

CSE VS DIRECTION

QUI DIT VRAI ?

À QUI FAIRE CONFIANCE QUAND IL S'AGIT D'ÉCOUTER LES SALARIÉS ?

Les salariés s'expriment, mais qui les écoute vraiment ? Entre les enquêtes menées par la direction et celles initiées par le CSE, deux logiques s'affrontent : communication managériale ou expression sociale ? Derrière des outils similaires se cachent des intentions différentes. Pour les salariés, une question cruciale se pose : à qui faire confiance quand il s'agit de dire la vérité du travail ?

UNE PAROLE, DEUX CANAUX

Dans les entreprises, les enquêtes d'opinion se sont banalisées. Chaque année, de nombreux salariés sont invités à donner leur avis sur leur environnement de travail, leur bien-être, leurs attentes. Mais une question, moins souvent posée, est pourtant essentielle : qui pose les questions ? Et dans quel but ?

Derrière une même apparence – celle du questionnaire en ligne, de la consultation anonyme, du graphique statistique – se cachent deux démarches parfois opposées. D'un côté, la direction propose son propre sondage, souvent réalisé avec l'appui d'un cabinet RH. De l'autre, le CSE initie ses propres enquêtes pour recueillir la parole des salariés. Si les deux prétendent écouter, les salariés

eux-mêmes s'interrogent : quel sondage reflète le mieux la réalité ? Les résultats sont-ils manipulés ? Les questions biaisées ? Les suites concrètes réelles ? En bref : qui dit vrai ?

1 | DEUX LOGIQUES D'ENQUÊTE : MANAGÉRIALE VS SOCIALE

a) Les sondages de la direction : pilotage et communication

La plupart des grandes entreprises organisent régulièrement des baromètres sociaux ou des enquêtes d'engagement. Ces démarches sont souvent initiées par la



DRH ou les équipes QVT. Elles visent à :

- recueillir des indicateurs de climat interne ;
- détecter d'éventuelles zones de tension ;
- renforcer la marque employeur.

Mais ces sondages, même bien intentionnés, restent sous contrôle de la hiérarchie : choix des thèmes, formulation des questions, interprétation, communication des résultats. Ils s'inscrivent dans une logique de gestion et de communication managériale.

b) Les sondages du CSE : expression des réalités du terrain

Le CSE a une toute autre finalité : représenter les intérêts des salariés. Ses enquêtes ne sont pas faites pour piloter une stratégie RH, mais pour porter à la connaissance de l'employeur ce que vivent réellement les salariés, et défendre leurs droits. En posant des questions plus directes, plus critiques parfois, le CSE assume un rôle de vigie sociale. Il peut ainsi :

- Faire émerger des signaux faibles (stress, fatigue, sentiment d'injustice) ;
- Documenter des revendications ;
- Déclencher un droit d'alerte ou solliciter une expertise.

EXEMPLE DE QUESTIONS

DIRECTION : « Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ? »

CSE : « Vous sentez-vous fatigué ou épuisé en fin de journée ? »

DIRECTION : « Recommanderiez-vous votre entreprise à un proche ? »

CSE : « Quels aspects de votre quotidien professionnel vous empêcheraient de recommander l'entreprise à un proche ? »



2 | L'ENJEU CENTRAL DE LA CONFIANCE

Un salarié ne dit pas la même chose selon qui l'interroge. Cette réalité psychologique est essentielle. Dans une enquête de la direction, certains salariés répondent « politiquement correctement », ou sautent des questions sensibles. Ils peuvent douter de l'anonymat, craindre une lecture orientée, ou estimer que ça ne changera rien.

À l'inverse, les enquêtes du CSE – si elles sont bien expliquées, réalisées par un tiers indépendant et suivies d'effet – bénéficient souvent d'un niveau de confiance supérieur. La parole y est plus libre, plus authentique. Les verbatims sont nombreux, parfois crus, mais précieux pour comprendre les réalités humaines derrière les statistiques.

LE RÔLE DU TIERS ENQUÊTEUR

Un sondage du CSE confié à un cabinet extérieur permet :

- de garantir l'anonymat des réponses
- de bénéficier d'une analyse neutre et rigoureuse
- de rassurer les salariés sur l'indépendance de la démarche.



3 | LES SONDAGES CSE NE SONT PAS DES CONTRE-ENQUÊTES

Il est important de le rappeler : les enquêtes menées par le CSE ne sont pas des contre-enquêtes, au sens polémique du terme. Elles ne cherchent pas à discréditer systématiquement la direction ou à opposer une vérité "contre" une autre. Elles s'inscrivent dans un cadre légal précis – celui des missions du CSE en matière de santé, sécurité et conditions de travail – et visent avant tout à compléter les dispositifs existants en apportant un éclairage alternatif, souvent plus proche du terrain.

