

# SOLID

## SOUTH MED SOCIAL DIALOGUE

“LA RELATION DES SYNDICATS AVEC LES  
DIRIGEANTS D’ENTREPRISES ET  
SALARIES”

[www.medsocialdialogue.org](http://www.medsocialdialogue.org)



This project is co-funded  
by the European Union

A project  
implemented by



**solidar**



# “La RELATION DES SYNDICATS AVEC LES DIRIGEANTS D’ENTREPRISES ET SALARIES”



## Table des matières

<b>I. Objectifs de l'enquête :</b> .....	5
<b>II. Caractéristiques des données :</b> .....	6
<b>II.1. Population</b> .....	6
<b>II.2. Profil des répondants</b> .....	6
<b>II.3. Portrait statistique</b> .....	6
<b>II.4. Processus et outils de collecte des réponses</b> .....	6
<b>III. Synthèse des résultats :</b> .....	7
<b>III.1. La conjoncture actuelle</b> .....	8
<b>III.2. La situation de l'entreprise</b> .....	10
<b>III.3. Les structures syndicales</b> .....	12
<b>III.4. La relation des dirigeants avec le syndicat d'entreprise</b> .....	15
<b>III.5. La commission consultative d'entreprise</b> .....	19
<b>B. Perception de la situation de l'entreprise :</b> .....	24
<b>B.1. La situation générale de l'entreprise</b> .....	24
<b>B.1.1. La situation actuelle :</b> .....	24
<b>B.1.2. La situation comparée :</b> .....	24
<b>B.2. La situation sociale de l'entreprise</b> .....	25
<b>B.2.1. La situation actuelle :</b> .....	25
<b>B.2.2. La situation comparée</b> .....	25
<b>a) par rapport à l'avant révolution :</b> .....	25
<b>b) par rapport à l'année précédente :</b> .....	25
<b>B.2.3. Bilan et perspectives :</b> .....	27
<b>C. Perception des structures syndicales :</b> .....	32
<b>C.1 Perception du syndicat des salariés</b> .....	32
<b>C.2 Evaluation de la structure syndicale</b> .....	32
<b>C.2.1. Points forts</b> .....	32
<b>C.2.2. Points faibles</b> .....	33
<b>C.3 Rôles de la structure syndicale</b> .....	34
<b>C.3.1. Le rôle de facteur de dialogue</b> .....	34
<b>C.3.2. La détérioration des relations professionnelles</b> .....	35
<b>C.3.3. Le rôle de blocage de la production et de l'investissement</b> .....	35
<b>C.3.4. L'efficacité de la structure syndicale</b> .....	36
<b>C.3.5. Le dialogue social</b> .....	36
<b>C.4. Relations avec la structure syndicale</b> .....	37
<b>C.4.1. La qualité de la relation</b> .....	37
<b>C.4.2. La communication</b> .....	37
<b>C.4.3. Les conflits</b> .....	38
<b>C.4.4. Les axes d'amélioration</b> .....	39
<b>C.4.5. Les exemples à suivre</b> .....	40
<b>D. Perception de la relation des dirigeants avec le syndicat d'entreprise :</b> .....	42

<b>D.1.La relation des dirigeants vis-à-vis des syndicats</b> .....	- 42 -
<b>D.1.1. Les caractéristiques des dirigeants à l'égard du syndicat</b> .....	- 42 -
<b>D.1.2. Les points forts de la direction</b> .....	- 42 -
<b>D.1.3. Les points faibles de la direction</b> .....	- 42 -
<b>D.2.La relation du syndicat vis-à-vis des dirigeants</b> .....	- 43 -
<b>D.2.1. La qualité de la relation</b> .....	- 43 -
<b>D.2.2. La communication</b> .....	- 43 -
<b>D.2.3. Les conflits</b> .....	- 43 -
<b>D.3. L'amélioration de la relation dirigeants/syndicat</b> .....	- 43 -
<b>D.3.1. A la charge des dirigeants</b> .....	- 43 -
<b>E. Perception de la commission consultative d'entreprise « CCE » :</b> .....	- 46 -
<b>E.1 Rôles de la CCE</b> .....	- 46 -
<b>E.2 Evaluation de la CCE</b> .....	- 46 -
<b>F. Synthèse et préconisations</b> .....	- 49 -
<b>F.1. Synthèse de la perception des syndicats par les dirigeants et les salariés</b> .....	- 49 -
<b>F.2. Préconisations</b> .....	- 52 -
<b>G. ANNEXES</b> .....	- 56 -



## I. OBJECTIFS DE L'ENQUETE :

Depuis les événements de janvier 2011, la Tunisie vit actuellement une situation de transition. Aujourd'hui, cette situation est de plus en plus difficile et complexe de par l'impact et les défis à relever sur tous les plans :

- Politique (l'ouverture démocratique, l'exercice du pouvoir, le rôle de l'Etat, les partis,...)
- Economique (la crise à l'échelle mondiale, le glissement du dinar, les difficultés des entreprises,...)
- Social (le chômage, le pouvoir d'achat,...).

Toutes les questions abordées par les gouvernements et les parties prenantes et qui ont abouti à des décisions concrètes l'ont été à la suite d'un dialogue.

La reconnaissance de l'efficacité du dialogue national a valu à la Tunisie l'obtention du prix Nobel de la paix en 2015 au profit du quartet (UTICA, UGTT, Ordre des avocats et la Ligue des droits de l'homme) pour avoir réussi à faire aboutir la tenue des élections présidentielles et législatives et la ratification de la nouvelle constitution.

Partant de cette confirmation, nous considérons que la qualité de la relation des syndicats avec les dirigeants d'entreprise et les salariés s'inscrit dans un cadre plus global qu'est le dialogue social.

Cette étude récapitule les résultats de l'enquête menée par le Groupe SIGMA conseil auprès de **30** dirigeants d'entreprises (DG/DGA/DRH) et de **30** salariés (**7** syndiqués et **23** non syndiqués) de **38** entreprises relevant du secteur privé et mixtes et qui porte essentiellement sur la perception de la relation avec les syndicats :

- par les salariés, d'une part
- par les dirigeants d'entreprise/DRH, d'autre part.

Le présent rapport comprend quatre parties :

- La première partie récapitule les caractéristiques des données issues de l'enquête.
- La deuxième partie synthétise les perceptions des dirigeants et des salariés quant à la qualité de la relation avec les syndicats, les points communs et les divergences relevées.
- La troisième partie détaille les résultats des perceptions par item.
- La quatrième partie comporte la synthèse et les préconisations qui ont émergé des résultats de l'enquête.

**R** : notre objectif étant de dégager les points communs et les divergences de perception de la relation perçue par les dirigeants et par les salariés nous a conduit à sélectionner des répondants d'entreprises opérant dans les divers secteurs d'activité, différenciés selon l'effectif, l'implantation géographique, la composition du capital et la convention collective sectorielle.

Compte tenu de la taille de l'échantillon (**30** dirigeants et **30** salariés), l'analyse détaillée et le croisement des réponses selon ces critères n'est pas significative et ne se prête pas à une comparaison en fonction desdits critères.

L'analyse des réponses se limite à la qualité des répondants, à savoir dirigeants/salariés, abstraction faite des caractéristiques des entreprises auxquelles ils appartiennent.

## II. CARACTERISTIQUES DES DONNEES :

### II.1. Population

L'enquête a été réalisée auprès de **38** entreprises choisies de manière à refléter la situation sur le terrain, d'entreprises appartenant au secteur privé, relevant de différents secteurs d'activité économique, implantées dans des zones géographiques distinctes, de composition du capital, de tailles, de régime, d'affiliations syndicales différentes et relevant de conventions collectives sectorielles particulières.

Les tableaux figurant dans l'annexe 1 récapitulent la répartition des entreprises selon les caractéristiques prédéfinies de l'échantillon sélectionné, à savoir :

- le secteur d'activité,
- l'implantation géographique,
- la taille (en termes d'effectif),
- la nationalité du capital social (tunisienne, mixte, étrangère),
- la nature de l'activité (marché local, totalement ou partiellement exportatrice).
- La présence d'un syndicat
- la convention collective sectorielle

### II.2. Profil des répondants

Les interviewés sélectionnés pour les besoins de l'enquête se composent de **30 dirigeants** et de **30 salariés**.

Les dirigeants sont représentés soit par des directeurs généraux, des directeurs adjoints, soit par des responsables des ressources humaines (représentants de la direction et qui, généralement, de fait, sont chargés de la relation avec les syndicats).

Les salariés, quant à eux sont représentés par des syndiqués et des non syndiqués et relèvent des collèges des cadres et des agents de maîtrise.

### II.3. Portrait statistique

Les tableaux en annexe 2 détaillent la répartition des répondants selon les mêmes critères retenus pour les entreprises sélectionnées.

### II.4. Processus et outils de collecte des réponses

La perception et des dirigeants et des salariés a été recueillie à l'aide de deux questionnaires distincts.

Les réponses ont été enregistrées lors d'entretiens individuels menés, en binôme, avec chaque interviewé, sur les lieux de travail, en face à face.

Les deux questionnaires servant de guide pour les intervieweurs ont été utilisés séparément :

- Le premier, à l'usage du recueil de la perception des dirigeants
- Le second, destiné à recueillir la perception des salariés.

Le premier questionnaire administré aux « dirigeants » comporte 80 questions réparties sur 4 parties :

- A. L'entreprise
- B. La perception de la conjoncture actuelle
- C. Perception de la situation de l'entreprise
- D. Perception des structures syndicales
- F. Perception de la commission consultative d'entreprise

Le second questionnaire administré aux « salariés » est constitué de 105 questions traitées en 5 parties, dont une partie leur est spécifique (-E-) :

- A. L'entreprise
- B. La perception de la conjoncture actuelle

- C. Perception de la situation de l'entreprise
- D. Perception des structures syndicales
- E. Perception de la relation des dirigeants de l'entreprise avec le syndicat d'entreprise
- F. Perception de la commission consultative d'entreprise

### III.SYNTHESE DES RESULTATS:

L'idée centrale de cette étude étant de dresser l'état des lieux de la relation avec les syndicats perçue par les employeurs, d'une part et des salariés, d'autre part, nous amène à répondre aux deux questions importantes suivantes :

- ✓ Dans quelle mesure ces perceptions sont-elles concordantes ?
- ✓ En quoi ces perceptions sont-elles divergentes ?

La qualité de la relation avec les syndicats étant tributaire de l'attitude de la direction et des salariés vis-à-vis des organisations syndicales, le mode d'échange et la communication entre les trois parties prenantes conditionne dans une très large mesure le climat social.

Compte tenu de la situation qui prévaut actuellement et après la situation d'exception vécue par la Tunisie, il est plus qu'évident que l'instauration d'un dialogue social ne peut que favoriser le développement de relations saines et durables et contribuer à l'amélioration de la situation des entreprises et de leurs employés, par conséquent à l'évolution de la situation économique générale du pays.

L'enquête a permis de mettre en évidence les disparités et les convergences entre les perceptions des dirigeants/représentants de la direction et celles des salariés (*syndiqués et non syndiqués*).

L'exploitation des réponses spécifiques aux questions soumises aux répondants a permis de confronter le regard des dirigeants et celui des employés sur le sujet.

L'essentiel des résultats de cette enquête, en fonction des quatre axes d'investigation, et selon les deux catégories de répondants, à savoir les dirigeants d'une part et les salariés d'autre part se résumant comme suit :

Axes d'investigations	Dirigeants	Salariés
I.La conjoncture actuelle	• Difficile à très difficile.	• Mauvaise à très mauvaise.
II.La situation de l'entreprise	• Plutôt bonne.	• Bonne.
III.Les structures syndicales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perception positive, une relation qualifiée de bonne/normale.</li> <li>- Manque de maîtrise de l'activité syndicale.</li> <li>- insuffisance de la formation initiale et continue des membres du syndicat, inefficaces.</li> </ul>	
IV.La relation des dirigeants avec le syndicat d'entreprise	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bonne, malgré l'existence de conflits.</li> <li>❖ Une direction ouverte au dialogue.</li> <li>❖ la qualité de ses relations et de son comportement est à améliorer.</li> </ul>
V.La commission consultative d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Méconnue quant à ses attributions légales et à son mode de fonctionnement.</li> <li>➤ Confondue avec le syndicat, assumant essentiellement les attributions en matière de santé et de sécurité au travail.</li> <li>➤ N'assure pas pleinement son rôle et ses attributions, en particulier en matière de communication.</li> </ul>	

Les principaux constats, en relation avec les axes d'investigations et les différentes perceptions au vu des réponses recueillies auprès des dirigeants et des salariés se détaillent comme ci-après.

### III.1. La conjoncture actuelle

1. Une conjoncture générale jugée « difficile/très difficile » par les dirigeants et plutôt « mauvaise/très mauvaise » par les salariés, allant « dans le mauvais sens » selon les dirigeants et les salariés.
2. Des perspectives estimées « bonnes », malgré une perception mauvaise/très mauvaise.
3. Une situation sur le plan social évaluée « mauvaise ».
  - i. Comparée à l'avant la révolution, une situation allant « dans le bon sens/dans le mauvais sens » pour les dirigeants et plutôt « dans le mauvais sens » pour les salariés.
  - ii. Les perspectives sont aussi bonnes que mauvaises et pour les dirigeants et pour les salariés.
4. Une situation politique perçue actuellement « mauvaise » et dont les perspectives sont également « mauvaises ».
5. Une prise de conscience que la situation de l'entreprise est tributaire du maintien de l'activité et de la mise en place d'actions impliquant les ressources humaines.

Les points communs évoqués et par les dirigeants et par les salariés correspondent à :

- la description de la conjoncture actuelle, caractérisée comme « **mauvaise** »
- et des perspectives plutôt « **floues** ».

Les deux catégories de répondants estiment que la conjoncture actuelle est la conséquence logique de « l'après révolution ».

Les principaux motifs évoqués en relation avec la conjoncture et ses causes sont :

- L'intérêt personnel prédomine sur l'intérêt général,
- L'Etat est faible, manque de compétence,
- Les revendications se multiplient.

#### III.1.1. La conjoncture générale :

DIRIGEANTS	SALARIES
<b>❖ Perception de la conjoncture générale :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile, très difficile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise, très mauvaise</li> </ul>
<b>❖ Comparaison vs avant la révolution :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le mauvais sens</li> <li>• Avis mitigé (+/-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le mauvais sens</li> </ul>

##### a) Selon les dirigeants :

La conjoncture générale est perçue plus **difficile/très difficile (14)** que mauvaise/très mauvaise (10).

Comparée à l'avant révolution, les dirigeants estiment qu'elle va plutôt **dans le mauvais sens (12)** que dans le bon sens (8).

Une même proportion (8) a un avis mitigé.

##### b) Selon les salariés :

Du point de vue des salariés, la conjoncture est plus **mauvaise/très mauvaise (20)** que difficile/très difficile (4) et également perçue normale (5).

La majorité des salariés estiment que la tendance, par comparaison à l'avant révolution va plus **dans le mauvais sens (18)** que dans le bon sens (8).

#### III.1.2. La conjoncture économique :

DIRIGEANTS	SALARIES
<b>❖ Perception de la conjoncture économique :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise, très mauvaise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise, très mauvaise</li> <li>• Normale</li> </ul>



❖ Perspectives d'évolution :	
• Bonnes	
• Difficiles	• Mauvaises

**a) Selon les dirigeants :**

La majorité des dirigeants perçoit la conjoncture économique plus **mauvaise/très mauvaise (19)** que difficile/très difficile (7).

Les perspectives sont jugées plutôt **bonnes** par la majorité des dirigeants (17). Une proportion non moins importante estime les perspectives **mauvaises/difficiles (12)**.

**b) Selon les salariés :**

Les salariés perçoivent la conjoncture plus **mauvaise/très mauvaise (18)** que difficile/très difficile (4) et également perçue normale (8).

Pour les salariés, les perspectives sont, dans des proportions équivalentes, considérées autant **bonnes (12)** que **mauvaises (12)**.

**III.1.3. La situation sociale :**

DIRIGEANTS	SALARIES
❖ Perception de la situation actuelle :	
• Mauvaise	• Mauvaise
• Normale	• Normale
❖ Comparaison vs avant la révolution :	
• Dans le bon sens/ dans le mauvais sens	• Dans le mauvais sens
❖ Perspectives d'évolution :	
• Bonnes	
• Mauvaises	

**a) Selon les dirigeants :**

La situation sociale actuelle est jugée par la plupart des dirigeants comme étant **mauvaise (18)**, plus que difficile/très difficile (4). Le reste estime la situation normale/bonne (7).

Comparée à la situation d'avant la révolution, les dirigeants estiment à proportions équivalentes que la situation va évoluer **dans le bon sens (14)** et **dans le mauvais sens (14)**.

