Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives

Nicolas FLEURY, Kevin GUILLAS-CAVAN, Frédéric LERAIS (coord.), Nicolas FARVAQUE, Marcus KAHMANN, Djamel MESSAOUDI, Jean-Paul RAILLARD, Antoine RÉMOND, Natacha SEGUIN et Catherine VINCENT [1]

La loi relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) de 2013 a créé une consultation obligatoire sur la stratégie d'entreprise. Elle formalise et renforce ainsi l'implication des institutions représentatives du personnel (IRP). Cette nouvelle consultation soulève un intérêt mitigé chez les élus et fait face à des réticences des directions à partager des informations stratégiques. Celles-ci sont souvent parcellaires et les droits d'accès des élus restreints selon les niveaux de consultation. C'est la notion-même de stratégie qui apparaît disputée. En outre, la recherche d'information et d'un interlocuteur pertinent pour discuter de la stratégie renforce un mouvement de centralisation des IRP au sein des entreprises au détriment des comités d'établissement. Ce renforcement de la centralisation entraîne une recomposition des différentes IRP : à l'établissement, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), à l'entreprise, le comité central d'entreprise (CCE). Cette recomposition interroge la mise en place des futurs comités sociaux et économiques (CSE).

Depuis la naissance des comités d'entreprise (CE), leurs prérogatives ont profondément évolué en termes de droit d'information, de droit de regard, voire de pouvoir économique ou de gestion. Ce pilier économique se transforme au fur et à mesure des évolutions législatives, et, au-delà des

1. Cet article est tiré d'un rapport sur les CE financé par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du Travail par une équipe Ires, Orseu, CEP (groupe Alpha), Syndex (2016), *Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi* (LSE), https://goo.gl/xKgEfA. Le rapport a bénéficié des apports de L. Baronian, D. Fleury, Y. Lochard, D. Lorton, F. Martin, A. Nouaillat, C. Sauviat, U. Rehfeldt. Qu'ils en soient remerciés.

lois successives, à travers les formes selon lesquelles il s'incarne dans les entreprises. Depuis leur création en 1945 jusqu'aux lois Auroux de 1982, les fonctions économiques des CE se sont étendues et renforcées. Ils ont désormais un droit d'information relatif à la gestion de l'entreprise, y compris sur les opérations stratégiques comme les cessions d'actifs, les fusions-acquisitions ou encore la filialisation du groupe (Le Crom, 1995, 2005 ; Gobert, 2012).

Avant la loi relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) de 2013, qui sera au cœur de notre article, la loi de cohésion sociale de 2005 marque une étape clé de la mise en place d'un dialogue sur la stratégie de l'entreprise. Elle vise un partage plus avancé sur la stratégie avec les instances représentatives du personnel (IRP) à travers l'obligation triennale de négocier la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein des entreprises. Cette obligation de négociation avec les organisations syndicales représentatives dans les entreprises s'inscrit dans un paysage marqué par le poids des mutations économiques et l'intensification des restructurations (Aubert, 2002 ; Viet, 2003). Elle doit permettre de mieux anticiper ces restructurations (Ires, 2005), qui résultent fréquemment de décisions stratégiques des entreprises elles-mêmes et pas uniquement de facteurs exogènes, tenant au contexte macroéconomique ou à la concurrence (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2004). La loi entend favoriser une meilleure anticipation *via* la transmission d'informations stratégiques au CE pour mieux prendre en compte les mutations économiques et réduire l'asymétrie d'information entre directions et IRP. Ici, la transmission d'informations stratégiques est donc négociée par les organisations syndicales représentatives de l'entreprise, au bénéfice du comité d'entreprise.

Les travaux empiriques concernant les effets des accords d'entreprise sur la GPEC ont montré les limites de l'exercice (encadré 1). Même si l'accord de GPEC participe à rendre plus visibles la stratégie et la manière dont elle se traduit en termes de politiques de l'emploi et de politiques de GRH, la fonction RH reste le plus souvent déterminée par la direction (Grimand *et al.*, 2012). Par ailleurs, les mêmes travaux ont souligné que le périmètre temporel attaché à la stratégie est généralement réduit dans les accords de GPEC à un horizon assez limité qui constitue un point de conflit récurrent entre directions et organisations syndicales. Il traduit les réticences des premières à partager l'information stratégique (Groupe Alpha, Cerege, 2012). Or, comme a pu également le noter Kerbouc'h (2007), si l'anticipation est nécessaire, une information stratégique partagée par toutes les parties prenantes reste primordiale.

La GPEC triennale instaure donc une consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise à trois ans, négociée par les organisations syndicales (*via* les délégués syndicaux – DS), ce qui pose de manière récurrente la

Encadré 1

Les dispositions de la loi de cohésion sociale relative à la GPEC

L'obligation triennale de négocier la gestion previsionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) est inscrite dans la loi de cohésion sociale de 2005, dite loi « Borloo ». Cette obligation se situe dans une volonté d'approfondissement de l'anticipation des mutations économiques dans un contexte de montée des restructurations. Cette anticipation devant à la fois bénéficier aux entreprises elles-mêmes (adaptation) et aux salariés (accompagnement dans l'évolution des compétences), et de manière générale, permettre de lisser les restructurations ou de mieux « prévenir » leurs impacts. En effet, la loi Borloo impose, au sein des entreprises de plus de 300 salariés, une obligation triennale de négociation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Dans le même temps, la loi Borloo prévoit également la possibilité de négocier des accords de méthode (information-consultation du comité d'entreprise en cas de projet de licenciement collectif et négociation de PSE).

Dispositions en lien avec la stratégie d'entreprise

La loi de cohésion sociale de 2005 impose, pour les entreprises de plus de 300 salariés, une négociation triennale de la GPEC, « portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise, sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi, ainsi que sur les salaires, (…) [et] la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées (…) » (art. L. 320-2).

Les dispositions de la loi Borloo relatives à la GPEC liées à la stratégie d'entreprise préfigurent celles contenues dans la LSE sur la même thématique (encadré 2). Ici, les délégués syndicaux (DS) négocient le contenu de l'information stratégique partagée par la direction, au bénéfice du CE.

Dispositions en lien avec les restructurations et réorganisations d'entreprise

L'article L. 320-3 de la loi de cohésion sociale ouvre également la possibilité de négociation « des modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise applicables lorsque l'employeur projette de prononcer le licenciement économique d'au moins 10 salariés sur une même période de 30 jours ».

Sur le volet « accords de méthode » : le même article précise que la négociation peut porter sur les conditions d'information du CE concernant la situation économique de l'entreprise, conditions sur lesquelles il peut « formuler des propositions alternatives au projet (…) à l'origine d'une restructuration ». L'article dispose qu'il est également possible de négocier le contenu (donc anticipé) d'un éventuel plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et la manière dont ce type de plan peut faire l'objet d'un accord d'entreprise.

question du contenu respectif de cette négociation et de cette consultation, comme celle du champ d'action propre au CE et aux DS (Rouilleault, 2012 ; Freyssinet, 2015a). Dans un contexte d'échec de la négociation autour de la modernisation du dialogue social en 2015 (Freyssinet, 2015b) et d'une tendance à la stagnation de la négociation collective au niveau de l'entreprise (Combrexelle, 2015), les effets mitigés de la GPEC (Rouilleault, 2007 ; Grimand *et al.*, 2012) [2] ont-ils incité le législateur à inscrire dans la LSE une information-consultation sur les orientations stratégiques annuelle et formalisée (qui s'appuie sur une base de données économiques et sociales – BDES) ? Il n'est pas sûr que ce constat mitigé de l'expérience de la GPEC ait présidé à l'instauration par la loi de ce dispositif sur la stratégie d'entreprise. En effet, la LSE provient d'abord d'un accord national interprofessionnel (ANI) de janvier 2013, négocié par les syndicats et les organisations patronales [3], qui a ensuite été traduit en loi par le législateur.