L'objectif n'est pas d'entrer dans une logique de défiance, mais d'offrir un canal d'expression indépendant, perçu comme plus neutre par les salariés, notamment sur les sujets sensibles. En ce sens, les sondages CSE ne s'opposent pas aux enquêtes de la direction : ils les enrichissent. Ils permettent une vision plus fine, plus contextualisée, qui peut devenir un point d'appui pour le dialogue social, à condition que chacun accepte d'entendre ce qui est exprimé.

4 | QUAND LES RÉSULTATS SE CONTREDISENT...

Il arrive régulièrement que les résultats de deux sondages – celui du CSE et celui de la direction – divergent. Par exemple :

- La direction affiche un taux d'engagement de 80 %, mais les élus reçoivent de nombreux signaux de démotivation.

- Le baromètre RH montre que « tout va bien », mais une enquête CSE révèle un mal-être massif dans un service.

Qui croire ? Il ne s'agit pas de chercher un « menteur ». Mais de comprendre que chaque enquête reflète une réalité partielle, influencée par :

- le moment où elle est réalisée ;
- les sujets abordés (ou non) ;
- la confiance accordée au commanditaire ;
- la formulation des questions.

Le risque, c'est que la direction utilise son sondage comme un outil de justification – pour dire que tout va bien – tandis que le CSE utilise le sien comme un levier d'alerte. Les deux lectures peuvent alors entrer en confrontation.

EXEMPLE D'UNE RESTITUTION CONTRADICTOIRE

La direction : « Nos collaborateurs se disent fiers à 87 % d'appartenir à l'entreprise. »

Le CSE : « 42 % des répondants déclarent ne plus trouver de sens dans leur travail. »



5 | LA BATAILLE DES CHIFFRES, OU LA GUERRE DES INTERPRÉTATIONS ?

Les chiffres sont souvent présentés comme objectifs. Pourtant, leur sélection, leur mise en forme, leur restitution... tout est sujet à interprétation. Le sondage devient un outil de pouvoir.

- Pour la direction, il peut servir à illustrer un progrès, légitimer une réforme ou rassurer les partenaires sociaux.
- Pour le CSE, il peut devenir un support de négociation, une alerte en réunion plénière, un fondement pour une expertise.

Dans cette bataille d'interprétations, la question n'est pas seulement « qui dit vrai ? », mais aussi qui est écouté ?

QUE SE PASSE-T-IL APRÈS L'ENQUÊTE ?

Un bon sondage ne vaut que s'il débouche sur :

- une restitution claire et complète aux salariés ;
- une mise en débat entre élus et direction ;
- un plan d'actions concret et partagé ;

6 | CSE ET DIRECTION : INCOMPATIBLES OU COMPLÉMENTAIRES ?

Plutôt que de chercher à trancher, une autre voie s'ouvre : celle de la complémentarité.

- La direction peut continuer à piloter des baromètres globaux, sur des thématiques RH ou d'organisation.
- Le CSE peut mener des enquêtes plus ciblées, plus sociales, plus sensibles.
- Les deux peuvent croiser leurs regards, à condition que chacun reconnaisse la légitimité de l'autre.

Certains CSE vont jusqu'à proposer à la direction une co-construction partielle du questionnaire, ou une participation à l'analyse des résultats. Cela suppose une relation de confiance, mais c'est souvent un levier puissant pour le dialogue social.

BONNES PRATIQUES POUR LES ÉLUS CSE :

- Communiquer en amont sur l'intérêt de l'enquête
- Confier la réalisation à un cabinet tiers
- Restituer intégralement les résultats à la direction et aux salariés
- S'appuyer sur l'enquête pour nourrir des propositions concrètes
- Relancer l'enquête l'année suivante pour mesurer les évolutions

CONCLUSION : PAS UNE VÉRITÉ, MAIS UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Dans l'entreprise, la vérité n'est jamais totalement statistique. Elle se construit dans l'écoute, la confrontation des points de vue, la volonté d'agir.

À la question « qui dit vrai ? », on peut répondre : celui qui agit avec sincérité, méthode et courage. Celui qui accepte de rendre visibles les problèmes. Celui qui crée les conditions d'un débat ouvert. Celui qui transforme les chiffres en solutions concrètes.

C'est pourquoi les sondages du CSE ont une valeur irremplaçable dans le dialogue social : ils ne remplacent pas les enquêtes de la direction, mais ils en révèlent parfois les angles morts. Et surtout, ils rappellent que la parole des salariés n'est pas un indicateur RH – c'est un droit démocratique.