Les perspectives sont jugées à la fois **bonnes (14)** et **mauvaises (13)**.

**b) Selon les salariés :**

La même proportion de salariés que les dirigeants perçoit la situation sociale actuelle **mauvaise (18)**. Le reste des salariés l'estime normale (8) et entre très difficile/très mauvaise (6).

La majorité des salariés pensent que par comparaison à avant la révolution, la situation évolue **dans le mauvais sens (20)** plutôt que dans le bon sens (7).

Les perspectives sont également jugées **bonnes (15)** et mauvaises (11).

**III.1.4. La conjoncture politique :**

DIRIGEANTS	SALARIES
❖ Perception de la conjoncture politique :	
• Mauvaise	• Mauvaise, très mauvaise
• Difficile	• Normale
❖ Perspectives :	
• Mauvaises	

**a) Selon les dirigeants :**

La conjoncture politique est estimée par la plupart des dirigeants comme étant **plutôt mauvaise/difficile (23)** que bonne/normale (6).

Les perspectives sont jugées **plus mauvaises(16)** que bonnes (12).

#### b) Selon les salariés :

La même proportion de salariés que celle des dirigeants perçoit la situation actuelle **mauvaise/très mauvaise (16)**.

Le reste des salariés l'estime normale (8).

Les perspectives sont également jugées plutôt mauvaises (11) que bonnes (8).

Une proportion non moins importante ne s'est pas prononcée (9).

#### III.1.1. Les actions à entreprendre :

Les principales actions avancées par les dirigeants sont relatives au développement de leur entreprise, notamment :

- consolider l'activité pour certains,
- étendre, organiser leurs activités, pour d'autres (extension et investissements).

Les salariés ont évoqué quant à eux des actions en relation avec les ressources humaines, en particulier avec :

- l'amélioration de la situation de leur entreprise,
- l'esprit d'équipe, le travail en équipe,
- l'amélioration de la productivité<sup>1</sup>.

Signalons à ce propos que la convention collective cadre prévoit l'obligation de déterminer les normes de production par les soins d'une commission technique paritaire qui est reprise par les conventions collectives sectorielles et qui demeure non appliquées par la plupart des entreprises.

#### III.2. La situation de l'entreprise

1. Une situation générale jugée « satisfaisante », en cours d'amélioration, malgré les difficultés.
2. Des signes d'optimisme, une prise de conscience des enjeux, conséquences de l'après révolution dont les résultats ne seront visibles qu'à moyen et long termes.
3. Un climat social évalué « bon/stable », en amélioration/stable par rapport à l'avant révolution et à l'année antérieure.
4. Peu (25%) et plutôt pas de perturbations majeures (55%) déclarées.
5. Un climat social évalué positivement pour l'ensemble des indicateurs, aussi bien par les dirigeants que par les salariés.
6. Une problématique et des propositions d'amélioration des ressources humaines et des relations de communication beaucoup plus que de structure.

#### III.2.1. La situation générale de l'entreprise :

DIRIGEANTS	SALARIES
❖ Perception de la situation actuelle :	
➤ Une situation plutôt bonne	
❖ Les indicateurs (en hausse)	
➤ Le chiffre d'affaires	N/A
➤ Les résultats	
➤ Les investissements	
❖ Perception comparée / 2016 :	
● S'est améliorée, stable	

<sup>1</sup>ART. 9. (nouveau) - Normes de production

Sont déterminées au niveau de l'entreprise les normes de production quantitativement et qualitativement ainsi que la prime de productivité et ce par une commission technique paritaire constituée de deux techniciens représentants l'entreprise, et deux techniciens désignés par les représentants des travailleurs à la commission consultative de l'entreprise. En l'absence de cette commission, ils seront désignés par le syndicat de l'entreprise.

L'évaluation de la situation par les dirigeants et par les salariés est perçue en amélioration aussi bien par rapport à la situation actuelle que par rapport à l'année précédente (2016).

La plupart des dirigeants déclarent qu'aussi bien le chiffre d'affaires (69%) que les résultats (61%) sont en hausse.

En matière d'investissements, la majorité (62%) évoque une augmentation des investissements et une proportion relative avance plutôt une baisse (34%).

Les intentions d'investissements se limitent aux investissements de maintien, les nouveaux investissements sont reportés dans l'attente de l'amélioration de la conjoncture nationale.

### III.2.2. La situation sociale de l'entreprise :

DIRIGEANTS	SALARIES
<b>❖ Perception de la situation actuelle :</b>	
➤ Une situation aussi bonne que stable	
<b>❖ Perception comparée :</b>	
➤ <b>à l'avant révolution</b>	
• S'est améliorée, est restée stable	
➤ <b>à l'année 2016</b>	
➤ s'est améliorée, est la même	• S'est améliorée
<b>❖ Les facteurs d'influence positive :</b>	
• Les indicateurs RH	
• La communication • Les syndicats	• Les activités de l'entreprise
<b>❖ Les facteurs d'influence négative :</b>	
• Les indicateurs RH	
<b>❖ Les perturbations :</b>	
• Mouvements sociaux (préavis, grèves, arrêts de travail)	
• Revendications salariales	• La situation de l'entreprise (rumeurs, conflits, activité)

Dirigeants et salariés estiment que la situation sociale est bonne/stable. Comparativement à avant la révolution et à l'année 2016 la situation s'est améliorée.

Les indicateurs RH sont cités et par les dirigeants et par les salariés comme étant des facteurs qui influent positivement et négativement sur la situation sociale.

Pour les salariés, le facteur positif est relatif à la reprise/la continuité des activités de l'entreprise.

Les dirigeants, contrairement aux salariés, estiment que les syndicats influencent positivement et négativement la situation sociale.

Les perturbations ne semblent pas être générales, 55% des interviewés affirment ne pas avoir vécu de perturbations.

Pour ceux qui ont vécus certaines perturbations, les plus citées sont les mouvements sociaux.

La perception du climat social tel qu'évaluée par les répondants se résume, selon leur importance, comme ci-après :

Indicateurs	Dirigeants		Salariés	
	Evaluation	%	Evaluation	%
• L'ambiance de travail	Bonne	77%	Bonne	77%
• Qualité des relations direction/salariés	Bonne	63%	Bonne	47%
• Qualité de la communication	Bonne	83%	Bonne	70%
• Clarté des modalités d'octroi des augmentations individuelles de salaire	Clares/très claires	73%	Clares	57%
• Prise en compte des préoccupations et des souhaits du personnel	N/A	-	Oui	77%
• Respect, par l'entreprise, des valeurs qui animent les salariés	N/A	-	Oui	87%
• Présence des délégués sur le terrain	N/A	-	Oui	83%
• Les conditions de travail	N/A	-	Bonnes	67%
• L'équité et la justice	N/A	-	Oui	80%

Une évaluation globalement positive aussi bien des dirigeants que des salariés.

Les principales actions engagées ainsi que celles préconisées dans le cadre de l'amélioration sont :

- les indicateurs relatifs aux ressources humaines,
- la communication en général.

### III.3. Les structures syndicales

#### III.3.1. Perception du syndicat des salariés

1. Une structure syndicale perçue « positive » aussi bien par les dirigeants que par les salariés mais présentant des points faibles majeurs liés à son mode de fonctionnement et à la qualité de ses membres et de ses relations.
2. Un rôle prépondérant de défenseur des salariés, assurant également le lien avec la structure syndicale et le personnel.
3. Un contributeur au niveau du dialogue, de la qualité des relations professionnelles et du déroulement des activités de l'entreprise, ne maîtrisant pas les compétences requises (législation, communication, négociation).
4. Une relation qualifiée de « bonne » par les dirigeants et par les salariés malgré l'existence de conflits.
5. Des dirigeants reconnus pour leur ouverture au dialogue, dont les compétences relationnelles et comportementales nécessitent d'être développées.

DIRIGEANTS	SALARIES
❖ <b>Perception de la structure syndicale :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Partenaire</li> <li>❖ Respectueuse de la loi</li> <li>❖ Coopérative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Positive</li> <li>❖ Compréhensive</li> <li>❖ Structurée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ne maîtrise pas l'activité syndicale</li> <li>❖ Manque de neutralité</li> <li>❖ Non représentative</li> </ul>	
❖ <b>Points forts :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sens d'appartenance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Force de proposition</li> </ul> </li> </ul>	
✓ <b>Les qualités particulières de la structure :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération</li> <li>• Responsabilité</li> <li>• Solidarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des lois</li> </ul>
❖ <b>Points faibles:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible niveau de formation initiale des membres</li> <li>• Manque de connaissance juridiques</li> <li>• Manque de cohésion</li> <li>• Mode de fonctionnement inefficace</li> </ul>	

Considérée comme le défenseur des droits des employés et par les salariés et par les dirigeants, la structure syndicale est reconnue également par les dirigeants comme un partenaire, qualité qui n'est pas évoquée par les salariés.

La conviction des dirigeants de l'existence du syndicat et de son rôle a conduit la plupart des dirigeants à évoquer plus de points faibles liés aux membres qu'à la structure elle-même.

Ce constat, également partagé par les salariés, confirme la nécessité d'une structure représentative du personnel et surtout de pallier aux insuffisances évoquées et relatives aux membres du syndicat (formation, développement de leurs compétences en communication et en négociation).

Ceci nous conduit à conclure que la structure syndicale est largement tributaire de la qualité de ses membres.

### III.3.2. Rôles du syndicat

DIRIGEANTS	SALARIES
❖ <b>Les rôles joués par la structure :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défend les travailleurs</li> <li>• Traite les demandes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assure le lien avec le personnel</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assure le lien avec la centrale syndicale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négocie les augmentations de salaires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est un moteur de dialogue</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue en partie à la détérioration des relations professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne contribue pas à la détérioration des relations professionnelles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne contribue pas au blocage de la production et de l'investissement</li> </ul>	
❖ <b>Efficacité de la structure :</b>	
➤ Efficace	➤ Moyennement efficace
❖ <b>Dialogue social :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, porte sur la rémunération</li> </ul>	

Dirigeants et salariés perçoivent la structure comme représentative du personnel, assumant essentiellement le rôle de défense des droits et la prise en charge de la relation entre la direction et les salariés.



Cette perception est confirmée par les réponses fournies et par les salariés et par les dirigeants qui ont affirmé que le dialogue social porte essentiellement sur la rémunération. Néanmoins, les dirigeants évoquent un rôle non moins important qui consiste à encadrer le personnel. Alors que les salariés limitent ce rôle aux revendications et à la négociation, les dirigeants énoncent un rôle de « conciliateur ».

C'est ainsi que la perception commune des dirigeants et des salariés converge vers une structure qualifiée de moteur de dialogue et ne contribuant pas aux blocages.

Par contre les dirigeants estiment que la structure peut, éventuellement, contribuer à détériorer les relations professionnelles.

En termes d'efficacité, les dirigeants considèrent le syndicat plutôt « efficace » alors que les salariés sont plus réservés, le considérant « moyennement efficace ».

Pour les salariés, la légitimité du syndicat est en relation directe avec le niveau de satisfaction de leurs demandes.

Par contre, pour les dirigeants, cette légitimité est jugée plutôt par sa contribution au dialogue, au maintien de relations professionnelles saines et au déroulement normal des activités de l'entreprise.

### III.3.3. Relations avec le syndicat

DIRIGEANTS	SALARIES
<b>❖ Qualité de la relation :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne</li> <li>Normale</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication directe</li> <li>Interaction via les réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contact direct</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des conflits fréquents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des divergences, plutôt que des conflits</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La rémunération</li> <li>Les revendications, les différends</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les actions sociales</li> <li>Les conditions de travail</li> </ul>
<b>❖ Les améliorations à la charge du syndicat :</b>	
➤ Améliorer la structure	➤ Préciser le rôle
➤ Préciser le rôle	➤ Améliorer la structure
➤ Cadrer les membres	➤ Cadrer les membres
<b>❖ Les suggestions et propositions d'amélioration :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La communication</li> <li>La formation</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'écoute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir</li> <li>Donner des avis, des conseils</li> </ul>

#### a) Le mode de communication :

Aussi bien les dirigeants que les salariés privilégient à la fois le contact direct et les réunions.

Les dirigeants ont une préférence pour les réunions alors que les salariés penchent plus sur le contact direct.

Ceci reflète l'importance que revêtent le mode d'organisation et le déroulement des réunions et leur impact sur la qualité de la relation.

#### b) Les conflits :

La notion de conflits telle que perçue par les dirigeants et par les salariés est divergente :

- La rémunération est considérée par les deux parties comme étant une source de conflits
- Les dirigeants estiment que les décisions à prendre ou prises constituent des conflits
- Les salariés considèrent leurs revendications et leurs demandes comme des différends à régler et non des conflits.
- Les actions sociales et les conditions de travail sont considérées par les salariés comme étant des conflits, contrairement aux dirigeants.

Ces différences de perception démontrent le flou et les divergences d'interprétation de cette notion, génératrice de conflits, qui méritent d'être clarifiées.

**c) Les actions d'amélioration à la charge de la structure syndicale :**

La redéfinition et la précision du rôle de la structure constitue la proposition commune avancée par les dirigeants et par les salariés.

Cette action confirme dans une large mesure :

- la méconnaissance de la législation et des dispositions qui régissent la structure syndicale,
- le manque de communication du syndicat sur son rôle auprès des syndiqués et des dirigeants.

Ce constat est confirmé par les deux affirmations des dirigeants et des salariés :

1. les membres de la structure ne maîtrisent pas lesdits aspects.
2. il n'existe pas une structure jugée leur servir d'exemple à suivre.

Ceci amène dirigeants et salariés à suggérer la formation des membres du syndicat sur la législation, la réglementation et le développement de leurs compétences en matière de communication, de capacité d'écoute et de négociation.

**d) Les propositions des parties prenantes :**

Les salariés se déclarent disposés à soutenir la structure, donner des avis et des conseils.

Cette proposition témoigne dans une certaine mesure le manque d'implication et de mise à contribution des salariés par le syndicat.

Quand bien même la structure syndicale organise des formations en faveur de leurs membres, dirigeants et salariés s'accordent à dire que les membres du syndicat doivent être formés en matière de communication.

Ce constat nous amène à s'interroger sur l'efficacité de la formation dispensée aux membres de la structure syndicale.

**III.4. La relation des dirigeants avec le syndicat d'entreprise**

1. Qualifiée plutôt « bonne » que normale, la relation des dirigeants avec le syndicat est sujette à amélioration.
2. Le comportement et l'attitude de la direction se doivent d'être améliorés.
3. Bien que perçue « bonne », la relation du syndicat avec la direction est source de conflits de pouvoirs avec les dirigeants et de conflits de rôles avec la commission consultative d'entreprise.

**III.4.1. Perception de la relation des dirigeants avec le syndicat :**

SALARIES	
<b>❖ Qualités de la direction :</b>	
• « L'ouverture »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverte</li> <li>• Souple</li> <li>• positive</li> </ul>
<b>❖ Les points forts de la direction :</b>	
• « Ouverte au dialogue »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A l'écoute</li> <li>• Réactive</li> <li>• Rigoureuse</li> </ul>
<b>❖ Les points faibles de la direction :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prise de décision</li> <li>• La communication</li> <li>• L'écoute</li> </ul>	
<b>❖ Les points d'amélioration :</b>	
• Le mode de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de proximité près du personnel et des représentants</li> <li>• Plus de communication</li> </ul>
• Les qualités des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'écoute</li> <li>• La disponibilité</li> </ul>

Les dirigeants sont perçus par les salariés comme « ouverts » et en particulier ouverts au dialogue. Les caractéristiques évoquées quant à leur comportement et leur attitude envers le syndicat sont essentiellement « l'écoute », « la réactivité » et « la rigueur ».

Néanmoins, les salariés énoncent des points faibles également sujets à amélioration liés :

- au comportement : améliorer le processus de prise de décision, être plus à l'écoute, se rendre plus disponible,
- à leur attitude : être plus proche du personnel et des membres du syndicat, communiquer davantage.

C'est dire que l'ensemble des qualités et des conditions nécessaires à une relation privilégiée entre la direction et les syndicats ne sont pas toutes réunies et doivent être améliorées.

#### III.4.2. Perception de la relation du syndicat avec les dirigeants:

SALARIES	
❖ <b>Qualités de la relation :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Bonne »</li> </ul>	
❖ <b>La communication :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réunions</li> <li>• Les demandes écrites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le respect</li> <li>• Fluide</li> <li>• Interactive</li> </ul>
❖ <b>Les conflits :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plutôt des malentendus et des divergences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les décisions disciplinaires</li> <li>• La rémunération</li> <li>• La titularisation</li> <li>• Divers</li> </ul>

La relation du syndicat est perçue plus « bonne » que normale.