Par ailleurs, le constat est souvent fait d'une articulation souvent déficiente entre négociation et consultation. Un rapport de Terra Nova militait ainsi pour « rapprocher le droit à la négociation des syndicats et celui à l'information et la consultation du CE » (2012:10). À la différence par exemple de la thématique de la restructuration, le contenu et le périmètre de la négociation d'entreprise dédiée à sa stratégie restent discutés, et sont certainement à construire de manière beaucoup plus structurée pour un dialogue social approfondi sur la stratégie [4].

La LSE s'inscrit dans la continuité de la GPEC. Avec la mise en place d'un ensemble d'outils et de consultations destiné à renforcer l'information des CE, cette loi est présentée par ses promoteurs comme un saut substantiel. L'objectif est d'associer de manière plus forte et plus précoce les représentants des salariés à l'anticipation des mutations auxquelles les entreprises font face. L'accent est à nouveau mis sur la réduction d'asymétrie d'information et de pouvoir au sein des entreprises. La LSE instaure ainsi trois dispositions principales en lien avec la stratégie d'entreprise (encadré 2) :

2. Qui remettait donc à la négociation d'entreprise le soin de décider du contenu du dialogue social sur la stratégie.
3. Même si tous les syndicats ne l'ont pas signé (les signataires étant du côté du patronat, le Medef, l'Union professionnelle artisanale (UPA) et la CGPME, et du côté syndical, la CFE-CGC, la CFDT, et la CFTC).
4. Il convient ainsi de noter que les ordonnances Macron (2017) qui instaurent le conseil social et économique (CSE) soumettent la possibilité d'instaurer une « super-instance » (toujours par accord collectif), le conseil d'entreprise, qui cumulerait les prérogatives du CSE avec la capacité de négocier. Les arguments avancés par le dossier de presse des ordonnances (août 2017) parlent même, dans le texte, de cogestion. On subodore que cela représenterait une situation supérieure à la « simple réduction de l'asymétrie d'information en faveur des IRP » poussée par la négociation de la GPEC et la LSE : « Le conseil d'entreprise permettra une véritable codécision à la française (…) et la coconstruction de la stratégie avec les salariés et leurs représentants par la mise en place (…) d'un conseil d'entreprise. » Dans les faits, il ne semble pas du tout acquis que ces nouvelles dispositions permettent de manière effective un approfondissement du dialogue social sur la stratégie.

(i) la création d'une base de données économiques et sociales (BDES) ;

(ii) l'instauration d'une information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques (Icos) ;

(iii) une négociation triennale de la GPEC fondée sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

L'expérience de la GPEC révèle la difficulté à faire de la stratégie d'entreprise un objet de dialogue social au bénéfice de toutes ses parties prenantes : limites du partage de l'information stratégique au sein des CE ; demandes récurrentes d'accorder plus de pouvoir à des représentants des salariés dans les conseils d'administration. Les consultations du CE mises en place par la LSE ne vont pas nécessairement de soi. Au moins quatre ensembles d'incertitudes ou de risques font que ces dispositions ne vont pas forcément trouver une place sans heurts dans les attributions de cette instance :

(i) On peut tout d'abord s'interroger sur ce que recouvrent les orientations stratégiques mentionnées par la LSE : sans définition, n'est-ce pas laisser trop de flou ou d'incertitudes ?

(ii) La mobilisation des élus sur les questions économiques va-t-elle de soi quand ceux-ci apparaissent souvent comme davantage intéressés par les activités sociales et culturelles (ASC) qui ont aussi la faveur des travailleurs et des travailleuses qui les élisent ?

(iii) Les directions et membres du CE sont-ils disposés à discuter de la stratégie de l'entreprise dans le cadre de cette instance ?

(iv) L'état actuel des relations sociales et de la négociation collective en France permet-il de faire fonctionner ces nouvelles dispositions ?

Ces différentes difficultés d'appropriation de la stratégie, ainsi que la réalité du pouvoir économique effectivement gagné par les IRP sont à interroger. La question se pose en particulier de l'articulation entre consultation du CE sur la stratégie et négociations auxquelles participent les organisations syndicales. Notamment, la tension est largement présente lors de la négociation des restructurations (sujet stratégique s'il en est) *via* les PSE. Les difficultés et les effets que peut avoir le dialogue social sur la stratégie ainsi que les formes qu'il peut prendre vont être ainsi interrogés dans cet article. Pour cela, nous mobiliserons les résultats d'une recherche de nature qualitative sur l'évolution des CE dans le contexte d'application de la LSE réalisée en 2014-2016 (voir encadré 3 en annexe pour le détail de l'étude et sa méthodologie).

La suite de l'article est organisée en deux temps. Dans un premier temps, nous reviendrons de manière approfondie sur les difficultés d'appropriation des outils et dispositifs mis en place par la LSE pour stimuler le dialogue social sur la stratégie d'entreprise. Nous insisterons ainsi sur

Encadré 2

Les dispositions de la LSE

Dispositions en lien avec la stratégie d'entreprise

La loi relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) instaure trois dispositions principales en lien avec la stratégie d'entreprise :

- une base de données économiques et sociales (BDES) alimentée annuellement et qui doit porter sur six années (de l'année « n-2 » à l'année « n+3 ») ;

- une information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques (Icos) de l'entreprise et leurs conséquences sur l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages ;

- une négociation triennale de la GPEC fondée sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences issues des consultations annuelles du CE sur ce sujet.

La loi prévoit que le CE donne un avis sur les orientations stratégiques dont il a pris connaissance et peut proposer « des orientations alternatives ». Cet avis est transmis au conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise, qui donne une réponse argumentée au CE. Celui-ci pourra à son tour y répondre. Le délai de consultation est, à défaut d'accord, d'un mois ou de deux mois en cas de recours à l'expertise.

La BDES intervient en appui de la consultation sur la stratégie. Son principe a été précisé par voie de décret et de circulaire (notamment le contenu des huit champs obligatoires). Il s'agit d'unifier le dispositif d'information entre les différents mandats afin de favoriser la cohérence dans la conduite des différentes missions des IRP et de faciliter le travail collectif des équipes de représentants. La loi Rebsamen a complété le contenu de la BDES d'un volet portant sur l'égalité professionnelle, et le décret du 29 juin 2016 précise les informations de la BDES qui doivent être le support des trois consultations récurrentes du CE.

L'Icos et la BDES sont souvent présentées comme des contreparties aux délais préfix (prévus à l'avance) [1] accordés aux entreprises (voir *infra*) dans le cadre d'un donnant-donnant institué par la LSE (IRES, groupe Alpha, Orseu, Syndex, 2016).

Pour les entreprises qui emploient au moins 5 000 salariés permanents en France (ou 10 000 en France et à l'étranger), la loi prévoit également que le CE désigne un ou deux administrateurs salariés qui siègent avec voix délibérative dans le conseil de surveillance ou d'administration.

Dispositions en lien avec les restructurations et réorganisations d'entreprise

La LSE apporte un certain nombre de dispositifs permettant aux directions d'entreprise de gérer en souplesse des opérations de restructuration : réorganisation interne avec mobilité sans réduction d'effectifs ni de salaires, accord de mobilité dans l'emploi, plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

■■■

En particulier, en plus d'une consultation déjà existante sur les restructurations, la LSE renforce les possibilités de solutions négociées de PSE (déjà existantes *via* les accords de méthode). En effet, les modalités instaurées par la LSE incluent la possibilité de négociation au sein d'une entreprise entre direction et organisations syndicales, qui passe par un accord majoritaire (qui « doit être signé à la majorité absolue (50 %) des organisations syndicales représentatives »). Dans tous les cas, la voie unilatérale est toujours possible pour la direction. Par ailleurs, un accord partiel sur une partie seulement du PSE est également possible. Les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) se voient assorties d'un rôle accru de contrôle, qui passe par l'obligation de validation de l'accord PSE, ou d'homologation du document unilatéral.

La LSE prévoit un cadre fortement contraint pour les négociations sur les PSE. En effet, la négociation du PSE démarre en parallèle de la consultation sur les restructurations. La concomitance des discussions sur le motif économique et les mesures d'accompagnement limite l'intervention des élus de CE sur le motif économique (par rapport à la situation pré-LSE). Pour les consultations du CE comme pour la négociation de l'accord majoritaire s'il a lieu, la LSE instaure un délai préfix à l'issue duquel le CE est réputé avoir donné son avis. Ce délai préfix (commençant à la date de la première réunion du CE) contraint la période de négociation et peut mettre sous pression les représentants du personnel (le CE rend ses avis dans un délai qui varie en fonction du nombre de salariés licenciés, de deux à quatre mois). Pour la négociation du PSE, les délais sont les mêmes. Cependant, la négociation du PSE entre organisations syndicales (OS) et direction peut permettre de modifier, à la hausse ou à la baisse, la durée de consultation du CE. Par ailleurs, il est à noter que la négociation de l'accord majoritaire, si elle a lieu, peut commencer avant la première réunion de CE, sans réduire le délai qui court à partir de cette réunion (en cas de document unilatéral de la direction, il est présenté à la première réunion de CE).

1. Depuis la loi relative à la sécurisation de l'emploi, le comité d'entreprise, lorsqu'il est consulté, dispose pour rendre son avis d'un délai d'un mois qui court à compter du jour où il a reçu les informations nécessaires pour pouvoir formuler un avis éclairé. Passé ce délai, le comité est réputé avoir rendu un avis négatif. Par exception, ce délai d'un mois est étendu à deux mois lorsque le comité d'entreprise mandate une expertise. Il est porté à trois mois si le CHSCT est saisi, car la consultation porte sur une compétence partagée par les deux instances (ce qui est le cas lors d'un plan de sauvegarde de l'emploi). Si une instance de coordination des CHSCT (ICCHSCT) est mise en place à cette occasion, le délai est porté à quatre mois. La notion « d'informations nécessaires » dont la remise marque le début du délai préfix est source de contentieux et les cas de saisie des tribunaux se sont multipliés pour contester ces délais au nom de l'argument que les informations remises ne sont pas suffisantes.

la limitation des ressources et outils à disposition des élus de CE pour débattre ou s'approprier les questions de stratégie, et sur le manque d'appétence pour la question économique qui est souvent relevé chez les élus. Dans un second temps, nous montrerons que la LSE et la montée en puissance du dialogue social sur la stratégie d'entreprise renforce un mouvement, préexistant, de centralisation des différentes IRP qui entraîne, à son tour, une spécialisation des comités centraux d'entreprise (CCE) sur le pilier économique tandis que les comités d'établissement se concentrent sur la gestion des activités sociales et culturelles.

I. Des difficultés du dialogue sur la stratégie de l'entreprise

La loi relative à la sécurisation de l'emploi (encadré 2) a instauré des dispositions qui visent à associer de manière plus forte et plus précoce les représentants des salariés à l'anticipation des mutations auxquelles les entreprises ont à faire face. Il s'agit donc de favoriser leur implication dans l'entreprise en essayant de réduire l'asymétrie d'information au sein des entreprises (Kerbouc'h, 2007 ; Lefresne, Sauviat, 2010). Cette implication dans l'anticipation ne va cependant pas toujours de soi.

I.1. L'information-consultation sur les orientations stratégiques : des élus mieux impliqués dans la stratégie et l'anticipation ?

Être consultés sur la stratégie de l'entreprise pour peser davantage sur les conséquences sociales est un objectif que les élus ont tenté d'approcher par la GPEC, mais aussi par d'autres canaux, formels (comité de groupe, comité européen) ou plus informels (informations recueillies au sein de fédérations syndicales, relations avec les syndicalistes d'autres pays, fuites dans la presse, etc.). L'institutionnalisation d'une consultation sur les orientations stratégiques (Icos) par la LSE lève-t-elle les obstacles rencontrés dans le passé pour discuter de la stratégie de l'entreprise ?

L'Icos est généralement menée à l'initiative de la direction de l'entreprise. Parmi les points fréquemment abordés dans les consultations sur la stratégie, ressortent nettement les grandes orientations fixées dans le cadre d'un nouveau *business plan*, le volume d'emplois associé à la stratégie de court ou de moyen terme, l'évolution des métiers et des compétences, les enjeux liés aux évolutions du contexte de l'entreprise et de son marché.

Des modalités de partage de cette information existaient auparavant, notamment grâce aux accords de GPEC, et également du fait de l'existence préalable, dans plusieurs cas rencontrés, de modalités de coconstruction et d'échanges entre direction et salariés. Ces échanges contribuent à alimenter l'élaboration de grandes orientations stratégiques, qui seront ensuite présentées (en général, de façon parcellaire) au sein des IRP de manière plus formelle.

La présentation d'informations stratégiques ne s'est pas toujours accompagnée de discussions, ni d'un avis explicitement formulé par le CE/CCE. En ce sens, la partie « consultation » de l'Icos est parfois omise, aussi bien par la direction que par les élus, souvent peu préparés au débat économique contradictoire.

Dans certains cas, cette consultation n'est pas identifiée en tant que telle par les représentants du personnel au cours du temps de la réunion du comité (central) d'entreprise ou d'établissement où elle a lieu. Ainsi, chez

Sporclerc [5], ce n'est qu'après une interpellation du cabinet accompagnant le CCE que certains élus ont pris conscience qu'une telle information avait bien eu lieu. La formalisation et l'identification de ce moment d'information restent très variables selon les entreprises rencontrées.

Information stratégique partagée : questions de confidentialité et de périmètre

Des tensions et des craintes inhérentes au partage d'informations stratégiques conduisent à contenir les informations partagées par les directions, dans le temps ou sur le périmètre ou sur le champ couvert : seuls certains thèmes sont traités, ou bien seules les grandes orientations sans leurs déclinaisons locales sont abordées, ou bien encore certaines informations sont tronquées.

Des tensions ont pu se faire jour autour de la diffusion par les directions d'informations stratégiques aux IRP. Ce type de tensions a déjà été constaté dans le cadre du contenu d'accords de GPEC (Grimand *et al.*, 2012 ; Rouilleault, 2007). Elles ne sont pas mentionnées dans tous les cas rencontrés, mais se justifient couramment par les craintes que les informations tombent entre les mains de la concurrence, ou bien par les réactions des salariés pouvant s'inquiéter de leur avenir à moyen terme.

La question de la confidentialité des informations stratégiques partagées est particulièrement épineuse. Elle l'est d'autant plus que la concurrence est forte sur le marché et/ou qu'il existe une crainte d'espionnage industriel. Notons ainsi que dans une des entreprises, il y a eu un cas d'informations confidentielles divulguées.