Syndicats et dirigeants communiquent et interagissent dans le cadre des réunions organisées et à la suite de demandes écrites.

La communication se déroule dans le respect, de manière fluide et interactive.

Qualifiés plutôt de divergences, les conflits évoqués se rapportent à des décisions qui relèvent des sous-commissions issues de la commission consultative d'entreprise «CCE » et non des syndicats (discipline, rémunération et titularisation).

Il s'agit en fait de conflits de deux types :

- un conflit d'intérêts, généré par la confusion entre les prérogatives du syndicat et celles de la CCE.
- Un conflit de pouvoirs, issu des divergences entre les décisions prises par les dirigeants et la position du syndicat.

Cette situation est d'ailleurs confirmée par les perceptions développées autour de la CCE citées ci-après (cf. E).

La matrice SWOT ci-après récapitule l'ensemble des faits saillants évoqués par les dirigeants et les salariés en termes de forces/faiblesses/opportunités/menaces.

##### i. Perception du syndicat par les dirigeants :

Strengths/Forces	Weaknesses/Faiblesses
------------------	-----------------------

<b>☒ Communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Une communication continue</li> <li>* Dialogue</li> <li>* Adhésion</li> <li>* Proximité par rapport aux employés</li> </ul>	<b>☒ Communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diffusion de rumeurs</li> <li>* Manque d'adhérents</li> <li>* Manque de communication</li> <li>* Faible capacité de négociation</li> </ul>
<b>☒ Sens d'appartenance</b>	<b>NA</b>
<b>☒☒ Comportement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Jeune</li> <li>* Responsable</li> <li>* Motivé</li> <li>* Solidaire</li> <li>* Cohésion</li> <li>* Intelligence sociale</li> </ul>	<b>☒ Comportement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Jeune, non expérimentée</li> <li>* Ampleur des revendications</li> <li>* Recherche des intérêts personnels/opportunisme</li> <li>* Des promesses non tenues</li> <li>* Divergences de points de vue</li> <li>* Influençable</li> <li>* Manque de maturité</li> <li>* Manque de neutralité</li> <li>* Manque de Transparence</li> <li>* Non prise en compte des intérêts de l'entreprise</li> </ul>
<b>☒ Coopération / Collaboration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Compréhensif</li> <li>* Coopératif</li> <li>* Accepte l'avis contraire</li> <li>* Esprit participatif</li> <li>* Entente direction-syndicat</li> </ul>	<b>NA</b>
<b>☒ Fonctionnement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Aide Les Employés</li> <li>* Coordinatrice</li> <li>* Défend les droits des salariés</li> <li>* Représentative</li> <li>* Traite les problèmes à temps</li> </ul>	<b>☒☒ Fonctionnement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Structure fragile</li> <li>* le nombre de membres est excessif</li> <li>* Positionnement qui n'est pas clair</li> </ul>
<b>☒ Force de proposition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Est une force de proposition</li> <li>* Fait accepter les décisions prises et négociées</li> <li>* Rationalise les demandes</li> <li>* A un pouvoir d'influence</li> <li>* Anticipe les problèmes</li> <li>* Est efficace</li> </ul>	<b>NA</b>
<b>☒ Formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Eduquée</li> <li>* Maitrise l'historique de l'entreprise</li> <li>* Formée</li> </ul>	<b>☒ Formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Faible niveau d'instruction</li> <li>* Manque de connaissance de la loi/Manque de formation</li> <li>* Manque d'expérience</li> </ul>
<b>Opportunities/Opportunités</b>	<b>Threats/Menaces</b>
☒ Force de proposition ☒ Moteur de dialogue	☒ Risque de blocage, en cas de désaccord ☒ Oppositions sur les décisions prises ☒ Altération de la relation de confiance ☒ Mouvements sociaux (Préavis, grèves,...) ☒ Non prise en compte de la situation de l'entreprise ☒ Désinformation ☒ Impact de la position de la centrale syndicale ☒ Rapport de force ☒ Dégradation du climat social ☒ Dégradation de l'image de l'entreprise

ii. Perception du syndicat par les salariés :

Strengths/Forces	Weaknesses/Faiblesses
------------------	-----------------------

<p><b>☒ Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* L'écoute</li> <li>* Dialogue</li> <li>* Connaissance des problèmes</li> <li>* Prise en compte de l'avis du personnel</li> </ul>	<p><b>☒ Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mauvaise qualité de la communication</li> <li>* Manque de techniques de communication</li> </ul>
<p><b>☒ Sens d'appartenance</b></p>	<p><b>NA</b></p>
<p><b>☒ Comportement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Compréhensif</li> <li>* Constructif</li> <li>* Ouverture d'esprit</li> <li>* Maturité</li> <li>* Apolitique</li> <li>* Négociateur</li> <li>* Forte personnalité</li> </ul>	<p><b>☒ Comportement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Certains membres ne sont pas actifs</li> <li>* Quelques conflits entre les membres</li> <li>* Prédominance de l'intérêt personnel</li> <li>* Manque de maturité</li> <li>* Manque de diplomatie</li> <li>* Manque de maîtrise de soi</li> <li>* Demandes non étudiées</li> </ul>
<p><b>☒ Coopération / Collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bonnes relations avec la direction</li> <li>* Coopérative</li> </ul>	<p><b>☒ Coopération / Collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Manque De Cohésion</li> <li>* Manque d'implication</li> </ul>
<p><b>☒ Fonctionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Aide Les Employés</li> <li>* Coordinatrice</li> <li>* Défend les droits des salariés</li> <li>* Représentative</li> <li>* Traite les problèmes à temps</li> </ul>	<p><b>☒ Fonctionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Confusion des rôles</li> <li>* La Relève Des Membres Actuels n'est pas assurée</li> <li>* Même composition</li> <li>* N'est pas très active</li> <li>* Manque de résultats</li> </ul>
<p><b>☒ Force de proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Est force de proposition</li> <li>* Efficace</li> </ul>	<p><b>☒ Force de proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Faible pouvoir de conviction</li> </ul>
<p><b>☒ Formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bonne Culture Syndicale</li> <li>* Développe ses connaissances des règles et de la législation</li> </ul>	<p><b>☒ Formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Faible pouvoir de conviction</li> <li>* L'ignorance</li> <li>* Manque d'analyse des problèmes</li> <li>* Manque de formation</li> </ul>
<p><b>Opportunities/Opportunités</b></p>	<p><b>Threats/Menaces</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Rôles de la structure</li> <li>☒ Favorise le dialogue et ne contribue pas au blocage</li> <li>☒ Reconnaissance de la qualité de la structure (compréhensive, structurée)</li> <li>☒ La légitimité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Contribuer à la détérioration des relations professionnelles</li> <li>☒ Défendre les demandes non fondées</li> <li>☒ Défendre des demandes individuelles ou collectives sans tenir compte de la situation de l'entreprise</li> <li>☒ Outre passer ses prérogatives</li> <li>☒ Générer des conflits</li> </ul>



### III.5. La commission consultative d'entreprise

1. Une instance connue pour traiter et résoudre certaines questions, méconnue sur le plan de sa réglementation et de son mode de fonctionnement.
2. La santé et la sécurité au travail, une attribution principale de la CCE reconnue et par les dirigeants et par les salariés.
3. La communication, une attribution jugée accessoire par les deux parties.
4. Une structure n'assumant pas les rôles qui lui incombent, en charge des questions disciplinaires pour les dirigeants (pas pour les salariés).
5. Son efficacité est tributaire de la qualité de ses membres.
6. Une commission confondue avec le syndicat.

Notre objectif premier étant de comparer les perceptions des dirigeants et des salariés, les matrices SWOT ci-après nous renseignent sur l'état des lieux et nous éclairent sur les faits saillants issus des réponses recueillies.

#### i. La perception de la CCE par les dirigeants :

Strengths/Forces	Weaknesses/Faiblesses
<p><b>Attitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* A l'écoute</li> <li>* Communication continue</li> <li>* Transparence</li> <li>* Cherche le compromis</li> <li>* Conciliante</li> </ul>	<p><b>Attitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mise en avant des intérêts de l'entreprise</li> <li>* Rigide</li> <li>* Négative</li> <li>* Insuffisance du contact direct avec le syndicat</li> <li>* Bloque les négociations en cas de divergences</li> <li>* Ne se rend pas toujours disponible</li> <li>* Manque d'écoute</li> </ul>
<p><b>Comportement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Equitable</li> <li>* Paternaliste</li> <li>* Diplomate</li> <li>* Proactive</li> <li>* Traite les problèmes</li> <li>* Prend en compte l'aspect humain</li> <li>* Trouve des solutions</li> <li>* Prend en compte l'aspect humain</li> <li>* Implique le syndicat dans la prise de décision</li> <li>* Respecte la loi et les procédures</li> </ul>	<p><b>Comportement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Manque de flexibilité</li> <li>* Diffère la prise de décision (lenteur, hésitation)</li> <li>* Intransigeant</li> <li>* Difficile en négociation</li> <li>* Manque de communication</li> <li>* Bloque les négociations en cas de divergences</li> </ul>
Opportunities/Opportunités	Threats/Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouverture au dialogue</li> <li>Une relation de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque de blocage, en cas de désaccord</li> <li>Oppositions sur les décisions prises</li> <li>Altération de la relation de confiance</li> <li>Mouvements sociaux (Préavis, grèves,...)</li> <li>Non prise en compte de la situation de l'entreprise</li> <li>Désinformation</li> <li>Impact de la position de la centrale syndicale</li> <li>Rapport de force</li> <li>Dégradation du climat social</li> <li>Dégradation de l'image de l'entreprise</li> </ul>

ii. La perception de la CCE par les salariés :

Strengths/Forces	Weaknesses/Faiblesses
<p><b>Rôles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Une composition paritaire</li> <li>* Active</li> <li>* Application des décisions prises</li> <li>* Coopérative</li> <li>* Institutionnalise la communication</li> <li>* Représentative de l'ensemble du personnel</li> <li>* Reconnaissance et acceptation par le personnel</li> <li>* Entretien des relations avec le syndicat</li> <li>* Implication dans la prise de décision</li> </ul>	<p><b>Rôles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ne maîtrise pas son rôle</li> <li>* Manque de clarté des rôles/attributions</li> <li>* Manque d'implication</li> <li>* Manque de préparation des sujets traités</li> <li>* Manque de connaissance du périmètre d'intervention</li> <li>* Manque d'efficacité</li> <li>* Confusion des rôles de la CCE et du syndicat</li> </ul>
<p><b>Membres de la CCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bénéfice de la confiance du personnel</li> <li>* Travail d'équipe</li> <li>* Compétents</li> <li>* Diffusion de l'information</li> </ul>	<p><b>Membres de la CCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Manque de formation</li> <li>* Insuffisance du nombre de réunions</li> <li>* Manque de connaissances juridiques</li> <li>* Faible capacité de négociation</li> <li>* Discordances/divergences dans la prise de décisions</li> <li>* Cumul de la qualité de membre CCE et de membre du syndicat</li> <li>* Mauvaise qualité de la communication</li> </ul>
Opportunities/Opportunités	Threats/Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité légale des décisions prises</li> <li>Prévention des conflits</li> <li>Facilitation de la relation entre salariés et direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque de blocage, en cas de désaccord</li> <li>Oppositions sur les décisions prises</li> <li>Altération de la relation de confiance</li> <li>Dégradation du climat social</li> <li>Interférence, conflits d'intérêts entre la CCE et le syndicat</li> <li>Désinformation</li> <li>Prise de décisions, énoncé d'avis en contradiction avec la législation et la réglementation</li> <li>Prédominance de la structure syndicale</li> <li>Limitation, restrictions des attributions légales de la CCE</li> <li>Dégradation de l'image de l'entreprise</li> </ul>

III.5.1 Les rôles de la commission consultative d'entreprise

DIRIGEANTS	SALARIES
<p>❖ Les rôles joués par la commission consultative d'entreprise « CCE » :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santé et sécurité au travail</li> <li>• Communication</li> <li>• Actions sociales</li> <li>• Promotions</li> <li>• Formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandes du personnel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discipline</li> <li>• Règles internes</li> </ul>	

Pour les dirigeants et les salariés la « CCE » est l'instance en charge des questions relatives :

- à la santé et à la sécurité au travail,
- à la communication auprès du personnel,

- aux actions sociales,
- aux promotions,
- à la formation.

Or, ces attributions sont celles énumérées par les articles 160<sup>2</sup> et 161<sup>3</sup> du code de travail qui définit les questions pour lesquelles elle est consultée.

Salariés et dirigeants évoquent la santé et la sécurité comme un rôle important.

Les dirigeants reconnaissent la « CCE » comme étant la structure qui traite principalement des questions disciplinaires en premier lieu alors que ces questions ne sont pas évoquées par les salariés.

Ceci dénote que pour les salariés, le conseil de discipline est une structure indépendante et non une sous-commission de la CCE.

Aucun répondant, ni salarié ni dirigeant, n'a évoqué l'ensemble des attributions relevant légalement de la commission consultative d'entreprise « CCE ».

Par ailleurs, il est à noter qu'aucun des répondants (ni salarié, ni dirigeant) n'a évoqué les deux obligations légales relatives au mode de fonctionnement de « la CCE » et à la communication, prévues par l'article 161 bis du code de travail<sup>4</sup>, à savoir :

1. celles des dirigeants : « **informer la commission de la situation économique et sociale de l'entreprise et de ses programmes futurs** ».
2. celles de la « CCE » : « **tenir compte, dans l'accomplissement de ses missions, des intérêts économiques et sociaux de l'entreprise** ».

C'est ce qui explique, si besoin est, la précarité de la relation et la mauvaise compréhension des uns et des autres et constitue une divergence majeure, source de conflits, entre les dirigeants et les salariés.

D'ailleurs ce constat est corroboré par l'affirmation de la majorité des répondants qui ont déclarés que le niveau de formation initiale ainsi que la méconnaissance de la réglementation et de la législation du travail constitue à la fois un point faible de la structure syndicale ainsi qu'un axe d'amélioration de la relation dirigeants/syndicat.

### III.5.1 Les points forts de la commission consultative d'entreprise

DIRIGEANTS	SALARIES
❖ <b>Points forts de la « CCE » :</b>	
1. Les qualités de la structure	1. Les rôles assurés
2. Les rôles assumés	2. Les qualités de ses membres
3. Les qualités de ses membres	3. Les qualités de la structure
4. Son existence légale	

#### a) Les points forts, d'après les dirigeants :

Pour les dirigeants, les qualités de la structure se résument à 3 caractéristiques essentielles :

- La confiance,
- L'écoute,
- La représentativité (de par sa composition paritaire).

Les rôles les plus cités sont :

- la défense des travailleurs,
- le traitement de leurs demandes,
- la relation avec le personnel.

Les qualités associées aux membres de la « CCE » considérés des points forts par les dirigeants ont traités à :

- la coopération,

<sup>2</sup>Article 160 : « La commission consultative d'entreprise est consultée sur les questions suivantes :

- a) l'organisation du travail dans l'entreprise en vue d'améliorer la production et la productivité;
- b) les questions se rapportant aux œuvres sociales existantes dans l'entreprise au profit des travailleurs et de leurs familles,
- c) la promotion et le reclassement professionnel,
- d) l'apprentissage et la formation professionnelle,
- e) la discipline, et dans ce cas la commission s'érige en conseil de discipline et applique la procédure fixée par les textes législatifs, réglementaires ou conventionnels, régissant l'entreprise.

<sup>3</sup>Article 161 : La commission consultative d'entreprise examine les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail. A cet effet, il est constitué une sous-commission technique dénommée "comité de santé et de sécurité au travail"

<sup>4</sup>Article 161 bis : « La commission consultative d'entreprise tient compte, dans l'accomplissement de ses missions, des intérêts économiques et sociaux de l'entreprise. A cet effet, l'employeur informe la commission de la situation économique et sociale de l'entreprise et de ses programmes futurs ».

- la collaboration.

**b) Les points forts, d'après les salariés :**

Les rôles assurés par la structure constituent les principaux points forts mis en avant par les salariés, en particulier :

- l'étude et le traitement de leurs demandes,
- la prise en charge de la relation avec la direction.

Les points forts communs aux répondants salariés concernant la qualité des membres de la CCE sont essentiellement :

- le sens des responsabilités,
- l'engagement.

Dirigeants et salariés estiment que les membres de la « CCE » sont force de proposition et ont le sens d'appartenance.

C'est dire que l'efficacité de la « CCE » est intimement liée au profil et au degré d'engagement des représentants du personnel de cette structure.

### **III.5.1 Les points faibles de la commission consultative d'entreprise**

**a) Les points faibles, d'après les dirigeants :**

Les dirigeants estiment que le rôle de la « CCE » est confondu avec celui du syndicat.