Au-delà de cette question, le périmètre de l'information est source importante d'enjeux et de désaccords entre directions et comités d'entreprise. L'information n'est pas partagée à tous les niveaux de l'entreprise ou du groupe. Elle reste souvent très cloisonnée par établissement, unité économique et sociale (UES), etc., ou à l'opposé, il n'est présenté qu'une vision globale et peu détaillée de la stratégie. Cela peut donner l'impression d'une forme de rétention d'information. De ce fait, s'expriment souvent des demandes pour que soit exposée la stratégie globale de l'entreprise car celle de tel établissement ou de telle UES ne suffit pas à mettre en perspective les évolutions sociales de l'entreprise ou du groupe. À l'inverse, quand seule la stratégie globale de l'entreprise est présentée, en général en CCE, les représentants locaux demandent fréquemment des informations complémentaires au niveau de l'établissement sur les déclinaisons concrètes des orientations stratégiques présentées au CCE et vues comme trop éloignées du quotidien des salariés. Ainsi chez HydroC, l'information est fortement

5. Voir tableau 1 en annexe pour une présentation des entreprises étudiées.

différenciée par périmètre. Cette différenciation entraîne de vives tensions avec la direction : le CCE de l'UES étudiée souhaite disposer d'informations stratégiques sur l'ensemble du groupe auquel appartient HydroC, mais il est renvoyé au niveau du comité de groupe européen. Par ailleurs, l'Icos se focalise sur les grandes lignes suivies par le groupe, mais n'entre pas dans les détails au niveau de chaque branche ; sont ainsi évincées les délicates questions relatives à l'évolution de l'emploi.

Les élus peuvent formuler des demandes complémentaires d'éclaircissements sur la stratégie ou d'élargissement du champ ou du périmètre de l'information communiquée, soit parce que la stratégie est fixée ailleurs (comme dans le cas des entreprises de l'échantillon qui sont des filiales), soit parce que les prévisions restent incertaines. C'est donc à partir de réseaux informels ou d'autres instances comme le CE européen que ces informations stratégiques ont été obtenues. Le caractère confidentiel de la stratégie pose souvent la question de la faisabilité ou de la sincérité de la démarche d'Icos.

Les directions face aux informations-consultations sur les orientations stratégiques : une projection et un partage difficile

Au-delà des questions de confidentialité, partager de l'information stratégique ne va pas de soi pour les directions : cela peut être perçu comme une perte de prérogative de leur pouvoir de gestion (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2007 ; Kerbouc'h, 2007). À ce propos, il conviendrait plutôt de parler de « partage *d'informations* stratégiques » au sens de partage « d'une partie » de l'information stratégique plutôt que de « partage de *l'information* stratégique ».

Certaines directions ont toutefois pu se saisir de l'opportunité de la consultation sur les orientations stratégiques dans le cadre de l'évolution de leur stratégie pour informer et consulter les représentants des salariés. Cette consultation est alors apparue à certains « comme une saine contrainte » (DRH Secufreak), qui aurait eu lieu d'une façon ou d'une autre. Au contraire, certains DRH perçoivent essentiellement cela comme une contrainte légale et considèrent le coût budgétaire et administratif trop élevé, notamment lorsqu'il y a plusieurs expertises à mener sur plusieurs UES d'une même entreprise ou d'un même groupe, et s'interrogent sur la nécessité d'une consultation annuelle, alors que la stratégie n'a pas vocation à changer chaque année [6].

À côté des consultations formelles, au sein des IRP, certaines directions mettent en avant des dispositifs managériaux présentant l'ambition

6. Suite aux ordonnances du 22 septembre 2017 qui conservent les consultations issues de la LSE et l'agencement en trois blocs issu de la loi Rebsamen, il est désormais possible de déterminer par accord d'entreprise la périodicité et les modalités de ces consultations. Au minimal, les ordonnances permettent une Icos triennale, c'est-à-dire couplée aux négociations de la GPEC.

d'associer les salariés à la stratégie. Ces dispositifs sont parfois confondus par les élus avec les consultations formelles et parfois perçus comme une tentative de les contourner. Dans le cas de Sporclerc, la direction sollicite directement les salariés à qui elle présente les grandes orientations stratégiques afin qu'ils lui fassent remonter des propositions opérationnelles. Des salariés, triés sur le volet, sont en outre associés à l'élaboration en amont de ces orientations stratégiques, ce que les élus vivent comme une marginalisation de leur rôle. Le fait que les élus n'aient pas bénéficié de préséance à l'occasion de cette préparation, voire aient l'impression qu'on a voulu les contourner, semble avoir rendu plus difficile l'appropriation de la démarche.

De manière générale, il y a une difficulté à se projeter dans un avenir souvent considéré comme imprévisible par les directions, en particulier dans les secteurs très concurrentiels ou victimes de la récession de 2008. Même quand les orientations stratégiques validées par la direction entraînent l'élaboration d'un plan à trois ou même cinq ans, la période sur laquelle portent les informations partagées est souvent restreinte, pour des raisons d'incertitude, de confiance envers les élus, ou par crainte que ces informations prévisionnelles puissent passer pour des engagements fermes. Ainsi, dans le cas de Fransteel, la direction fournit aux élus des informations stratégiques sur un horizon de trois ans uniquement, alors même qu'elle dispose d'informations prévisionnelles de trois à cinq ans selon les sujets. Le problème peut donc tenir au fait que les directions estiment, à tort ou à raison, que les élus leur reprocheront ou ne comprendront pas un éventuel ajustement de leurs prévisions [7].

On peut aussi relever que les directions présentent généralement une prospective de grands scénarios de moyen terme plus que des prévisions de court terme. Cela restreint *de facto* leur capacité à partager des informations stratégiques et à fournir des prévisions (ou des scénarios) fermes et intangibles. Rares sont les entreprises comme BRC où le dialogue est suffisamment riche et apaisé pour que la direction se permette de revoir annuellement ses prévisions. C'est aussi le cas chez Mutu, où l'élaboration d'un *business plan* à cinq ans est rendue obligatoire par la législation européenne du fait de son statut spécifique : ce sont ce plan et ses réactualisations annuelles qui constituent l'information partagée par la direction.

Malgré la transmission d'informations prospectives, la temporalité pose cependant problème car le moment de partage de l'information ne correspond pas toujours à celui de la prise de décisions. Par exemple, le contrat de sous-traitance pour la gestion digitale des données a été signé

7. Ainsi, le DRH de Secufreak témoigne que « faire prendre à l'entreprise et au management une forme d'engagement vis-à-vis des salariés, c'est compliqué. Cela pourrait faire naître des conflits. Il y a des imprévus. »

par la direction de Mutu avant l'annonce faite au CE, ce qui amène les élus du CE à se plaindre d'un « manque de lisibilité » sur les projets stratégiques de la direction où « on avance à vue sur certains projets » (DSC CFDT).

Que font les comités d'entreprise de cette information ?

Transmettre cette information ne suffit pas à mieux impliquer les acteurs de l'entreprise *via* un processus de « diagnostic partagé » (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2004). *A fortiori*, cela ne réduit pas l'asymétrie de pouvoir entre acteurs de l'entreprise (Kerbouc'h, 2007 ; Lefresne, Sauviat, 2010).

Les élus de CE doivent exprimer un avis rendu à la direction (encadré 2) [8], parfois sous forme écrite dans le cadre de la phase de consultation de l'Icos. Cet avis demeure cependant largement formel et ne donne que rarement lieu à un échange approfondi, comme le souligne le coordinateur CGT d'HydroC : « L'information-consultation, ils la font parce qu'ils sont obligés de la faire. (…) Toutes les propositions alternatives que l'on a pu faire à un moment donné sur les organisations qu'ils proposaient, sur les périmètres, sur la volumétrie des organisations, ils n'en ont jamais tenu compte. » Le DSC CFE-CGC abonde dans le même sens : « On donne un avis, même si l'avis est ultra négatif, ça n'empêche pas la mise en place du projet, c'est consultatif. Point. » Ce caractère extrêmement formel de la consultation explique peut-être que beaucoup d'élus de CE ne se rappellent pas s'ils ont donné un avis ou quel était cet avis.

On note aussi que l'avis du CE doit normalement donner lieu à une réponse du CA. Cette configuration ne nous a été rapportée que dans un cas, celui d'HydroC : l'avis donné par le CCE de l'UES sur l'information stratégique a été transmis au CA qui, à son tour, a donné une réponse argumentée [9].