L'inexpérience, le manque de compétences des membres sont les points faibles majeurs évoqués.

**b) Les points faibles, d'après les salariés :**

Pour les salariés, la « CCE » ne remplit pas pleinement son rôle.

Dirigeants et salariés se rejoignent sur la faible contribution de la « CCE ».

Selon certains dirigeants les attributions de la CCE sont accaparées sur le terrain par la structure syndicale, les membres du syndicat étant également des membres au sein de la CCE.

Ce constat est confirmé par la réponse à la question de l'efficacité de la CCE, énonçant que c'est le syndicat qui se substitue à la CCE et qui revendique des sujets en relation avec les dispositions prévues par le Code du travail.



---

## B- La situation de l'entreprise

---





## B. Perception de la situation de l'entreprise :

### B.1. La situation générale de l'entreprise

#### B.1.1. La situation actuelle :

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Bonne	19	25	44	63%	83%	73%
Mauvaise	4		4	13%	0%	7%
Très bonne	3	3	6	10%	10%	10%
Difficile	2		2	7%	0%	3%
Normale	1	1	2	3%	3%	3%
Très difficile	1		1	3%	0%	2%
Instable		1	1	0%	3%	2%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Aussi bien les dirigeants que les salariés affirment dans leur majorité que la situation de leur entreprise est **bonne**, voire très bonne pour certains. Ce constat est confirmé par **l'évolution positive** des indicateurs clés évoquée par la plupart des dirigeants, comme détaillée ci-après :

Indicateurs	Nombre			%		
	En hausse	En baisse	Stable	En hausse	En baisse	Stable
Chiffre d'affaires	20	5	4	69%	17%	14%
Résultats	17	5	6	61%	18%	21%
Investissements	18	10	1	62%	34%	3%

#### B.1.2. La situation comparée :

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
S'est améliorée	21	22	43	70%	73%	72%
S'est détériorée	4		4	13%	0%	7%
Stable	4	8	12	13%	27%	20%
NSP	1		1	3%	0%	2%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La majorité des dirigeants et des salariés affirme que, comparée à l'année précédente (2016), la situation de leur entreprise **s'est améliorée**, sinon **est restée stable**.

## B.2. La situation sociale de l'entreprise

### B.2.1. La situation actuelle :

	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Bonne	15	14	29	50%	47%	48%
Stable	9	13	22	30%	43%	37%
Très bonne	2	3	5	7%	10%	8%
Mauvaise	3		3	10%	0%	5%
Difficile	1		1	3%	0%	2%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Aussi bien les dirigeants que les salariés déclarent que la situation sociale de leur entreprise est aussi **bonne** que **stable**.

### B.2.2. La situation comparée

#### a) par rapport à l'avant révolution :

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
S'est améliorée	11	11	22	37%	37%	37%
Stable	8	8	16	27%	27%	27%
NSP	6	9	15	20%	30%	25%
S'est détériorée	5	2	7	17%	7%	12%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Dirigeants et salariés estiment que la situation **s'est améliorée** ou est restée **stable**, comparée à la situation d'avant la révolution.

#### b) par rapport à l'année précédente :

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
S'est améliorée	17	24	41	57%	80%	68%
Est resté la même	8	4	12	27%	13%	20%
S'est détériorée	2	1	3	7%	3%	5%
NSP	2	1	3	7%	3%	5%
Avis mitigé	1		1	3%	0%	2%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Comparée à ce qu'était la situation l'année précédente (2016) et les salariés et les dirigeants la perçoivent **plus en amélioration** que stable.

g) facteurs d'influence positive

	Nombre			%		
	Dirigeant	Salarié	Total	Dirigeant	Salarié	Total
Les indicateurs RH	10	14	24	33%	47%	40%
La communication	11	3	14	37%	10%	23%
L'activité		5	5	0%	17%	8%
Le syndicat	4		4	13%	0%	7%
L'environnement externe	2	1	3	7%	3%	5%
La stratégie	1	1	2	3%	3%	3%
NSP	2	6	8	7%	20%	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>			<b>100%</b>

☒ D'après les dirigeants :

Le facteur ayant une influence positive est celui des **indicateurs RH**, suivi par la communication et le syndicat.

☒ D'après Les salariés :

Les indicateurs RH sont le facteur d'influence le plus cité, suivi par l'activité de l'entreprise puis la communication.

± **Points communs** : les indicateurs RH constituent le facteur déterminant ayant un impact sur la situation sociale.

≠ **Points de divergences** : Le facteur lié au syndicat est cité par les dirigeants et non par les salariés.

Seuls les salariés estiment que l'activité de l'entreprise a impacté la situation.

h) Les factfacteurs d'influence négative :

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Les indicateurs RH	5	4	9	17%	13%	15%
Le syndicat	6	2	8	20%	7%	13%
L'environnement externe	6		6	20%	0%	10%
La communication	2	3	5	7%	10%	8%
La conjoncture	3	2	5	10%	7%	8%
L'activité	1	3	4	3%	10%	7%
Les lois	1	1	2	3%	3%	3%
La politique	1		1	3%	0%	2%
NSP	5	15	20	17%	50%	33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>			<b>100%</b>

☒ D'après les dirigeants :

Les facteurs ayant le plus d'impact négatif sur la situation sont les indicateurs en relation avec le syndicat, l'environnement externe et les indicateurs RH.

☒ D'après Les salariés :

Les indicateurs RH sont le facteur le plus impactant, suivi à moindre importance par l'activité de l'entreprise et la communication.

± **Points communs** : les indicateurs RH sont considérés comme influençant négativement la situation.  
 ≠ **Points de divergences** : L'impact de l'environnement est cité par les dirigeants et pas les salariés.  
 L'impact du facteur « syndicat » est apprécié dans des proportions plus importantes par les dirigeants.

### B.2.3. Bilan et perspectives :

#### a) Les perturbations :

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Aucune	17	16	33	57%	53%	55%
Situation de l'entreprise	3	8	11	10%	27%	18%
Mouvements sociaux	5	4	9	17%	13%	15%
Revendications salariales	4	2	6	13%	7%	10%
NSP	1		1	3%	0%	2%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Plus de la moitié des répondants ont déclaré ne pas avoir vécu de perturbations.

#### D'après les répondants ayant vécu des perturbations :

##### ☑ Dirigeants :

Les perturbations consistent en des mouvements sociaux (préavis, grèves, arrêts de travail) ainsi que des revendications salariales.

##### ☑ Salariés :

Les événements internes ayant une incidence sur la situation de l'entreprise, les mouvements sociaux sont les principales perturbations vécues.

± **Points communs** : les mouvements sociaux, principale perturbation citée.

≠ **Points de divergences** : les salariés évoquent en priorité la situation de l'entreprise.

Pour les dirigeants, les mouvements sociaux sont prépondérants.

#### b) Les indicateurs du climat social

##### b.1) L'ambiance de travail

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Bonne	20	23	43	67%	77%	72%
Très bonne	4	4	8	13%	13%	13%
Moyenne	1	2	3	3%	7%	5%
Normale	1	1	2	3%	3%	3%
Très mauvaise	2		2	7%	0%	3%
Difficile	1		1	3%	0%	2%
Mauvaise	1		1	3%	0%	2%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

➤ Dirigeants et salariés sont majoritairement **satisfaits** de l'ambiance de travail.

## b.2) Qualité des relations/cohésion/coordination entre la direction et les salariés

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Bonne	19	14	33	63%	47%	55%
Très bonne	3	6	9	10%	20%	15%
Moyenne	4	2	6	13%	7%	10%
Normale	2	3	5	7%	10%	8%
Mauvaise	1	3	4	3%	10%	7%
NSP	1	2	3	3%	7%	5%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- La majorité des dirigeants et salariés est **satisfaite** de la qualité des relations entre la direction et le personnel.

## b.3) Qualité de la communication

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Bonne	25	21	46	83%	70%	77%
Très bonne	4	3	7	13%	10%	12%
Moyenne	1	3	4	3%	10%	7%
Mauvaise		2	2	0%	7%	3%
Normale		1	1	0%	3%	2%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- La qualité de la communication est qualifiée de **bonne/très bonne** par la majorité des dirigeants et des salariés.

## b.4) Prise en compte par la Direction des préoccupations et des souhaits du personnel

	Salariés	
	Nombre	%
OUI	23	77%
En partie	3	10%
NON	2	7%
Parfois	1	3%
NSP	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

- Les salariés déclarent en majorité que la direction **prend en compte** les préoccupations et les souhaits du personnel.

## b.6) Clarté des modes d'attribution des augmentations individuelles de salaire

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
OUI	23	18	41	77%	60%	68%
NON	3	6	9	10%	20%	15%
Peu claires	3	4	7	10%	13%	12%
Très claires	1	0	1	3%		2%
NSP	0	2	2	0%	7%	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>93%</b>	<b>97%</b>

- Les modalités d'attribution des augmentations individuelles de salaire sont jugées **claires** et par les dirigeants et par les salariés.

#### b.7) Respect de l'entreprise pour les valeurs qui animent les salariés

	Salariés	
	Nombre	%
<b>OUI</b>	<b>26</b>	<b>87%</b>
<b>En partie</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>NON</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Partiellement</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>NSP</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

- Dirigeants et salariés affirment que l'entreprise **respecte les valeurs** qui animent le personnel.

#### b.8) Présence des délégués de travail sur le terrain

	Salariés	
	Nombre	%
<b>OUI</b>	<b>25</b>	<b>83%</b>
<b>Au cas par cas</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>NON</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>NSP</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

- Les délégués sont présents sur le terrain, d'après la majorité des salariés.

#### b.9) Les conditions de travail

	Salariés	
	Nombre	%
<b>Bonnes</b>	<b>20</b>	<b>67%</b>
<b>Très bonnes</b>	<b>5</b>	<b>17%</b>
<b>Moyennes</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Mauvaises</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Normales</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

- La majorité des salariés est satisfaite des conditions de travail.

#### b.10) Le sentiment d'équité et de justice

	Salariés	
	Nombre	%
<b>OUI</b>	<b>24</b>	<b>80%</b>
<b>NON</b>	<b>5</b>	<b>17%</b>
<b>Inexistante</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

- Le sentiment d'équité et la justice est partagé par la majorité des salariés.

#### c) Les améliorations

	Dirigeants	
	Nombre	%
<b>Les indicateurs RH</b>	<b>21</b>	<b>35%</b>
<b>La communication</b>	<b>16</b>	<b>27%</b>
<b>L'activité</b>	<b>4</b>	<b>7%</b>

<b>Les investissements</b>	<b>4</b>	<b>7%</b>
<b>La conjoncture</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>
<b>Le syndicat</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>
<b>Les lois</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>
<b>La stratégie</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>
<b>NSP</b>	<b>6</b>	<b>10%</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Les actions d'amélioration proposées sont essentiellement des actions en relation avec les indicateurs ressources humaines et la communication.





---

## C- La structure syndicale

---



## C. Perception des structures syndicales :

### C.1 Perception du syndicat des salariés

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
<b>POSITIVE</b>	15	15	30	50%	50%	50%
<b>NEGATIVE</b>	8	3	11	27%	10%	18%
<b>Nuancée</b>	4	4	8	13%	13%	13%
<b>NSP</b>	3	8	11	10%	27%	18%
<b>Total</b>	30	30	60			100%

#### 1. La perception de la relation avec les syndicats vue par les dirigeants :

Les dirigeants estiment la structure syndicale globalement **bonne et agit selon la loi**.

Les principaux motifs évoqués sont :

- le respect de la loi,<sup>5</sup>
- la position de partenaire,<sup>6</sup>
- la relation de coopération.<sup>7</sup>

La proportion de dirigeants qui ont une perception plutôt **mauvaise** évoqué essentiellement des insuffisances liées à **la structure** syndicale, à savoir :

- le manque de maîtrise de l'activité syndicale,<sup>8</sup>
- le manque de neutralité,<sup>9</sup>
- la non représentativité.<sup>10</sup>

#### 2. La perception de la relation avec les syndicats vue par les salariés:

Les salariés considèrent la structure comme **bonne**.

Les motifs à l'appui de cette perception sont liés à **la structure** qualifiée de :

- compréhensive,
- positive,
- structurée.

#### ++ Points communs :

Dirigeants et salariés ont une perception **plus positive** que négative.

#### ■ Divergences :

Contrairement aux salariés, la plupart des **dirigeants** estiment que la structure **ne maîtrise pas l'activité syndicale** et **n'est pas très représentative**.

### C.2 Evaluation de la structure syndicale

#### C.2.1. Points forts

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
<b>SES ROLES</b>	8	11	19	27%	37%	32%
<b>SES QUALITES</b>	11	5	16	37%	17%	27%
<b>SES RELATIONS</b>	7	6	13	23%	20%	22%
<b>NSP</b>	4	8	12	13%	27%	20%
<b>Total</b>	30	30	60			100%

#### 1. Les points forts de la relation avec les syndicats du point de vue des dirigeants :

<sup>5</sup> « Agit selon la loi »

<sup>6</sup> « Est un partenaire/un vrai partenaire »

<sup>7</sup> « Est coopérative »

<sup>8</sup> « Ne connaît pas le travail syndical »

<sup>9</sup> « N'est pas neutre »

<sup>10</sup> « Chacun défend ses intérêts »

Les principaux points forts évoqués par les dirigeants ont traités aux **qualités** de la structure syndicale, en particulier :

- la coopération,
- le sens d'appartenance,
- l'intelligence sociale,
- la responsabilité,
- la solidarité,
- l'adhésion.

Les points forts cités en second lieu, sont relatifs aux **rôles** joués par la structure :

- le traitement des demandes,
- le lien avec la centrale syndicale,
- sa force de proposition,
- sa capacité de ralliement,
- la qualité de ses relations.

## 2. Les points forts de la relation avec les syndicats du point de vue des salariés :

Les points forts déclarés par les salariés sont pour la majorité en relation avec **le rôle** joué par la structure :

- la défense des travailleurs,
- la négociation des augmentations salariales,
- le traitement des demandes,
- sa proximité avec le personnel.

Les autres points forts concernent **les qualités** de la structure :

- la connaissance des lois,
- le sens d'appartenance,
- la force de proposition.

### ++ Points communs :

Aussi bien les dirigeants que les salariés évoquent en majorité les rôles joués par la structure, en particulier « **la défense des droits des salariés** ».

Lesens d'appartenance et la **force de proposition** sont cités et par les salariés et par les dirigeants.

### ■ Divergences :

La plupart des **dirigeants** mettent en avant les qualités de **la structure**, alors que pour les **salariés** les rôles qu'elle assure sont essentiels.

## C.2.2. Points faibles

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
LES MEMBRES	21	13	34	70%	43%	57%
LA STRUCTURE	5	9	14	17%	30%	23%
NSP	4	8	12	13%	27%	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>			<b>100%</b>

### 1. Les points faibles de la relation avec les syndicats du point de vue des dirigeants :

La majorité des points faibles soulevés par les dirigeants sont relatifs aux **membres** de la structure syndicale. Le point le plus cité concerne **le niveau de formation** initiale des membres, suivi par le manque de connaissance **des aspects juridiques** du syndicat et le **manque de maturité**.

Les autres points faibles relatifs à la structure sont en relation avec **son mode de fonctionnement** (absence de vision, manque d'adhérents).

## 2. Les points faibles de la relation avec les syndicats du point de vue des salariés :

Le **manque de formation** initiale et de formation syndicale des membres du syndicat est le point faible évoqué par la majorité des salariés.

Les autres points faibles cités concernent également **les membres** de la structure (le manque de maturité, le manque de cohésion, les conflits interpersonnels).

Les points faibles en relation avec la structure syndicale concernent plus **son mode de fonctionnement** (confusion des rôles, manque d'appui des adhérents, manque de communication, manque d'activité).

### ++ Points communs :

Dirigeants et salariés évoquent en majorité l'insuffisance de la formation initiale et continue des membres du syndicat.

Certaines insuffisances citées et par les salariés et par les dirigeants concernent le mode de fonctionnement de la structure (les rôles et les adhérents).

### ☒ Divergences :

La plupart des dirigeants mettent l'accent sur les points faibles inhérents aux membres de la structure, alors que ceux évoqués par les salariés sont associés dans des proportions proches à la fois à la structure et aux membres.

## C.3 Rôles de la structure syndicale

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
DEFENSEUR	16	17	33	53%	57%	55%
CONCILIATEUR	11	4	15	37%	13%	25%
NEGOCIATEUR	1	4	5	3%	13%	8%
NSP	2	5	7	7%	17%	12%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>			<b>100%</b>

### 1. Les rôles des syndicats du point de vue des dirigeants :

Pour les dirigeants, le rôle principal joué par le syndicat est centré **sur la défense des salariés** (les droits, les demandes, les revendications).

Le second rôle évoqué est un rôle d'**intermédiaire**, d'agent de liaison entre les salariés, la direction et la centrale syndicale.

Le troisième rôle a trait à l'**encadrement du personnel** (rallier, concilier, cadrer, représenter les salariés).

Le rôle de la structure, tel que prévu et défini par la loi, est cité en dernier lieu (respect de la loi et des conventions, application des décisions).

### 2. Les rôles des syndicats du point de vue des salariés :

Pour les salariés, la **défense de leurs droits** et de leurs **revendications** est le rôle primordial évoqué.

++ **Points communs** : Dirigeants et salariés perçoivent la structure syndicale comme étant **les défenseurs** des droits et des revendications du personnel.

■ **Divergences** : les **dirigeants** évoquent également son rôle de **conciliateur**, peu ou pas évoqué par les salariés.

La **négociation** est évoquée par les **salariés**, et non par les dirigeants, dans des proportions équivalentes à la conciliation.

#### C.3.1. Le rôle de facteur de dialogue

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
OUI	22	21	43	73%	70%	72%
NON	6	4	10	20%	13%	17%
NSP	2	5	7	7%	17%	12%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>			<b>100%</b>

### 1. Le facteur de dialogue, vu par les dirigeants :

D'après la majorité des dirigeants (73%), le syndicat est facteur de dialogue.

### 2. Le facteur de dialogue, vu par les salariés :

Selon la majorité des salariés (70%), la structure syndicale joue le rôle de facteur de dialogue.

**++ Points communs :** Dirigeants et salariés reconnaissent à la structure syndicale le rôle de facteur de dialogue.

#### C.3.2. La détérioration des relations professionnelles

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
NON	17	19	36	57%	63%	60%
OUI	7	2	9	23%	7%	15%
Occasionnellement	4	4	8	13%	13%	13%
NSP	2	5	7	7%	17%	12%
Total	30	30	60			100%

### 1. La détérioration des relations professionnelles, vue par les dirigeants :

Plus de la moitié des dirigeants (57%), pensent que le syndicat ne contribue pas à la détérioration des relations professionnelles.

La proportion qui estime qu'elle contribue à détériorer les relations est répartie en deux catégories :

- l'une est affirmative (23%)
- l'autre déclare une contribution occasionnelle.

### 2. La détérioration des relations professionnelles, vue par les salariés :

La plupart des salariés estiment que le syndicat ne contribue pas à détériorer les relations professionnelles (63%).

Une proportion minime déclare l'inverse et est départagée entre deux catégories :

- « OUI », contribue (7%)
- « occasionnellement » (13%)

**++ Points communs :** Dirigeants et salariés s'accordent à dire que la structure adopte une position en faveur de relations professionnelles stables.

#### C.3.3. Le rôle de blocage de la production et de l'investissement

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
NON	20	20	40	67%	67%	67%
OUI	3	3	6	10%	10%	10%
Occasionnellement	4	2	6	13%	7%	10%
NSP	3	5	8	10%	17%	13%
Total	30	30	60			100%

### 1. Le blocage de la production et de l'investissement, vu par les dirigeants :

La plupart des dirigeants jugent que le syndicat ne contribue pas au blocage de la production et de l'investissement (67%).

La proportion ayant une position à l'opposé est répartie en deux catégories :

- « OUI », bloque (10%)
- « Bloque, occasionnellement » (13%).

## 2. Le blocage de la production et de l'investissement, vu par les salariés :

Une majorité de salariés estime que le syndicat ne contribue pas au blocage de la production et de l'investissement (67%).

La proportion ayant une position à l'opposé est répartie en deux catégories :

- « OUI », bloque (10%)
- « Bloque, occasionnellement » (7%)

**++ Points communs :** Dirigeants et salariés perçoivent la structure syndicale comme ne participant pas au blocage de la production et de l'investissement.

### C.3.4. L'efficacité de la structure syndicale

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
<b>OUI</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>60%</b>	<b>33%</b>	<b>47%</b>
<b>Moyennement efficace</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>13%</b>	<b>27%</b>	<b>20%</b>
<b>NON</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
<b>Très efficace</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>
<b>NSP</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7%</b>	<b>23%</b>	<b>15%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>			<b>100%</b>

#### 1. L'évaluation de l'efficacité de la structure, d'après les dirigeants :

D'après la majorité des dirigeants (76%), l'efficacité de la structure est certaine, à des degrés divers :

- « Très efficace » (3%)
- « Efficace » (60%)
- « Moyennement efficace » (13%)

#### 2. L'évaluation de l'efficacité de la structure, d'après les salariés :

Globalement, la structure est jugée efficace pour les salariés (63%) :

- « Très efficace » (3%)
- « Efficace » (33%)
- « Moyennement efficace » (27%).

**++ Points communs :** Dirigeants et salariés perçoivent la structure syndicale comme étant **globalement efficace**.

### C.3.5. Le dialogue social

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
<b>OUI</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>
<b>NON</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7%</b>	<b>17%</b>	<b>12%</b>
<b>NSP</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>13%</b>	<b>23%</b>	<b>18%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>			<b>100%</b>

### 1. Le dialogue social, selon les dirigeants :

La majorité des dirigeants (80%), affirment l'existence d'un dialogue social en cours au sein de leur entreprise.

### 2. Le dialogue social, selon les salariés :

Une proportion importante de salariés (60%) déclare qu'il existe un dialogue social en cours.

**++ Points communs :** Dirigeants et salariés affirment l'existence d'un dialogue social.

## C.4. Relations avec la structure syndicale

### C.4.1. La qualité de la relation

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Bonne	15	15	30	50%	50%	50%
Excellente	1	1	2	3%	3%	3%
Normale	6	3	9	20%	10%	15%
Mauvaise	3		3	10%	0%	5%
NSP	5	11	16	17%	37%	27%
Total	30	30	60			100%

### 1. Le point de vue des dirigeants :

Plus de la moitié des dirigeants interviewés (53%) perçoivent la relation avec la structure syndicale plutôt **bonne**, une **proportion moindre** (30%) l'estime plus normale (20%) que mauvaise (10%).

### 2. Le point de vue des salariés :

La **même proportion** (53%) des salariés estime la relation plutôt **bonne**, une **proportion moindre** l'estime normale (10%).

**++ Points communs :** Dirigeants et salariés perçoivent la relation avec la structure syndicale plutôt bonne.

### C.4.2. La communication

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Directe	11	10	21	37%	33%	35%
Informelle	4	2	6	13%	7%	10%
Des réunions	11	5	16	37%	17%	27%
NSP	4	13	17	13%	43%	28%
Total	30	30	60			100%

### 1. Le mode de communication, vu par les dirigeants :

Selon les dirigeants la communication et les interactions avec la structure syndicale se fait de façon directe et via les réunions dans des proportions égales (37%).

### 2. Le mode de communication, vu par les salariés :

La communication directe (33%) et les réunions 17% sont les modes de communication les plus évoqués par les salariés.

**++ Points communs :** Le contact direct et les réunions constituent la préférence des dirigeants et des salariés par comparaison à la communication informelle.

■ **Divergences :** les salariés semblent privilégier le contact direct plutôt que les réunions.



### C.4.3. Les conflits

#### a) L'existence de conflits

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Oui	13	7	20	43%	23%	33%
Occasionnellement	4	4	8	13%	13%	13%
Non	9	10	19	30%	33%	32%
NSP	4	9	13	13%	30%	22%
Total	30	30	60			100%

#### b) Les exemples de conflits

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
NSP	13	19	32	43%	63%	53%
Revendications, différends	6	4	10	20%	13%	17%
Rémunération	4	3	7	13%	10%	12%
Prise de décisions	6	1	7	20%	3%	12%
Actions sociales	1	1	2	3%	3%	3%
Conditions de travail		2	2	0%	7%	3%
Total	30	30	60			100%

#### 1. Les conflits évoqués par les dirigeants :

Plus de la moitié des dirigeants déclarent l'existence de conflits fréquents (43%) et/ou occasionnels (17%).

Les conflits les plus évoqués regroupés par catégorie sont en rapport avec :

- Les revendications, les différends (6)
- La prise de décision (6)
- La rémunération (4)

#### 1. Les conflits évoqués par les salariés :

Moins de la moitié des salariés évoquent qu'il y a des conflits fréquents (23%) et certains sont moins fréquents/occasionnels (13%).

Les catégories de conflits les plus évoqués sont :

- Les revendications, les différends (4)
- La rémunération (3)
- Les actions sociales et les conditions de travail (3)

**++ Points communs :** Les dirigeants et les salariés perçoivent les conflits comme étant plus des différends et des revendications. La rémunération constitue, pour les deux parties, un élément déclencheur de conflits.

■ **Divergences :** les dirigeants considèrent la prise de décision comme étant une source de conflits.

Les salariés énoncent les actions sociales et les conditions de travail comme des sujets à risque, constats non partagés par les dirigeants.

#### C.4.4. Les axes d'amélioration

##### a) Les actions d'amélioration à la charge de la structure syndicale

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
<b>La structure syndicale</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>34%</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>
<b>Le rôle du syndicat</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>31%</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>
<b>Les membres du syndicat</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>
<b>NSP</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>53</b>			<b>100%</b>

##### 1. Les recommandations des dirigeants :

Les dirigeants estiment que la structure syndicale devrait se repositionner au niveau de :

- Sa structure (10)
- Son rôle (9)
- Ses membres actifs (5)

##### 2. Les recommandations des salariés :

Les salariés suggèrent également des améliorations au niveau de :

- la structure (6)
- du rôle (8)
- des membres actifs (5)

**++ Points communs :** Les dirigeants et les salariés émettent des propositions concordantes qui incombent à la fois à la structure syndicale et à ses membres.

La redéfinition/précision du rôle de la structure syndicale constitue un aspect important pour les deux catégories de répondants

##### b) Les préconisations des dirigeants et des salariés :

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
<b>Avis, soutien, conseils</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>7%</b>	<b>30%</b>	<b>18%</b>
<b>La communication</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
<b>La formation</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>
<b>L'écoute</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>10%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>
<b>L'activité</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>
<b>NSP</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>57%</b>	<b>47%</b>	<b>52%</b>
	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>			<b>100%</b>

##### 1. Les propositions des dirigeants :

Les dirigeants se proposent d'améliorer principalement la communication (5), l'écoute (3) et émettre des avis (2).

##### 2. Les propositions des salariés :

Les salariés envisagent essentiellement de supporter les membres du syndicat (9) et de contribuer à l'amélioration de la communication (4).

**++ Points communs :** la communication constitue la principale contribution des dirigeants et des salariés quant à l'amélioration de la relation avec la structure syndicale.

■ **Divergences :** seuls les salariés évoquent leur disposition à assister, donner des avis à la structure syndicale.

#### C.4.5. Les exemples à suivre

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
<b>NON</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>63%</b>	<b>30%</b>	<b>47%</b>
<b>OUI</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>
<b>NSP</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>23%</b>	<b>57%</b>	<b>40%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>			<b>100%</b>

**++ Points communs :** la majorité des dirigeants et des salariés déclare ne pas avoir connaissance d'une structure syndicale comme étant un exemple à suivre.

Les répondants sont soit satisfaits de leur structure, soit estiment être eux-mêmes un exemple à suivre.



---

## **D- La relation des dirigeants avec le syndicat**

---



## D. Perception de la relation des dirigeants avec le syndicat d'entreprise :

### D.1. La relation des dirigeants vis-à-vis des syndicats

#### D.1.1. Les caractéristiques des dirigeants à l'égard du syndicat

Caractéristiques	Nombre	%
Ouverte	14	47%
Positive	2	7%
Souple	3	10%
Ferme	2	7%
Négative	2	7%
NSP	7	23%
Total	30	100%

Les caractéristiques principales évoquées par la plupart des salariés quant à la position des dirigeants en termes de comportement et d'attitude à l'égard de la politique salariale et des actions syndicales sont toutes proches de « l'ouverture » (ouverte, positive, souple).

#### D.1.2. Les points forts de la direction

Points forts	Nombre	%
A l'écoute	9	30%
Réactivité	9	30%
Rigueur	4	13%
NSP	8	27%
Total	30	100%

Les salariés considèrent les dirigeants, dans des proportions équivalentes, comme étant « réactifs » (30%) et « à l'écoute » (30%), et à un degré moindre « rigoureux » (13%).

La majorité des répondants (67%) déclare que les dirigeants sont « ouverts au dialogue ».

#### D.1.3. Les points faibles de la direction

Points faibles	Nombre	%
Prise de décision	8	27%
Communication	5	17%
Aucun	4	13%
Ecoute	3	10%
NSP	10	33%
Total	30	100%

Les principales insuffisances évoquées par les salariés et qui constituent des points faibles concernent :

- La prise de décision (8),
- la communication (5),
- l'écoute (3)

Une proportion de salariés (4 ; 13%) estime que les dirigeants ne présentent aucun point faible (13%).

## D.2. La relation du syndicat vis-à-vis des dirigeants

### D.2.1. La qualité de la relation

Qualité de la relation	Nombre	%
Bonne	15	50%
Très bonne	1	3%
Normale	6	20%
Difficile	1	3%
NSP	7	23%
Total	30	100%

La relation du syndicat dans ses rapports avec les dirigeants est jugée par les salariés plutôt « **bonne** » (50%) que normale (20%).

### D.2.2. La communication

La majorité des salariés perçoivent la communication « **bonne** » (74%).

Le mode de communication le plus cité est « **les réunions** » (8) suivis par « **les demandes écrites** » (2).

La qualité de la communication est appuyée par des adjectifs positifs (dans **le respect, fluide, interactive, normale**).

### D.2.3. Les conflits

Les conflits	Nombre	%
NON	13	43%
OUI	9	30%
Parfois	1	3%
NSP	7	23%
Total	30	100%

Presque la moitié des répondants (43%) déclarent **l'absence de conflits** au sein de leur entreprise.

Pour les salariés ayant déclaré l'existence de conflits, la plupart évoquent des **malentendus** et des **divergences** plutôt que des conflits en rapport avec :

- les décisions disciplinaires (3)
- la titularisation (2)
- l'impôt sur les salaires (1)
- la rémunération (1)
- divers (3)

## D.3. L'amélioration de la relation dirigeants/syndicat

### D.3.1. A la charge des dirigeants

A la question de savoir ce que devrait faire la direction pour que la relation avec le syndicat s'améliore, les salariés ont évoqué des propositions récapitulées comme suit :

Améliorations coté dirigeants	Nombre	%
Fonctionnement	9	30%
Qualités	9	30%
Aucune	3	10%
NSP	9	30%
Total	30	100%

Les suggestions d'amélioration en rapport avec les dirigeants concernent à parts égales le **mode de fonctionnement** (9) et **les qualités des dirigeants** (9).

**L'écoute** est la qualité la plus citée (5) suivi par **la communication** (transparence, flexibilité, proactivité).

Le **contact direct** avec les employés et **la disponibilité** sont les aspects ayant trait à améliorer le mode de fonctionnement de la direction.

Certains salariés (3) affirment qu'**aucune** amélioration n'est requise de la part des dirigeants.

A la question de savoir si les salariés ont connaissance d'entreprises dans lesquelles le dialogue entre la direction et les structures syndicales serait un exemple à suivre par leurs dirigeants,

- 15 interviewés ont répondu « NON »
- et 4 ont déclaré « OUI ».





---

## **E- La commission consultative d'entreprise**

---



## E. Perception de la commission consultative d'entreprise « CCE » :

D'après la majorité des répondants (85%), la commission consultative existe dans leur entreprise.

### E.1 Rôles de la CCE

	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Santé et sécurité au travail	4	5	9	13%	17%	15%
Discipline	8	0	8	27%	0%	13%
Communication	3	3	6	10%	10%	10%
Actions sociales	3	1	4	10%	3%	7%
Formation	1	1	2	3%	3%	3%
Demandes du personnel	1	2	3	3%	7%	5%
Promotion	2	2	4	7%	7%	7%
Règles internes	2	0	2	7%	0%	3%
NSP	6	16	22	20%	53%	37%
Total	30	30	60			100%

#### 1. Le rôle de la CCE, du point de vue des dirigeants :

Les dirigeants déclarent les questions en relation avec la discipline (8) comme étant le rôle principal joué par cette structure.

La santé et la sécurité au travail constitue le rôle second évoqué par les dirigeants (4).

La communication (3) et les actions sociales (3) sont citées en troisième lieu.

La promotion (2) et les règles internes (2) et les sujets divers sont évoqués en dernier lieu.

#### 2. Le rôle de la CCE, du point de vue des salariés:

Pour les salariés la santé et la sécurité au travail est le rôle prépondérant joué par la CCE (5).

La communication(3) constitue le rôle second évoqué par les salariés (4).