Cependant, la plupart du temps, au-delà de l'avis formel, déposé ou non, les élus ont des positions affirmées et formulent des jugements sur l'information stratégique présentée. Les points à partir desquels se fondent ces avis portent en particulier sur les conséquences sociales des orientations stratégiques, les conditions de travail, la modulation de la durée et les horaires de travail, la digitalisation, le développement/la reconnaissance des compétences et la polyvalence, l'usage des CDD ou les externalisations. Il y un large éventail d'avis et de jugements observable dans nos études de cas, qui va du consensus à l'avis négatif en passant par des situations intermédiaires. Le consensus entre direction et élus demeure rare. Nous l'avons

8. La connaissance de cette consultation n'était pas encore généralisée au moment de l'étude de terrain. Elle était aussi parfois confondue avec les dispositifs de consultation sur les restructurations. De même, il est arrivé que les IRP n'aient pas conscience que cette consultation avait effectivement eu lieu.
9. Ce qui confirme les travaux de Conchon (2013, 2014) qui montrent la rareté de la saisie du CA par le CE et l'encore plus grande rareté d'une réponse du premier.

cependant observé chez Formage, PME familiale en croissance continue depuis de nombreuses années. Cette situation est propice à une relative confiance des IRP dans la stratégie poursuivie par la direction. Le CE n'a pas émis d'avis sur l'Icos, mais soutient les orientations prises par la direction, estimant que « sur la table d'échec, ils ont plus de pions que nous… les choix sont bons » (DSC CFDT).

Si le consensus demeure rare, cela ne signifie pas que tous les autres avis soient négatifs. Ainsi le CCE de Secufreak et le CE de Fransteel ont donné un avis favorable sur la nouvelle stratégie générale, partageant un certain consensus autour de la nécessité de cette nouvelle stratégie, tout en affirmant leur méfiance et leur volonté de rester vigilants sur l'emploi et sur la nouvelle organisation du travail suite au déploiement de la nouvelle stratégie. Les élus n'accordent pas un blanc-seing à la direction, craignant que l'information sur laquelle ils fondent leur jugement ne soit tronquée.

D'autres élus comme ceux de Logdis et de Mutu ont choisi de ne pas donner d'avis sur l'Icos, regrettant un manque de transparence sur la stratégie suivie. Dans le cas de Logdis, une vague de PSE non annoncée lors de l'Icos a rompu la confiance. Dans le cas de Mutu, les divisions syndicales viennent accroître les difficultés du CE à se positionner sur les décisions stratégiques.

I.2. À l'appui de l'information-consultation sur les orientations stratégiques, de nouvelles ressources pour le dialogue : l'exemple de la base de données économiques et sociales

Les ressources dont disposent les élus sur l'entreprise et sa stratégie sont une des conditions de leur appropriation de l'information sur les performances économiques de l'entreprise. L'accès à cette information a été renforcé et systématisé par la LSE au travers de la création de la base de données économiques et sociales (encadré 2). L'objectif implicite des signataires de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 est que, mieux informés, les élus pourront mieux peser sur les orientations stratégiques.

Une BDES rarement négociée, des données souvent parcellaires

La LSE prévoit que la mise en place de la base de données économiques et sociales (BDES) puisse être négociée. Sur le terrain, celle-ci s'est cependant faite le plus souvent de manière unilatérale à l'initiative des DRH, sans négociation. Les délais réduits de sa mise en place ont souvent placé les directions d'entreprise dans un contexte tendu. Il est cependant assez paradoxal qu'un outil destiné à faciliter le dialogue social soit mis en place sans concertation avec ses futurs utilisateurs.

Les conditions unilatérales de construction de l'outil dans la majorité des entreprises ont certainement influencé le degré de son appropriation par les acteurs et son utilité effective pour le dialogue social : « Comme on n'a pas négocié cet outil, à la sortie, il y a eu un petit peu un… Quelque part on passait des bilans sociaux hyper structurés, où on trouvait tout tout de suite, et qu'on avait en papier dans son cahier, à des espèces de grosses bases de données où il faut trouver ses petits » (DRH BRC). À l'exception des données sur la rémunération des cadres dirigeants, souvent non communiquées malgré des demandes répétées des représentants, le contenu de la BDES réplique souvent les obligations légales, en y ajoutant le cas échéant les informations déjà communiquées avant sa mise en place. Dans quelques cas, les élus ont pu après sa mise en place obtenir des aménagements de la base initiale (BRC, Sporclerc). Parmi les 15 CE/CCE de notre échantillon, les deux exceptions à la construction unilatérale de l'outil se trouvent significativement dans deux configurations opposées des relations professionnelles : au sein d'une multinationale, HydroC, et dans une PME, Formage.

Un accord a été négocié par le groupe HydroC en 2014 qui crée une BDES informatisée pour chacune des trois UES du groupe. L'accord prévoit également des discussions annuelles des signataires pour mettre à jour et améliorer la BDES. Le processus de négociation a été long en raison de nombreux points de désaccord. Le contenu de la BDES, dont l'accord prévoit qu'il doit au moins garantir le niveau d'information antérieur, va au-delà des obligations légales dans trois domaines : les orientations stratégiques, les informations et rapports transmis de façon récurrente et les données nécessaires aux négociations. Les DS n'ont cependant pas obtenu de la direction d'inclure les informations sur les prestations de services alors que la réduction des coûts de l'externalisation est un élément décisif des orientations stratégiques du groupe. Il s'agit pourtant là d'enjeux essentiels et croissants pour définir le périmètre de l'entreprise.

La direction a imposé l'existence de quatre BDES : une par UES et une centrale, couvrant le périmètre de l'ensemble du groupe, mais sans détailler les données UES par UES. Les représentants n'ont accès qu'à la BDES de leur UES. Cette segmentation se justifie pour la direction par « la pertinence de l'information qui doit être adaptée aux réalités économiques des trois branches, qui sont différentes les unes des autres » (DRH HydroC). Ainsi, les élus n'ont pas tous la même information. Malgré les réticences initiales de la direction, les élus centraux et les DSC ont finalement obtenu l'accès aux BDES de chaque UES en plus de la BDES centrale. Cette tension illustre l'enjeu stratégique pour l'employeur du verrouillage de l'accès aux données économiques de l'entreprise et de son environnement, loin de la transparence que présuppose la LSE. Pour les élus, la configuration des

grands groupes n'a pas été prévue par la loi : « Ce qui ne va pas dans mon sens, c'est que l'on est dans un groupe (…) ; si je veux aller voir les effectifs de la branche marketing, je n'ai pas le droit, je n'ai le droit qu'à ma partie, l'élu de CE n'aura que son établissement » (DSC CFDT HydroC).

Un tel cloisonnement des données, souvent justifié par un souci de confidentialité, se retrouve dans la plupart des entreprises ayant un CCE (Logdis, Secufreak, Sporclerc, etc.). Le cas général est celui d'un accès différencié à la BDES selon que l'on est membre du CCE, du CE, du CSHCT ou des DP (Farma et BRC refusant l'accès à ces derniers). Tous les élus rencontrés soulignent que l'enjeu est l'accès à l'ensemble de l'information quel que soit le périmètre géographique de leur instance. C'est une revendication forte pour leur permettre d'avoir une vue d'ensemble et de pouvoir articuler leurs actions. Elle est d'autant plus importante que dans les structures complexes et poly-syndicales, les organisations syndicales sont rarement représentatives dans l'ensemble des établissements.

Des obstacles techniques à l'appropriation et une préférence pour l'expertise

Les difficultés d'appropriation de l'information sont renforcées par la numérisation. Le format du support numérique (Excel, SharePoint, ou autre) n'est pas maîtrisé par tous, d'où un temps d'appropriation et d'adaptation long. Ce format numérique et le manque de formation creusent la fracture numérique entre catégories de personnel : pour accéder à la BDES de l'extérieur, il faut pouvoir se connecter à sa messagerie professionnelle, droit qui est réservé aux cadres chez Sporclerc. Cette barrière est particulièrement sensible dans les secteurs de main-d'œuvre peu qualifiée car tout le monde n'a pas accès à un ordinateur ou à internet. De nombreux élus demandent à être équipés en matériel informatique (Handicap).