Les demandes en relation avec le personnel sont évoqués en dernier (les demandes (2), les promotions (2) et les règles internes (2) et les sujets divers sont évoqués en dernier lieu).

**++ Points communs :** Dirigeants et salariés évoquent la santé et la sécurité au travail comme le rôle majeur de la CCE et la communication, à un degré moindre.

■ **Divergences :** les dirigeants citent la discipline alors que les salariés ne l'évoquent pas du tout.

### E.2 Evaluation de la CCE

#### E.2.1. Points forts

Points forts	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Ses rôles	5	8	13	17%	27%	22%
Ses membres	5	6	11	23%	10%	17%
Ses qualités	7	3	10	17%	20%	18%
Sa légalité	2	0	2	7%	0%	3%
NSP	11	13	24	37%	43%	40%
Total	30	30	60			100%

### 1. Les points forts de la CCE, vus par les dirigeants :

Les principaux points forts évoqués par les dirigeants sont relatifs aux qualités de la structure (7), et à proportions égales (5), aux rôles et aux membres de ladite structure.

Les qualités essentielles de la CCE évoquées sont en particulier la coopération et la collaboration.

Les points forts cités en second lieu, sont relatifs aux **rôles** joués par la structure :

- le traitement des demandes,
- le lien avec la centrale syndicale,
- sa force de proposition,
- sa capacité de ralliement,
- la qualité de ses relations.

### 2. Les points forts de la CCE, vus par les salariés :

Les points forts déclarés par les salariés sont pour la majorité en relation avec le **rôle** joué par la structure :

- la défense des travailleurs,
- la négociation des augmentations salariales,
- le traitement des demandes,
- sa proximité avec le personnel.

Les autres points forts concernent **les qualités** de la structure :

- la connaissance des lois,
- le sens d'appartenance,
- la force de proposition.

**++ Points communs** : Dirigeants et salariés perçoivent la structure syndicale comme étant les défenseurs des droits et des revendications du personnel.

■ **Divergences** : les dirigeants évoquent également son rôle de conciliateur, peu ou pas évoqué par les salariés.

## E.2.2. Points faibles

Points faibles	Nombre			%		
	Dirigeants	Salariés	Total	Dirigeants	Salariés	Total
Ses rôles	11	16	27	37%	53%	45%
Ses membres	3	3	6	10%	10%	10%
Ses qualités	2		2	7%	0%	3%
Son fonctionnement	2		2	7%	0%	3%
NSP	12	11	23	40%	37%	38%
Total	30	30	60			100%

### 1. Les points faibles de la CCE, vus par les dirigeants :

Les points faibles les plus cités par les dirigeants sont évoqués par comparaison des rôles joués par la CCE et ceux de la structure syndicale.

C'est ainsi que les dirigeants déclarent que la commission est confondue avec le syndicat (« absorbée par », « dominée par », « moins efficace », « délègue ses pouvoirs », « confusion de rôle »).

Les autres points faibles sont associés aux membres de la CCE (l'inexpérience et le manque de compétences) et à son mode de fonctionnement (insuffisance des réunions et des propositions).

### 2. Les points faibles de la CCE, vus par les salariés :

Côté salariés, les points faibles concernent essentiellement son rôle, qui est perçu plutôt pas ou peu rempli.<sup>11</sup>

**++ Points communs** : Dirigeants et salariés se rejoignent sur la faible contribution apportée par le comité consultatif de l'entreprise.

■ **Divergences** : les dirigeants évoquent la confusion des rôles joués par la CCE et ceux du syndicat alors que les salariés mettent en avant le fait qu'elle n'assume que partiellement les rôles qui lui incombent.

<sup>11</sup> « peu efficace », « se limite à la sensibilisation », « ne consacre pas suffisamment de temps », « n'évolue pas », « mise à l'écart par le syndicat »



---

## F- Conclusion

---



## F. Synthèse et préconisations

### F.1. Synthèse de la perception des syndicats par les dirigeants et les salariés

#### F.1.1. La structure syndicale

Au vu des réponses recueillies, les syndicats sont perçus différemment par les deux catégories de répondants :

- Côté dirigeants : une structure qualifiée de partenaire, qui respecte la loi et est coopérative.
- Côté salariés : une instance positive, compréhensive et structurée.

Les principaux points forts et les points faibles évoqués se résument comme suit :

POINTS FORTS	Dirigeants	Salariés
Sens d'appartenance	O	O
Force de proposition	O	O
Coopération	O	N
Responsabilité	O	N
Solidarité	O	N
Connaissance des lois	N	O

POINTS FAIBLES	Dirigeants	Salariés
Niveau de formation initiale des membres	O	O
Manque de connaissances juridiques	O	O
Manque de cohésion	O	O
Mode de fonctionnement inefficace	O	O

#### a) Les points communs :

La perception commune des syndicats évoquée et par les dirigeants et par les salariés se résume comme suit :

- le défenseur des droits des employés,
- le sens d'appartenance et la force de proposition,
- une structure dont les membres présentent des insuffisances et des lacunes en matière de :
  - niveau de formation initiale,
  - connaissances juridiques,
  - cohésion,
  - mode de fonctionnement (efficacité)

#### b) Les divergences :

- ❖ Les salariés perçoivent les syndicats comme une structure à leur service mais n'ont pas évoqué la qualité de « partenaire » des syndicats, qualité pourtant reconnue par les dirigeants.

#### c) Hypothèse 1 :

Ces caractéristiques nous amènent à déduire une première hypothèse, à savoir que :

- ✓ la structure syndicale est largement **tributaire de la qualité de ses membres**.

#### F.1.2. Les rôles du syndicat

Les rôles évoqués par les dirigeants et les salariés se récapitulent comme suit :

ROLES	Dirigeants	Salariés
Défendre les travailleurs	O	O
Traiter leurs demandes	O	O
Assurer le lien avec le personnel	O	O
Etre un moteur de dialogue	O	O
Contribuer, en partie, à la détérioration des relations professionnelles	O	N
Contribuer au blocage de la production et de l'investissement	N	N
Assurer le lien avec la centrale syndicale	O	N
Dialogue social : négocier la rémunération	O	O

**a) Les points communs :**

Dirigeants et salariés s'accordent sur les rôles suivants joués par la structure syndicale :

- représente le personnel, assume essentiellement le rôle de défense des droits des salariés,
- prend en charge la relation entre la direction et les salariés,
- favorise le dialogue, ne contribue pas aux blocages,
- se limite à la négociation de la rémunération en matière de dialogue social

**b) Les divergences :**

- ❖ les dirigeants évoquent un rôle de « conciliateur » et invoquent le risque de contribution à la détérioration des relations professionnelles.
- ❖ les salariés limitent le rôle de la structure aux revendications et à la négociation.
- ❖ La structure est perçue « efficace » par les dirigeants, « moyennement efficace » par les salariés

**c) Hypothèse 2 :**

- ✓ **Pour les salariés, la légitimité du syndicat** est en relation directe avec le **niveau de satisfaction** de leurs demandes.
- ✓ Par contre, **pour les dirigeants, cette légitimité** est jugée plutôt par sa **contribution au dialogue**, au **maintien de relations professionnelles saines** et au **déroulement normal des activités** de l'entreprise.

**F.1.3. Les propositions**

**F.1.3.1. Les actions que comptent mettre en place dirigeants et salariés, compte tenu de la conjoncture actuelle :**

Les principales actions citées par les dirigeants sont, selon le nombre de citations, en relation avec :

- la stratégie (**18**),
- les ressources humaines (**11**),
- la communication (**10**),
- l'investissement (**5**).

Les salariés proposent de mettre en place des actions relatives :

- à l'amélioration de la productivité (**20**)
- à leur contribution individuelle/personnelle (**14**)
- aux ressources humaines (**7**)
- à la communication (**6**).

**R :** Chaque répondant a cité en moyenne 2 actions qu'il compte mettre en place et considère nécessaires.

**a) Les points communs :**

Les actions jugées nécessaires par les dirigeants et par les salariés sont :

- la communication,
- les questions en relation avec les ressources humaines

**b) Les divergences :**

- ❖ Les actions à caractère stratégiques et l'investissement constituent une priorité pour les dirigeants.
- ❖ L'amélioration de la productivité et la contribution personnelle sont énoncées exclusivement par les salariés.

**c) Hypothèse 3 :**

- ✓ La **communication** et les **ressources humaines**, un souci **partagé**.
- ✓ Pour les dirigeants : les **décisions stratégiques** et les **investissements** sont une priorité.
- ✓ Pour les salariés : **l'amélioration de la productivité** et la **contribution personnelle** constituent des actions prioritaires.

### F.1.3.2. Ce que pourrait faire les dirigeants et les salariés pour que la relation avec le syndicat s'améliore :

Les principales actions citées par les dirigeants sont, selon le nombre de citations, en relation avec :

- la communication (12),
- la transparence (7),
- la crédibilité (6),
- l'écoute (5)
- la prise de décision (4).

Les diverses actions évoquées par les salariés sont relatives à :

- la conciliation (5)
- la sensibilisation (3)

#### a) Les points communs :

Les actions considérées comme étant les plus importantes sont :

- la communication vs la sensibilisation
- la prise de décision vs la conciliation.

#### b) Les divergences :

❖ Pour les **dirigeants**, les actions prioritaires sont celles ayant un impact direct sur le **dialogue** (transparence, crédibilité, écoute, prise de décision).

❖ Pour les salariés, l'**assistance** et le **support des représentants** du syndicat sont essentiels.

#### c) Hypothèse 4 :

- ✓ Les **dirigeants** affirment une prédisposition à **instaurer une relation de confiance**.
- ✓ Les **salariés** se portent **volontaires** pour intervenir, **assister et supporter** les RP.

### F.1.3.3. Ce que devrait faire la direction au sein de l'entreprise pour que cette relation s'améliore, selon les salariés :

D'après les réponses des salariés, les actions d'amélioration les plus citées concernent :

- l'écoute (8),
- la proximité (5),
- la communication (4)
- diverses propositions en relation avec le fonctionnement de la structure.

#### ❖ Hypothèse 5 :

Selon les salariés, les actions jugées nécessaires à l'amélioration de la relation syndicat/dirigeants consistent à :

- ✓ être à l'**écoute**,
- ✓ être **plus proche** des salariés et des RP,
- ✓ améliorer la **communication**.

Il ressort de l'ensemble des préconisations issues des perceptions et des préconisations ci-dessus une tendance générale et une intention véritable d'instaurer les conditions nécessaires à une amélioration de la relation du syndicat avec les dirigeants et les salariés.

Il est clair qu'il y a une prise de conscience de la nécessité de dialoguer et de parvenir à un consensus mais il reste à définir les finalités et la délimitation du dialogue social.

Nous abordons cette précision à partir de la définition du dialogue social telle que décrétée par l'OIT :

« Le dialogue social inclut tous types de **négoce**, de **consultation** ou simplement **d'échange d'informations** entre les représentants des **gouvernements**, des **employeurs** et des **travailleurs** selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la **politique économique et sociale** présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme **d'un processus tripartite** auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations **bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise** (ou les **syndicats et les organisations d'employeurs**), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement.

Les processus de dialogue social peuvent être **informels ou institutionnalisés** ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau **national, régional** ou au **niveau de l'entreprise**. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois.



**L'objectif principal** du dialogue social en tant que tel est **d'encourager la formation d'un consensus** entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur **participation démocratique**.

**Les structures et les processus** d'un dialogue social fécond sont susceptibles de **résoudre des questions économiques et sociales importantes**, de **promouvoir la bonne gouvernance**, de **favoriser la paix et la stabilité sociale** et de **stimuler l'économie**. »

Partant des constats relevés dans le cadre de cette enquête et compte tenu de la notion du dialogue social telle que définie par l'OIT, nous estimons que la prise de conscience de la nécessité de dialoguer et les avantages à en tirer pour toutes les parties prenantes constituent un levier pour entamer une réflexion approfondie pour l'instauration d'un dialogue social au sein des entreprises et généralisé à l'échelle nationale.

## F.2. Préconisations

Ayant adhéré à l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en 1956, la Tunisie est également membre de l'Organisation Arabe du Travail (OAT), depuis 1973.

La Tunisie a ratifié 58 conventions internationales du travail dont 8 se rapportent aux droits fondamentaux au travail.

Deux conventions, considérées prioritaires par l'OIT, ont été également ratifiées par la Tunisie, à savoir :

- ✓ La convention n° 122 sur la politique de l'emploi ;
- ✓ La convention n°81 sur l'Inspection du Travail.
- ✓

La convention la plus récente ratifiée par la Tunisie est la convention de l'OIT n° 135<sup>12</sup> sur les représentants des travailleurs qui est venue compléter la convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical et approuvée par la loi n° 15 du 12 mars 2007.

De même, en sa qualité de membre de l' « OAT », la Tunisie a ratifié, en 1987, la convention arabe du travail portant sur la sécurité et la santé au travail.

Outre la ratification de conventions internationales, la Tunisie a entrepris la révision et la mise à jour du Code de Travail en promulguant la Loi n° 96-62 du 15 juillet 1996, portant modification de certaines dispositions dudit code.

Parmi les dispositions du Code du travail révisées, la loi n° 19 du 2 avril 2007 est venue modifier les conditions relatives au statut des représentants du personnel dans l'entreprise.

Les dispositions prises reprennent les dispositions énoncées dans les articles 3 et 5 de la convention n° 135 adoptée par l'Organisation Internationale du Travail.<sup>13</sup>

L'article 3<sup>14</sup> définit la qualité de « représentants des travailleurs ».

L'article 5<sup>15</sup> précise la séparation entre « les représentants syndicaux » et les « représentants élus ».

En Tunisie, un « Contrat social » tripartite a été conclu le 14 janvier 2013.

Le Contrat social est le fruit des négociations menées entre les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs, et le gouvernement.

Les objectifs de ce contrat traduisent les améliorations à apporter dans les domaines suivants :

- la législation du travail et les relations professionnelles,
- les politiques de l'emploi,

<sup>12</sup> **C135** - Convention (n° 135) concernant les représentants des travailleurs, 1971

Convention concernant la protection des représentants des travailleurs dans l'entreprise et les facilités à leur accorder (Entrée en vigueur: 30 juin 1973)

<sup>14</sup> **Article 3** : Aux fins de la présente convention, les termes représentants des travailleurs désignent des personnes reconnues comme tels par la législation ou la pratique nationales, qu'elles soient:

(a) des représentants syndicaux, à savoir des représentants nommés ou élus par des syndicats ou par les membres de syndicats;

(b) ou des représentants élus, à savoir des représentants librement élus par les travailleurs de l'entreprise, conformément aux dispositions de la législation nationale ou de conventions collectives, et dont les fonctions ne s'étendent pas à des activités qui sont reconnues, dans les pays intéressés, comme relevant des prérogatives exclusives des syndicats.

<sup>15</sup> **Article 5** : Lorsqu'une entreprise compte à la fois des représentants syndicaux et des représentants élus, des mesures appropriées devront être prises, chaque fois qu'il y a lieu, pour garantir que la présence de représentants élus ne puisse servir à affaiblir la situation des syndicats intéressés ou de leurs représentants, et pour encourager la coopération, sur toutes questions pertinentes, entre les représentants élus, d'une part, et les syndicats intéressés et leurs représentants, d'autre part.

- la protection sociale,
- la formation professionnelle,
- l'équilibre du développement régional.

La création d'un Conseil national pour le dialogue social, garant de sa mise en œuvre est également prévue.

L'adoption de ce contrat par la Tunisie constitue, selon le Directeur général du BIT, « une initiative majeure et historique en matière de gouvernance » dont les effets seront ressentis au-delà des frontières du pays.

Cependant, la signature du contrat constitue le début d'un processus dont le succès dépendrait du renforcement des principales conditions pour un dialogue social continu au niveau national, et notamment celle de l'état de droit qui garantit la liberté syndicale et l'ensemble des libertés civiles.

La mise en place du dialogue à l'échelle nationale passe inéluctablement par le dialogue au sein des entreprises. Dans quelle mesure nos entreprises et ses acteurs (dirigeants, salariés et RP) sont-ils prêts à emprunter la voie pour adopter et concrétiser le dialogue social ?

## **1. LES LEVIERS ACTUELS**

### **1.1. Côté dirigeants**

- ❖ Une ouverture au dialogue et des prédispositions à améliorer la qualité de la communication, l'écoute et la prise de décision.
- ❖ Les propositions avancées sont également de nature à faciliter la mise en œuvre d'un dialogue social et convergent avec celles émises par les salariés.
- ❖ Une perception plutôt positive de la relation avec le syndicat.

### **1.2. Côté salariés**

- ❖ Un intérêt personnel à disposer d'une structure qui les protège et défend leurs droits légitimes.
- ❖ Une prédisposition à contribuer à l'efficacité de la structure.
- ❖ Une reconnaissance du manque de formation et de maîtrise de la législation et de la réglementation en vigueur.

## **2. LES FREINS**

### **2.1. Côté dirigeants**

- ❖ Limitent le rôle des syndicats à la défense des droits des salariés.
- ❖ Considèrent le syndicat comme une interface entre la direction et les salariés.
- ❖ Communiquent peu ou pas sur la situation de l'entreprise.
- ❖ Ne maîtrisent pas les dispositions législatives et réglementaires des relations du travail et du droit syndical.

### **2.2. Côté Salariés**

- ❖ Considèrent le syndicat comme le défenseur de leurs droits.
- ❖ Présentent des demandes et des revendications, souvent non fondées.
- ❖ L'intérêt personnel est placé au-dessus de toute autre considération.
- ❖ Ne maîtrisent pas les compétences relationnelles et comportementales requises.
- ❖ Ne disposent pas de connaissances précises en matière de législation et de réglementation des relations du travail et du droit syndical.

## **3. QUEL PLAN D'ACTION ?**

Toute entreprise qui exerce une activité définit sa stratégie en fonction de ses choix, de ses orientations et selon des critères qui lui sont propres.

Chaque entreprise évolue dans un contexte et un environnement spécifiques, dispose d'atouts et subit des contraintes qui lui sont particulières.

C'est pourquoi le dialogue commence d'abord au sein des entreprises pour traiter des problématiques qui les concernent en premier lieu, ensuite aborder les questions qui peuvent s'avérer communes à plusieurs entreprises, à un secteur d'activité ou à une catégorie d'entreprises en particulier.

Mettre en place un dialogue qui touche au social, se placer dans une démarche gagnant-gagnant ne peut que favoriser la co-construction et la co-élaboration d'un mécanisme de coordination, d'une synergie productive de création de valeur et de richesses par l'entreprise et bénéficiant à toutes les parties prenantes.

Ceci présuppose de déployer les actions suivantes :

### 1- **Repenser le modèle de dialogue social au sein des entreprises :**

Plutôt que diluer le dialogue dans des systèmes, des processus et procédures distincts, il y a lieu de consolider les exigences dans un seul système ayant pour objectif commun la mise en place d'un cadre unique.

Nous retrouvons ces objectifs dans les dispositions légales et réglementaires, les systèmes qualité, la RSE, les conventions collectives, les règlements intérieurs,...

Ceci revient à placer le concept du dialogue au cœur de la gestion des ressources humaines et nécessite la révision et l'harmonisation des textes qui régissent les relations en entreprise, la représentativité du personnel, le mode de gouvernance et la définition des structures appropriées et leur mode de fonctionnement.

Se concerter doit aboutir à préciser les modalités pratiques de ce processus, en particulier :

- **La consultation** : les décisions à prendre sont soumises à un processus de discussion et d'échange et aboutissent à un consensus.

Ce mécanisme relève aujourd'hui de la commission consultative d'entreprise, instance qui permet à la direction générale de recueillir des points de vue, établir un consensus préalablement à la prise de décision.

- **La négociation** : les demandes émanent de différentes parties, les objectifs et les intérêts sont généralement divergents. L'objectif consiste à rapprocher les points de vue et les divergences, examiner les solutions possibles et rechercher un terrain d'entente/un compromis.

Cette démarche est aujourd'hui l'apanage des syndicats.

- **Le partenariat** : les objectifs sont communs aux parties prenantes (les partenaires). Ce concept met en avant une entente sur un objectif partagé et le principe de concessions au profit d'un intérêt commun.

- **La concertation** : un processus qui consiste à unir les efforts pour apporter des solutions d'intérêts communs relatifs à des problèmes partagés et communs aux parties prenantes.

La volonté commune de coopération et l'existence d'une relation de confiance entre les parties sont les prérequis de la concertation.

Les étapes suivantes sont indispensables pour la mise en place de ce processus : l'information, la consultation et la décision conjointe.

### 2- **Impliquer, faire adhérer, mettre à contribution toutes les parties prenantes (dirigeants, salariés, représentants du personnel et syndicats) :**

Le dialogue social constitue un projet d'entreprise qu'il convient de conduire en mode projet.

L'objectif, les parties prenantes, la répartition des rôles et des responsabilités des contributeurs et le mode de pilotage doivent être clarifiés et prédéfinis pour garantir la réussite du projet.

### 3- **Intégrer la démarche, le processus et la mise en œuvre dans le cadre de la fonction ressources humaines :**

Le climat social faisant partie intégrante du champ d'action de la fonction RH, le pilotage et la mise en œuvre du processus sont à confier aux responsables ressources humaines.

L'étendue et les objectifs du dialogue étant notamment de prévenir et de gérer les conflits, les dispositions à définir doivent nécessairement être intégrées dans les procédures de gestion des ressources humaines, en particulier :

- La communication interne,
- Les modalités pratiques des concepts de consultation, négociation, partenariat et concertation,
- Les enquêtes et les outils d'évaluation du climat social.

#### **4- Former, développer les compétences des trois parties prenantes (direction générale, représentants du personnel, syndicat).**

Un plan de formation à concevoir et à mettre en place au profit de toutes les parties prenantes (dirigeants, managers, salariés, RP et membres du syndicat) s'impose comme une condition indispensable et un prérequis à l'instauration d'une relation privilégiée et un dialogue constructif.

Les thèmes issus des constats et des propositions émanant des dirigeants et des salariés portent sur l'acquisition et/ou le développement des compétences associées à la conduite du dialogue social :

- La législation en matière de droit du travail, de conventions collectives et de représentation du personnel (CCE, syndicat),
- La communication,
- La capacité de négociation,
- La prévention et la gestion des conflits.

#### **5- Communiquer autour du projet :**

La réussite du projet passe par l'information, la sensibilisation et l'implication du personnel et de leurs représentants, des managers et des dirigeants sur le dialogue social et son apport pour toutes les parties prenantes.

Il s'agit de rallier tous les concernés sur la finalité du dialogue social qui gravite autour de :

- La résolution des questions économiques et sociales importantes,
- La promotion de la bonne gouvernance,
- la paix et la stabilité sociale,
- et la stimulation de l'économie.

A notre avis ce défi ne saurait être relevé qu'avec l'appui de l'Etat, en tant que régulateur et responsable de la paix sociale.

Compte tenu des spécificités et des particularités des entreprises liées à la taille, à la nature de leurs activités, à l'implantation géographique et à la composition du capital, les dispositions et les mesures à prendre diffèrent d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre et sont fonction du niveau de maturité et de l'état actuel du dialogue social.

Un accompagnement des entreprises et des instances représentatives est indispensable pour une mise à niveau des structures et une montée en compétences des acteurs en charge de leur fonctionnement.

L'intervention de l'Etat doit être précédée par un état des lieux et un diagnostic spécifique pour déterminer le plan d'action et les modalités d'assistance des entreprises pour la mise en place effective d'un dialogue social continu et fructueux.

Les bénéfices à tirer de la définition des finalités et des rôles des stratégies de dialogue sont :

- Garantir le respect des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.
- Partager une vision commune de la situation, des enjeux et des défis de l'entreprise,
- Anticiper les conditions de la performance, co-construire des solutions facilitant la conduite du changement,
- Construire et développer une relation de confiance réciproque.
- Maintenir un équilibre interne, s'adapter à l'évolution de l'environnement,
- Renforcer l'engagement des collaborateurs (managers et salariés),
- Instaurer un management de proximité, renforcer le lien entre les parties prenantes,
- Préserver un climat social sain et serein.

En vertu de ces dispositions et en perspective de la mise en œuvre des dispositions pratiques relatives à l'efficacité de la structure syndicale et à l'instauration d'une relation privilégiée entre les différentes parties prenantes, nous recommandons en particulier :

1. L'instauration d'un Partenariat -Personnel - Patronat
2. L'organisation d'un dialogue entre les unions représentatives du personnel et le patronat.

Ce partenariat requière la mise en place en particulier de 6 recommandations essentielles :

1. Rapprocher les points de vue, notamment en termes de vision partagée et de relations « gagnant/gagnant ».
2. Revisiter, proposer la révision de certaines dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.
3. Redéfinir les modalités pratiques portant sur la communication et les relations professionnelles.
4. Remettre en fonctionnement la commission consultative d'entreprise conformément aux dispositions légales et réglementaires.
5. Réexaminer et préciser les prérogatives et les attributions relatives à la CCE et à la structure syndicale.
6. Rehausser le niveau de maîtrise des compétences relationnelles et comportementales des dirigeants, des salariés et des représentants du personnel.

Ce plan d'action constitue un cadre de référence qui vise à rallier le personnel, les dirigeants, les salariés et les représentants du personnel sur un objectif commun et partagé :

« **un climat social sain et serein** », seul gage :

- a. d'une relation basée sur **la confiance** réciproque,
- b. de **la pérennité** des entreprises,
- c. de **la satisfaction** des employeurs et des employés,
- d. de **l'amélioration continue** de la situation des entreprises et des salariés.

**Sans dialogue social de qualité, il n'y a pas de performance à long terme pour les entreprises. Il y a un pari à prendre. Faisons le pari d'un pacte du dialogue social ».**

Extrait de la déclaration de Jean-Christophe Sciberras, président national de l'ANDRH lors des rencontres du dialogue social (2014).

## ANNEXES

1. Annexe 1 : Guides d'animation
2. Annexe 2 : Répartition des entreprises

## Annexe 1 : guides d'animation

Etude qualitative

Etude sur la relation des syndicats avec les dirigeants d'entreprises / DRH et salariés

Guide d'entretien

**Cible des dirigeants d'entreprises**

[www.sigma.tn](http://www.sigma.tn)

### SOMMAIRE

- A. Introduction
- B. Perception de la conjoncture actuelle
- C. Perception de la situation de l'entreprise
- D. Perception et rôle des structures syndicales
- E. Perception du comité d'entreprise

## A. Introduction

Bonjour, je suis \_ \_ \_ \_ \_ délégué(e) de SIGMA Conseil, un bureau d'études indépendant. Nous sommes entrain de mener une étude sur la conjoncture actuelle et sur la situation de l'entreprise / DRH. Nous souhaiterions avoir votre avis sur certains points. Pourriez-vous nous accorder un peu de votre temps ?

(Consigne : Noter en amont de l'entretien le nom de l'entreprise, la position de l'interviewé, le secteur d'activité et le genre de l'interviewé.)

Q1	Entreprise : _ _ _ _ _
Q2	Position dans l'entreprise : PDG / DG / DRH
Q3	Secteur d'activité : _ _ _ _ _
Q4	Lieu du siège social : _ _ _ _ _
Q5	Préciser le genre : Homme / Femme

(Consigne : mettre à l'aise l'interviewé en posant des questions générales sur l'entreprise)

Q6- Pourriez-vous me parler davantage de l'entreprise que vous dirigez ? De son/ses activités ?

Q7- Votre entreprise est-elle impliqué dans une activité d'exportation ? Si oui vers quels pays ? Quels produits exportez-vous en particulier ? Si non pourquoi vous n'exportez pas ? Pensez-vous à exporter à l'avenir ?

## B. Perception de la conjoncture actuelle

Maintenant nous allons parler de la conjoncture actuelle dans laquelle évolue votre entreprise :

### 1) La conjoncture générale :

Q8 - D'une manière générale comment percevez-vous **la conjoncture générale actuelle du pays** ? Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?

Q9 – Par rapport à l'avant révolution, pensez-vous que **les choses vont dans le bon sens ou dans le mauvais sens** ? Pour quelles raisons ?

### 2) La conjoncture économique :

Q10 – Et plus particulièrement que pensez-vous de **la situation économique** actuelle du pays ? Pourquoi ?

Q11 \_ Quelles sont à votre avis **les perspectives économiques** du pays ?

### 3) La conjoncture sociale :

Q12 – Et plus particulièrement que pensez-vous de **la situation sociale** actuelle du pays ? Pourquoi ?

Q13- Par rapport à l'avant révolution, pensez-vous que d'une manière général dans le pays **le climat social va dans le bon sens ou dans le mauvais sens** ? Pour quelles raisons ?

Q14 \_ Quelles sont à votre avis **les perspectives sociales** du pays ?

### 4) La conjoncture politique :

Q15 – Et plus particulièrement que pensez-vous de **la situation politique** actuelle du pays ? Pourquoi ?

Q16 \_ Quelles sont à votre avis **les perspectives politiques** du pays ?

### 5) Les actions à entreprendre :

Q17 \_ Quelles sont **les actions que vous comptez mettre en place** au niveau de votre entreprise compte tenu de la conjoncturelle actuelle ?

## C. Perception de la situation de l'entreprise

Maintenant nous allons parler plus spécifiquement de la situation actuelle de votre entreprise :

### 1) La situation générale de l'entreprise :

Q18 \_ Comment évaluer **la situation actuelle** de votre entreprise ? Sur quels critères vous basez vous pour évaluer la situation de votre entreprise ?

Q19 \_ Et en termes d'évolution par rapport à l'année dernière diriez-vous que la situation de **votre entreprise s'est améliorée ? S'est détérioré ou bien est resté la même ?**

**Q20** \_ Qu'en est-il de votre **chiffre d'affaires** par rapport à l'année dernière ? Qu'est ce qui explique cette variation ?

**Q21** \_ Qu'en est-il de **bénéfices de votre entreprise** par rapport à l'année dernière ? Qu'est ce qui explique cette variation ?

**Q22** \_ Qu'en est-il de **vos investissements** par rapport à l'année dernière ? Qu'est ce qui explique cette variation ?

## 2) La situation sociale de l'entreprise :

**Q23** \_ Qu'en est-il de la **situation sociale** de votre entreprise aujourd'hui ? Et en comparaison **avec ce qu'il en était avant la révolution** ?

**Q24** \_ Qu'est ce qui a **influencé positivement** la situation **sociale** de votre entreprise en 2016 ?

**Q25** \_ Qu'est ce qui a **influencé négativement** la situation **sociale** de votre entreprise en 2016 ?

**Q26** \_ Qu'est ce qui pourrait faire que **le climat social** s'améliore dans votre entreprise ?

**Q27** \_ Par rapport à 2015 le climat social de l'entreprise en 2016, **s'est-il amélioré, s'est-il détérioré ou bien est-il resté le même** ?

**Q28** \_ Quelles sont **les améliorations que vous avez apportées** ?

**Q29** \_ Quelles sont **les perturbations relatives au climat social** qu'a vécu votre entreprise lors des 12 derniers mois ?

**Q30** \_ Comment avez-vous géré **ces perturbations** ? Etait-ce efficace ? Pourquoi ?

Maintenant je vais vous citer des éléments spécifiques concernant le climat social et je vais vous demander de m'en parler tout en les évaluant en citant si possible des exemples :

<b>Q31</b>	<b>L'ambiance de travail</b> <i>(Consigne : Explorer avec l'interviewé)</i>
<b>Q32</b>	<b>Le degré de coopération au sein de l'équipe de travail</b> <i>(Consigne : Explorer avec l'interviewé)</i>
<b>Q33</b>	<b>Qualité de la communication au sein de l'entreprise</b> <i>(Consigne : Explorer avec l'interviewé)</i>
<b>Q34</b>	<b>Clarté des modes d'attribution des augmentations individuelles de salaire</b> <i>(Consigne : Explorer avec l'interviewé)</i>
<b>Q35</b>	<b>Visibilité sur les possibilités d'évolution</b> <i>(Consigne : Explorer avec l'interviewé)</i>

## D. Perception des structures syndicales :

### 1) Perception du syndicat des salariés :

**Q36** \_ Pourriez-vous me parler de la structure syndicale dans votre entreprise ? **Que pensez-vous de cette structure syndicale** ? Quoi encore ? Pourquoi ? Comment avez-vous eu cette idée ?

**Q37** \_ Quels sont à votre avis **les points forts** de la structure syndicale de votre entreprise ?

**Q38** \_ Quels sont à votre avis **les points faibles** de la structure syndicale de votre entreprise ?

**Q39** \_ Citez-moi SVP **les adjectifs qui pourraient qualifier** la structure syndicale au sein de votre entreprise ? Quoi encore ? Pour chaque adjectif, citez-moi des situations où cet adjectif s'applique aux structures syndicales au sein de votre entreprise ?

### 2) Rôle du syndicat des salariés :

**Q40** \_ Quels sont **les rôles de la structure syndicale** au sein de votre entreprise ?

**Q41** \_ Pensez-vous que votre structure syndicale joue le rôle **de facteur de dialogue** au sein de votre société ? Pourquoi ?

**Q42** \_ Pensez-vous que votre structure syndicale **contribue à détériorer les relations professionnelles** ? Pourquoi ?