Par ailleurs, selon les élus, les informations sont souvent transmises tardivement (BRC), « trop fournies pour être assimilées à temps » (Logdis) et, en fin de compte, difficiles à utiliser (Farma, Secufreak). Nombre de directions privilégient des formats fermés de type PDF qui enlèvent une partie de l'intérêt : « C'est un peu rébarbatif comme outil, sans parler du fait que vous pouvez lire ce qu'il y a à l'écran, vous ne pouvez pas extraire, vous ne pouvez pas faire des tableaux de chiffres. Il faut faire des copies d'écran » (DSC CFDT HydroC). On est loin de l'ambition des promoteurs de la BDES, qui imaginaient cet outil comme une véritable base de données et non de documents ; données auxquelles les élus pourraient accéder par eux-mêmes au moyen d'une sorte de moteur de recherche.

Les élus estiment souvent que les rapports d'expertise sont plus adaptés car les données sont mises en perspective et commentées, ce qui en facilite l'appropriation. Les experts permettent aux élus de rétablir une forme

d'équilibre des compétences et de dépasser ces asymétries. Comme le note le DS CFDT de Formage : « Une fois en réunion extraordinaire, il y a la présentation du [cabinet] X. Pour nous, c'est déjà ultra enrichissant, parce que c'est une explication qui est faite, parce qu'on a eu des explications du DAF [10]. (…) Quand il part dans les chiffres, c'est difficilement compréhensible. » De même, le DSC FO d'Handicap estime que « ce qui nous manque quand même c'est, quand c'est des données chiffrées, là où on n'est pas organisé pour l'instant, il faut qu'on ait l'appui de quelqu'un capable de nous les déchiffrer ».

I.3. De l'esprit de la loi de sécurisation de l'emploi au terrain : anticipation et dialogue sur la stratégie ?

Au total, il ressort que dans l'esprit de la LSE, les outils et consultations en lien avec la situation et la stratégie de l'entreprise relèvent de l'anticipation des mutations en se basant sur un partage d'informations en amont. La cohérence entre les informations de la BDES avec visibilité à trois ans et l'information stratégique partagée prépareraient le terrain à une GPEC concertée qui devrait permettre d'éviter la mise en œuvre d'une gestion à chaud des mutations futures. Cette cohérence est toutefois rare dans notre échantillon.

Manque de cohérence de l'utilisation des dispositifs

De ce point de vue, l'existence de PSE dans certaines entreprises pourrait être perçue comme une première forme d'échec au regard d'une anticipation permettant de lisser les évolutions de l'entreprise. Cette situation est cependant sans doute inévitable, au vu des incertitudes du marché, des effets de la crise et de la difficulté de prévision des grandes évolutions de moyen-long terme. Élaborer un horizon prospectif à trois ans représente sans doute une illusion pour beaucoup d'entreprises. Plusieurs éléments témoignent d'un déficit d'articulation entre les différents outils et négociations, fragilisant la construction d'une cohérence d'ensemble qui permettrait une discussion ouverte entre interlocuteurs compétents sur les grands enjeux stratégiques et les conséquences sur le devenir de l'entreprise et de ses salariés.

D'abord, de manière plus générale, la loi, en formalisant la transmission d'informations stratégiques et en instituant la BDES, vise à la fois à réduire l'asymétrie d'information en donnant plus de clés de compréhension aux représentants des salariés, et à permettre un meilleur dialogue autour des enjeux de stratégie. De ce point de vue, nous avons pu recenser des freins à la mise en place d'un tel dialogue social [11], tels que la faiblesse du recours à la BDES. Il y a une déception sur le contenu réel de l'information (champs

10. Directeur administratif et financier.
11. En plus d'un retard dans la mise en œuvre des dispositions légales au moment de l'enquête de terrain, notamment du fait d'une accumulation de législations et d'obligations sur les dernières années (LSE, loi Macron, loi Rebsamen).

temporels, périmètre d'observation, thèmes abordés) qui questionne parfois la sincérité de l'information transmise.

Ensuite, l'Icos peut se retrouver noyée dans la réunion de CE, et n'est parfois pas identifiée par les représentants des salariés. Surtout, dans certaines entreprises, des consultations sur les PSE à venir prédominent au détriment de l'Icos. Le raccourcissement des délais de procédure en cas de PSE (délais préfix) renforce aussi cet appauvrissement du dialogue. Cela se traduit par un manque de discussion sur les différents leviers de la compétitivité alors que cela pouvait être un des enjeux de la consultation sur le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) [12] et, *a fortiori*, sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

Ce tableau mérite toutefois d'être nuancé. Tout d'abord, malgré les limites de l'information stratégique, certains élus s'en saisissent, élaborent un jugement sur les options présentées, formulent un avis et améliorent ainsi leur connaissance de l'entreprise. Une de leurs fonctions clés se voit confortée : leur rôle consultatif sur les questions économiques, qui sont un des éléments constitutifs de la stratégie. À ce stade, on ne peut pas exclure que l'appropriation des dispositifs se fasse de manière progressive, et donc que la cohérence des outils évolue dans certaines entreprises. Pour créer les conditions de l'appropriation, il faut une montée en compétence des acteurs ainsi qu'un niveau adéquat de ressources financières allouées au CE.

Le paradoxe est réel : de plus en plus de dispositifs incitent les IRP à participer à la gestion et à la régulation de la relation d'emploi dans l'entreprise tandis que, dans le même temps, la capacité des salariés et de leurs représentants à influencer cette régulation s'affaiblit (Béthoux, Mias, 2014). Cette difficulté à peser sur les décisions managériales ne vient pas d'une baisse de l'intensité de la négociation des organisations syndicales avec la direction ou des consultations des CE, mais plutôt de la surcharge d'acteurs en nombre limité, dépassés du fait de la faiblesse de leurs ressources ou de rapports de force pas toujours favorables aux élus pour infléchir les décisions [13].

Les directions considèrent qu'il y a un manque d'expérience, ou un manque d'appétence de certaines IRP pour s'impliquer valablement dans la stratégie. Si les organisations syndicales sont unanimes pour accéder à l'information sur les options stratégiques et les choix préparés par l'entreprise, elles ne sont pas toujours prêtes à accompagner les changements surtout s'ils se traduisent par des pertes d'emploi ou à cautionner les décisions prises par la direction. Savoir ainsi deux ans à l'avance qu'un site doit fermer permet aux IRP et aux OS de négocier une sécurisation du processus,

12. Globalement, la consultation sur les CICE est assez pauvre. Voir Ires *et al*. (2016).
13. Concrètement, pour s'opposer à une décision, ils ne peuvent que *rendre* un avis *négatif*, sans veto possible, mais cela leur permet de demander une réponse argumentée du CA.

mais elles ne souhaitent pas être la caution des conséquences des décisions de leur direction.