**Q43** \_ Pensez-vous que votre structure syndicale **a un rôle de blocage de la production et de l'investissement** ? Pourquoi ?

**Q44** \_ Pensez-vous que votre structure syndicale **est efficace** ? Pourquoi ?

**Q45** \_ Il y a-t-il actuellement **un dialogue social** au sein de votre entreprise ? Si oui, **sur quoi porte-il** ?



### 3) La relation avec le syndicat des salariés :

Q46\_ Comment décriez-vous **votre relation** avec votre structure syndicale ? Quels sont tous les adjectifs qui pourraient décrire cette relation ?

Q47\_ Et plus particulièrement comment se passe **la communication/ les interactions** avec votre structure syndicale ? Y a-t-il une bonne communication ?

Q48\_ Y a-t-il souvent **des conflits** avec la structure syndicale au sein de votre entreprise ? Pourquoi ? Citez-moi des exemples de conflits ?

Q49\_ **Que devrait faire la structure syndicale** au sein de votre entreprise pourquoi cette relation s'améliore ?

Q50\_ Y a-t-il **des structures syndicales d'autres entreprises dont votre structure syndicale devrait suivre l'exemple ? Pourquoi ?**

Q51\_ **Que pourriez-vous faire de votre côté** pour que la relation avec la structure syndicale au sein de votre entreprise s'améliore ?

Q52\_ **Autres remarques concernant le sujet...?**

### E. Perception du comité d'entreprise :

Q53\_ Y a-t-il **un comité d'entreprise** au sein de votre entreprise ?

*(Consigne : Si oui continuez l'entretien sinon clore l'entretien)*

Q54\_ Pourriez-vous me parler du comité d'entreprise dans votre entreprise ? Que pensez-vous de cette structure ? Quoi encore ? Pourquoi ? Comment avez-vous eu cette idée ?

Q55\_ Quels sont **les rôles du comité d'entreprise** au sein de votre entreprise ?

Q56\_ Quels sont à votre avis **les points forts** de la structure syndicale de votre entreprise ?

Q57\_ Quels sont à votre avis **les points faibles** de la structure syndicale de votre entreprise ?

**Nous avons terminé l'entretien, nous vous remercions pour votre coopération.**

Etude qualitative

**Etude sur la relation des syndicats avec les salariés**

Guide d'entretien

**Cible des salariés**

[www.sigma.tn](http://www.sigma.tn)

**SOMMAIRE**

- F. Introduction**
- G. Perception de la conjoncture actuelle**
- H. Perception de la situation de l'entreprise**
- I. Perception et rôle des structures syndicales**
- J. Perception de la relation des dirigeants de l'entreprise avec la structure syndicale**
- K. Perception du comité d'entreprise**

## F. Introduction

Bonjour, je suis \_ \_ \_ \_ \_ délégué(e) de SIGMA Conseil, un bureau d'études indépendant. Nous sommes entrain de mener une étude sur la conjoncture actuelle et sur la situation de l'entreprise au sein de laquelle vous travaillez / DRH. Nous souhaiterions avoir votre avis sur certains points. Pourriez-vous nous accorder un peu de votre temps ?

(Consigne : Noter en amont de l'entretien le nom de l'entreprise, la position de l'interviewé, le secteur d'activité et le genre de l'interviewé.)

Q1	Entreprise : _ _ _ _ _
Q2	Position dans l'entreprise :
Q3	Secteur d'activité : _ _ _ _ _
Q4	Lieu du siège social : _ _ _ _ _
Q5	Préciser le genre : Homme / Femme

(Consigne : mettre à l'aise l'interviewé en posant des questions générales sur l'entreprise)

Q6 - Pourriez-vous me parler davantage de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ? De son/ses activités ?

Q7 - Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de cette entreprise ? Parlez-moi de vos premiers jours au sein de cette entreprise ?

## G. Perception de la conjoncture actuelle

Maintenant nous allons parler de la conjoncture actuelle dans laquelle évolue l'entreprise :

### 6) La conjoncture générale :

Q8 - D'une manière générale comment percevez-vous **la conjoncture générale actuelle du pays** ? Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?

Q9 - Par rapport à l'avant révolution, pensez-vous que **les choses vont dans le bon sens ou dans le mauvais sens** ? Pour quelles raisons ?

### 7) La conjoncture économique :

Q10 - Et plus particulièrement que pensez-vous de **la situation économique** actuelle du pays ? Pourquoi ?

Q11 - Quelles sont à votre avis **les perspectives économiques** du pays ?

### 8) La conjoncture sociale :

Q12 - Et plus particulièrement que pensez-vous de **la situation sociale** actuelle du pays ? Pourquoi ?

Q13 - Par rapport à l'avant révolution, pensez-vous que d'une manière général dans le pays **le climat social va dans le bon sens ou dans le mauvais sens** ? Pour quelles raisons ?

Q14 - Quelles sont à votre avis **les perspectives sociales** du pays ?

### 9) La conjoncture politique :

Q15 - Et plus particulièrement que pensez-vous de **la situation politique** actuelle du pays ? Pourquoi ?

Q16 - Quelles sont à votre avis **les perspectives politiques** du pays ?

### 10) Les actions à entreprendre :

Q17 - Quelles sont **les actions que vous comptez mettre en place** à votre niveau en tant que salarié (*préciser le poste de l'interviewé*) compte tenu de la conjoncturelle actuelle ?

## H. Perception de la situation de l'entreprise

Maintenant nous allons parler plus spécifiquement de la situation actuelle de votre entreprise :

### 3) La situation générale de l'entreprise :

Q18\_ Comment évaluer la **situation actuelle** de l'entreprise ? Sur quels critères vous basez vous pour évaluer la situation de votre entreprise ?

Q19\_ Et en termes d'évolution par rapport à l'année dernière diriez-vous que la situation de **l'entreprise s'est améliorée ? S'est détérioré ou bien est resté la même ?**

### 4) La situation sociale de l'entreprise :

Q20\_ Qu'en est-il de la **situation sociale** de l'entreprise aujourd'hui ? Et en comparaison **avec ce qu'il en était avant la révolution ?**

Q21\_ Qu'est ce qui a **influencé positivement** la situation **sociale** de l'entreprise en 2016 ?

Q22\_ Qu'est ce qui a **influencé négativement** la situation **sociale** de l'entreprise en 2016 ?

Q23\_ Qu'est ce qui pourrait faire que le **climat social** s'améliore dans l'entreprise ?

Q24\_ Par rapport à 2015 le climat social de l'entreprise en 2016, **s'est-il amélioré, s'est-il détérioré ou bien est-il resté le même ?**

Q25\_ Quelles sont les **améliorations que vous avez apportées ?**

Q26\_ Quelles sont les **perturbations relatives au climat social** qu'a vécu votre entreprise lors des 12 derniers mois ?

Q27\_ Comment avez-vous géré **ces perturbations** ? Etait-ce efficace ? Pourquoi ?

Maintenant je vais vous citer des éléments spécifiques concernant le climat social et je vais vous demander de m'en parler tout en les évaluant en citant si possible des exemples :

Q28	<b>L'ambiance de travail</b> (Consigne : Explorer avec l'interviewé)
Q29	<b>Qualité des relations/cohésion/coordination entre la direction et les salariés</b> (Consigne : Explorer avec l'interviewé)
Q30	<b>Qualité de la communication entre la direction et les salariés</b> (Consigne : Explorer avec l'interviewé)
Q31	<b>Prise en compte par la Direction des préoccupations et des souhaits du personnel</b> (Consigne : Explorer avec l'interviewé)
Q32	<b>Clarté des modes d'attribution des augmentations individuelles de salaire</b> (Consigne : Explorer avec l'interviewé)
Q33	<b>Visibilité sur les possibilités d'évolution</b> (Consigne : Explorer avec l'interviewé)
Q34	<b>Respect de l'entreprise pour les valeurs qui animent les salariés</b> (Consigne : Explorer avec l'interviewé)
Q35	<b>Présence des délégués de travail sur le terrain</b> (Consigne : Explorer avec l'interviewé)
Q36	<b>Les conditions de travail</b> (Consigne : Explorer avec l'interviewé)
Q37	<b>L'équité et la justice</b> (Consigne : Explorer avec l'interviewé)

#### I. Perception des structures syndicales :

Q38\_ Etes-vous syndiqué (e)s au syndicat des salariés de votre entreprise ?

Q39\_ Si oui : Qu'est-ce qui vous a motivé à le faire ?

Q40\_ Si non : Pour quelles raisons ne l'êtes-vous pas ?

Q41\_ Si non qu'est ce qui pourrait vous motiver à devenir syndiqué ?

#### 4) Perception du syndicat des salariés :

Q42 \_ (*Même si vous n'êtes pas syndiqué(e)s*) Pourriez-vous me parler de la structure syndicale dans votre entreprise ? **Que pensez-vous de cette structure syndicale ?** Quoi encore ? Pourquoi ? Comment avez-vous eu cette idée ?

Q43 \_ Quels sont à votre avis **les points forts** de la structure syndicale de votre entreprise ?

Q44 \_ Quels sont à votre avis **les points faibles** de la structure syndicale de votre entreprise ?

Q45 \_ Citez-moi SVP **les adjectifs qui pourraient qualifier** la structure syndicale au sein de votre entreprise ? Quoi encore ? Pour chaque adjectif, citez-moi des situations où cet adjectif s'applique aux structures syndicales au sein de votre entreprise ?

#### 5) Rôle du syndicat des salariés :

Q46 \_ Quels sont **les rôles de la structure syndicale** au sein de votre entreprise ?

Q47 \_ Pensez-vous que votre structure syndicale joue le rôle de **facteur de dialogue** au sein de votre société ? Pourquoi ?

Q42 \_ Pensez-vous que votre structure syndicale **contribue à détériorer les relations professionnelles** ? Pourquoi ?

Q43 \_ Pensez-vous que votre structure syndicale **a un rôle de blocage de la production et de l'investissement** ? Pourquoi ?

Q44 \_ Pensez-vous que votre structure syndicale **est efficace** ? Pourquoi ?

Q45 \_ Il y a-t-il actuellement **un dialogue social** au sein de votre entreprise ? Si oui, **sur quoi porte-il** ?

*(Consigne : posez le 3) seulement pour ceux qui sont syndiqués)*

#### 6) La relation avec le syndicat des salariés :

Q46 \_ Comment décriez-vous **votre relation** avec votre structure syndicale ? Quels sont tous les adjectifs qui pourraient décrire cette relation ?

Q47 \_ Et plus particulièrement comment se passe **la communication/ les interactions** avec votre structure syndicale ? Y a-t-il une bonne communication ?

Q48 \_ Y a-t-il souvent **des conflits** avec la structure syndicale au sein de votre entreprise ? Pourquoi ? Citez-moi des exemples de conflits ?

Q49 \_ **Que devrait faire la structure syndicale** au sein de votre entreprise pourquoi cette relation s'améliore ?

Q50 \_ **Y a-t-il des structures syndicales d'autres entreprises dont votre structure syndicale devrait suivre l'exemple ? Pourquoi ?**

Q51 \_ Pourriez-vous me parler davantage de **l'organisation des syndicats des salariés** au sein de l'entreprise ?

Q52 \_ Quelles sont **les démarches** que vous suivez lorsque vous souhaitez faire une demande au syndicat de l'entreprise ?

Q53 \_ Quelles sont **les obstacles** que vous rencontrez lors de ces démarches ?

*(Consigne : posez la partie E seulement pour ceux qui sont syndiqués)*

#### J. Perception de la relation des dirigeants de l'entreprise avec le syndicat d'entreprise :

Q54 \_ Pourriez-vous me parler des dirigeants de l'entreprise au sein de laquelle vous êtes des salariés, en rapport avec leur comportement et attitude à l'égard de la politique salariale et actions syndicales ? **Que pensez-vous des dirigeants de l'entreprise de ce point de vue-là ?** Quoi encore ? Pourquoi ? Comment avez-vous eu cette idée ?

Q55 \_ Quels sont à votre avis **les points forts** de la direction en termes de comportement et attitude à l'égard des actions syndicales ?

Q56 \_ Quels sont à votre avis **les points faibles** de la direction en termes de comportement et attitude à l'égard des actions syndicales ?

Q57 \_ Toujours en rapport avec leurs comportements et attitude à l'égard des actions syndicales, citez-moi SVP **les adjectifs qui pourraient qualifier** la direction au sein de l'entreprise ? Quoi encore ? Pour chaque adjectif, citez-moi des situations où cet adjectif s'applique à la direction/aux dirigeants de l'entreprise ?

Q58 \_ Pensez-vous que la direction est ouverte **au dialogue** avec la structure syndicale ? Pourquoi ?

Q59\_ Comment décriez-vous **la relation du syndicat** avec la direction ? Quels sont tous les adjectifs qui pourraient décrire cette relation ?

Q60\_ Et plus particulièrement comment se passe **la communication/ les interactions** entre le syndicat et la direction ? Y a-t-il une bonne communication ?

Q61\_ Y a-t-il souvent **des conflits** avec entre le syndicat et la direction au sein de l'entreprise ? Pourquoi ? Citez-moi des exemples de conflits ?

Q62\_ **Que devrait faire la direction** au sein de l'entreprise pour que cette relation s'améliore ?

Q63\_ **Y a-t-il des entreprises dans lesquels le dialogue entre les structures syndicales et la direction se passe et dont votre direction devrait suivre l'exemple ? Pourquoi ?**

Q64\_ **Que pourriez-vous faire de votre côté** pour que la relation entre la structure syndicale et la direction au sein de l'entreprise s'améliore ?

#### K. Perception du comité d'entreprise :

Q65\_ Y a-t-il **un comité d'entreprise** au sein de l'entreprise ?

*(Consigne : Si oui continuez l'entretien sinon clore l'entretien)*

Q66\_ Pourriez-vous me parler du comité d'entreprise dans l'entreprise ? Que pensez-vous de cette structure ? Quoi encore ? Pourquoi ? Comment avez-vous eu cette idée ?

Q67\_ Quels sont **les rôles du comité d'entreprise** au sein de l'entreprise ?

Q68\_ Quels sont à votre avis **les points forts** de la structure syndicale de l'entreprise ?

Q69\_ Quels sont à votre avis **les points faibles** de la structure syndicale de l'entreprise ?

**Nous avons terminé l'entretien, nous vous remercions pour votre coopération.**

## Annexe 2 : Répartition des entreprises

Tableau 1 :

Répartition par secteur d'activité

Activités	Nombre	%
Industries	28	74%
Commerce, distribution	2	5%
Services	8	21%
TOTAL	38	100%

Tableau 2 :

Répartition par implantation géographique

Zone géographique	Nombre	%
Grand Tunis	16	41%
Nord	10	25%
Centre	5	13%
Sud	8	21%
TOTAL	38	100%

Tableau 3 :

Répartition par taille (selon l'effectif employé)

Effectif employé	Nombre	%
50 < 100	6	16%
101 < 200	10	26%
201 < 500	9	24%
➤ 500	13	34%
TOTAL	38	100%

Tableau 4 :

Répartition selon le capital social

Nationalité	Nombre	%
100% tunisienne	24	63%
Mixte	6	16%
100% Etrangère	8	21%
TOTAL	38	100%

Tableau 5 :

Répartition par nature d'activité

Nationalité	Nombre	%
100% marché local	11	29%
Partiellement exportatrice	18	47%
Totalement exportatrice	9	24%
TOTAL	38	100%

Tableau 6 :

Répartition selon la présence de structure syndicale

Syndicat	Nombre	%
Présence d'un syndicat	30	79%
Absence d'un syndicat	8	21%
TOTAL	38	100%

**Tableau 7 :**  
**Répartition selon la convention collective appliquée**

Conventions collectives		Nombre
1	Convention collective cadre	13
2	Assurances	1
3	Banques et établissements financiers	2
4	Bâtiment et travaux publics	1
5	Cliniques privées	1
6	Commerce de gros, demi-gros et en détails	2
7	Commerce des matériaux de construction, du bois et des produits sidérurgiques	1
8	Concessionnaires et constructeurs de véhicules	1
9	Confiserie, biscuiterie, chocolaterie et pâtisserie	2
10	Construction métallique et bâtiment	1
11	Electricité et électronique	3
12	Fonderie, métallurgie et construction mécanique	1
13	Bonneterie et confection	1
14	Industrie de transformation du plastique	2
15	Industrie des matériaux de construction	1
16	Industrie laitière	1
17	Minoteries	1
18	Pâtes alimentaires et couscous	1
19	Savonneries, raffineries et usines d'extraction d'huiles de grignons	1
20	Agriculture	1
21	Textile	1
	TOTAL	





This project is co-funded by the European Union

---

A project implemented by



@solidsocialdialogue

[www.medsocialdialogue.org](http://www.medsocialdialogue.org)