Un faisceau de contraintes et de tensions à l'image de l'expérience de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

À l'instar de la GPEC, les consultations du CE mises en place par la LSE ne vont pas nécessairement de soi, et ne prennent pas une place sans heurts dans les attributions de cette instance. À la lumière des éléments empiriques rapportés jusqu'ici, nous pouvons apporter quelques pistes de réponse aux questions soulevées en introduction. Il ressort quatre difficultés majeures :

(i) Tout d'abord, la notion de stratégie n'est pas évidente. La LSE dispose que « les orientations stratégiques de l'entreprise [sont] définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise », mais ne définit pas le contenu de ces orientations stratégiques. Il y a ainsi une certaine absence de formalisation, de structuration de l'Icos qui repose essentiellement sur les données de la BDES : il existe de fait une zone d'indétermination autour de ce qu'on considère comme étant la stratégie partagée, ce qui peut donc ouvrir la voie à des acceptions très diverses. Et en effet, les conceptions varient selon les différents acteurs de l'entreprise (Ires *et al.*, 2016). Les acteurs évoquent comme autant de définitions de la notion de stratégie le « *business plan* », la « stratégie de l'entreprise », la « stratégie économique », les « informations stratégiques », les « projets », le « plan de développement à moyen terme », ou encore le « plan de transformation » de l'entreprise. L'hétérogénéité des conceptions est forte : cela participe certainement des tensions entre ce qui est attendu ou souhaité par les élus de CE et ce qui est fourni par les directions.

(ii) Ensuite, la mobilisation des élus sur les questions économiques est variable. Nombre d'élus et de salariés accordent une importance souvent bien moindre aux missions du CE en termes économiques qu'aux activités sociales et culturelles (ASC). Cette focalisation sur les ASC au détriment des prérogatives économiques est illustrée par plusieurs enquêtes ou travaux (voir par exemple Ires, Dares, 1998 ; Le Goff, 2006 [14], ou l'enquête CSA « Baromètre CE -vision 360° » de 2012). Cela est dû à leur côté immédiat et pratique, contrairement à la stratégie dont la signification ou les effets (non immédiats en général) sont plus complexes à appréhender.

(iii) Directions et membres du CE ne sont pas nécessairement enclins à discuter de la stratégie de l'entreprise dans le cadre de cette instance. D'une

14. « Aujourd'hui, il existe une grande différence entre les CE des grandes entreprises, où les employeurs jouent bien le jeu, et ceux de plus petites structures, marqués par la prééminence assez nette des activités sociales et culturelles. Mais il faut dire que ce dernier aspect demeure encore privilégié par les salariés. On peut parler d'un divorce entre la représentation qu'ils se font du CE et la manière dont leurs représentants conçoivent leurs missions, davantage axées sur le plan économique. »

part, les élus peuvent avoir des réticences à discuter une stratégie qu'ils ne décident pas et sur laquelle ils n'ont aucune marge pour la modifier ou l'infléchir ; d'autre part, les directions ne voient pas toujours d'un bon œil le « droit de regard du CE » sur une question qui relève de leurs attributions. L'expérience de l'obligation triennale de négocier la GPEC a ainsi souligné le peu d'appétence de la majorité des directions à partager l'information stratégique (Groupe Alpha, Cerege, 2012).

(iv) De manière plus générale, l'état de la négociation collective en France n'offre pas nécessairement un cadre très favorable à ces évolutions, même si la LSE se place dans un mouvement long de décentralisation du dialogue social qui vise à renforcer la négociation collective au niveau de l'entreprise. En effet, les nombreuses réformes législatives qui ont tenté dans les années 2000 d'accélérer la négociation collective au niveau de l'entreprise n'ont qu'en partie porté leurs fruits, selon de nombreux observateurs (Farvaque, 2011 ; Béthoux *et al.*, 2015 ; Caser, Jolivet, 2013). Cela pourrait être symptomatique de la difficulté à introduire, pour reprendre les termes du rapport Combrexelle (2015), de « l'innovation sociale » au sein des entreprises, mais cela viendrait généralement de ce que les conditions de confiance entre syndicats et directions ne sont pas toujours réunies, ou de ce que la politique des grands groupes se décide à l'échelle supranationale (ou extraterritoriale), ou encore de la difficulté à appréhender la complexité du Code du travail. La stratégie d'entreprise se trouve questionnée ici à travers ces différents niveaux de décision.

L'obligation légale de négociation triennale de la GPEC s'est soldée par un relatif échec au regard de l'objectif de réduction de l'asymétrie d'information au sein des entreprises. Il semble ainsi assez logique qu'après l'expérience de la GPEC et devant les résultats mitigés de la LSE en termes d'effets de la consultation sur les orientations stratégiques, des voix toujours plus nombreuses réclament d'accorder plus de pouvoir effectif aux représentants des salariés dans les conseils d'administration (Hollandts, Guedri, 2008 ; Beffa, Clerc, 2013 ; Favereau, Roger, 2015).

II. Vers la centralisation des instances représentatives du personnel : à la recherche de l'interlocuteur pertinent pour le dialogue sur la stratégie

Les nouvelles dispositions et outils mis en place par la loi de sécurisation de l'emploi (BDES et Icos notamment) n'ont pas révolutionné le dialogue social sur la stratégie. Ces outils ont néanmoins participé à la centralisation du dialogue social. Cette évolution était enclenchée de longue

date (Didry, Jobert, 2008 [15] ; Groux, 2012 [16]) et s'inscrit dans un mouvement plus large de recentralisation de la décision au sein des entreprises (Martinet, 2009 ; Mias, 2014). Face à des restructurations décidées centralement et devenues un mode récurrent de gestion qui se caractérise par un remodelage constant des frontières de l'entreprise (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2012), il devient crucial pour les représentants du personnel de se structurer aux niveaux les plus pertinents pour eux, c'est-à-dire où là sont véritablement prises les décisions qui les concernent.

Dans ce contexte, la LSE et surtout la loi Rebsamen qui l'a suivie accroissent la possibilité pour les instances représentatives du personnel (IRP) de se structurer d'une manière *ad hoc* pour davantage correspondre à la structure réelle de l'entreprise au-delà de son architecture légale (II.1). Cela a accéléré un mouvement de centralisation des DS et des IRP qui peut aller jusqu'à la fusion de l'ensemble des IRP au niveau central. La tendance est davantage à la fusion des CE en un CCE unique qu'à la mise en place de délégations uniques du personnel (DUP) [17]. Face à ce transfert de compétences du niveau de l'établissement (CE) au niveau central (CCE ou CE unique), on observe une montée en puissance du CHSCT comme principale instance de représentation et de mobilisation locale (II.2).

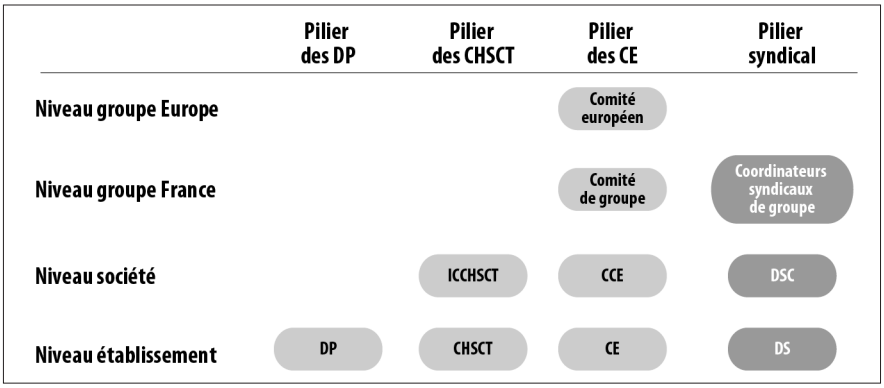
II.1. Centralisation de la décision dans les entreprises et montée en puissance des instances centrales de représentation : un mouvement isomorphique

Dans l'esprit des dispositions législatives, la consultation des représentants des salariés doit se faire là où se prennent les décisions [18]. Par nature,

15. Si Claude Didry et Annette Jobert n'emploient pas le terme de « centralisation » du dialogue social ou de la négociation, leur travail illustre que l'introduction des accords de méthode en 2003 a conduit à l'émergence d'instances de négociation resserrées au niveau central de l'entreprise et au renforcement des instances représentatives centrales. Cette montée en puissance de l'échelon central a encore été accentuée avec l'introduction de la négociation sur la GPEC en 2005.
16. Guy Groux (2010, 2012) montre ainsi que la conception du rôle de la négociation collective a évolué à la fin des années 1990. Plus que comme des concessions visant à résoudre et à prévenir des conflits coûteux, les directions se mettent à l'envisager comme un levier de compétitivité. Dans cette optique, la négociation collective d'entreprise est reprise en main par les échelons supérieurs de la direction au point que l'on puisse parfois parler de l'émergence d'un « dialogue social managérial ».
17. Cette forme de fusion des instances représentatives du personnel permise par la loi du 20 décembre 1993 préfigure en quelque sorte la philosophie du comité social et économique prévu par les ordonnances du 20 septembre 2017. En effet, l'instance unique conserve les prérogatives des anciennes instances, mais permet de réduire le nombre d'élus. Limitée jusqu'en 2015 aux entreprises de moins de 200 salariés dépourvues de CHSCT, la loi Rebsamen a étendu la possibilité de mise en place unilatérale par l'employeur d'une telle instance aux entreprises de 300 salariés pourvues d'un CHSCT. La loi laissait cependant la possibilité ouverte de laisser le CHSCT en dehors de l'instance unique. Possible au-delà de 300 salariés par accord majoritaire, cette forme de fusion restait extrêmement minoritaire dans les grandes entreprises (Breda, 2016).
18. L'ancien article L. 2327-2 relatif aux attributions du comité central d'entreprise dispose ainsi que « le comité central d'entreprise exerce les attributions économiques qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excèdent les limites des pouvoirs des chefs d'établissement », ce qui, par définition, comprend les orientations stratégiques. Symétriquement, l'ancien article L. 2327-15 relatif aux attributions des comités d'établissement dispose que « le comité d'établissement est consulté sur les mesures d'adaptation des projets décidés au niveau de l'entreprise spécifiques à l'établissement et qui relèvent de la compétence du chef de cet établissement ». En ce domaine, les ordonnances du 22 septembre 2017 reprennent les anciennes dispositions.

les orientations stratégiques sont pour l'essentiel prises au niveau de la direction générale voire, le cas échéant, de la direction du groupe selon le degré d'autonomie des sociétés composant ce dernier. On assiste alors à une montée en puissance des échelons centraux des IRP et des DS, voire à la création de nouvelles instances et rôles syndicaux pour atteindre les interlocuteurs pertinents. Pour les IRP, ce mouvement isomorphique, c'est-à-dire de structuration parallèle des IRP aux instances de la direction, peut prendre deux formes : l'ajout de nouvelles instances centrales (ou le renforcement de celles qui existent) ; ou la fusion des CE au niveau du CCE voire du comité de groupe [19] (schéma 1).

Schéma 1. Représentation de la structuration théorique des IRP dans les groupes multi-sociétés et multi-établissements



ICCHSCT : Instance de coordination des CHSCT.

Quand les instances représentatives ne sont pas fusionnées et que les comités d'établissement demeurent, se pose alors la question de l'utilité de ces instances locales. Celles-ci sont-elles totalement dessaisies du pilier économique des attributions des CE et dévolues à la seule gestion des activités sociales et culturelles (ASC) ? Ou bien continuent-elles d'être informées sur les déclinaisons locales des décisions stratégiques globales, pour lesquelles le CCE ou le comité de groupe est consulté ? En effet, si l'absence d'autonomie décisionnelle en matière stratégique des directions locales

Ces dispositions sont confirmées dans les ordonnances du 22 septembre 2017 par les articles L. 2315-1 et L. 2316-2 relatifs aux attributions du comité social et économique central : il « exerce les attributions qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excèdent les limites des pouvoirs des chefs d'établissement » et est « informé et consulté sur tous les projets importants concernant l'entreprise en matière économique et financière. » Symétriquement, l'article L. 2316-20 dispose quant à lui que « le comité social et économique d'établissement a les mêmes attributions que le comité social et économique d'entreprise, dans la limite des pouvoirs confiés au chef de cet établissement » et « est consulté sur les mesures d'adaptation des décisions arrêtées au niveau de l'entreprise spécifiques à l'établissement et qui relèvent de la compétence du chef de cet établissement. »

19. La loi Rebsamen permet en effet la possibilité (et non l'obligation) que « la consultation sur les orientations stratégiques [soit] effectuée au niveau du comité de groupe ».

rend caduque l'idée d'une consultation à ce niveau, l'avis qu'elles rendent ne saurait être pris en compte. Les échanges au niveau local peuvent cependant s'articuler au dialogue qui a lieu centralement pour donner aux élus centraux une vision plus large de ce qu'impliquent concrètement les décisions stratégiques.

Le dialogue sur la stratégie n'épuisant pas le champ du dialogue social, les besoins de représentation locale demeurent. L'article L. 2327-15 du Code du travail sensiblement modifié par la loi Rebsamen et que reprend *in extenso* le second alinéa de l'article L. 2316-20 des ordonnances du 22 septembre 2017 dispose alors que « le comité d'établissement [le comité social et économique d'établissement dans le nouveau Code] est consulté sur les mesures d'adaptation des projets décidés au niveau de l'entreprise spécifiques à l'établissement et qui relèvent de la compétence du chef de cet établissement. » L'impact de ces mesures d'adaptation portant essentiellement sur les conditions de travail, le CHSCT, davantage que le comité d'établissement, apparaissait comme l'instance principale de représentation locale. La fusion de ces derniers avec les CE qu'entraînent les ordonnances pose ainsi une série de questions sur le devenir de l'architecture institutionnelle en émergence. Cette architecture couplait une instance centrale (CCE, comité de groupe, etc.) renforcée et un dualisme local, entre un CHSCT lui aussi renforcé, et un CE affaibli des deux côtés, réduit au rôle d'appui du CCE.

Centralisation des décisions dans les entreprises : à la recherche de l'interlocuteur pertinent pour mener le dialogue social sur la stratégie

Dans les grandes entreprises et groupes d'entreprises qui représentent l'essentiel de l'emploi en France (Béguin, Hecquet, 2015) et la majorité de notre échantillon [20], on assiste à un mouvement de centralisation de la décision. Ce mouvement de centralisation est particulièrement marqué dans un contexte de crise et de restructurations de grande ampleur (Duhautois, Petit, 2013 ; André-Le Pogamp, Navatte, 2014) [21]. Le coordinateur syndical CGT d'HydroC décrit ainsi cette évolution comme une « hypercentralisation » que le PDG « met à toutes les sauces. C'est l'organisation de l'entreprise qui devient comme ça. La décentralisation des fonctions support, elle s'accompagne d'une centralisation. On sort tous les gens des RH des branches pour les mettre dans une filière RH, tous les gens des achats des branches dans une filiale achat. » Ce mouvement de centralisation des fonctions et de la décision justifie alors la centralisation croissante

20. Neuf des 13 entreprises enquêtées appartiennent à des groupes. Dans trois cas, il s'agit de très grands groupes multi-activités.
21. Dans notre échantillon, trois des groupes étudiés étaient touchés par un PSE au moment de l'enquête, deux avaient mis en place un plan de départs volontaires qui, dans un cas, s'est transformé en PSE après l'étude. Deux autres groupes connaissaient quant à eux des changements considérables de leurs activités et de leur organisation.

des instances de représentation et des fonctions de négociation à l'œuvre dans l'entreprise.

Cette réaffirmation de l'échelon central des groupes s'est accélérée durant la crise, mais lui est antérieure. Alors que les « stratégies simples de recentrage/externalisation » (Martinet, 2009:145) dominent les stratégies financières dans les années 1990 et la première moitié des années 2000, l'épuisement des gains liés à ce processus à partir de 2005, puis la crise de 2008, conduisent les groupes à ré-internaliser de larges pans de leurs chaînes d'approvisionnement (Rudolph, Schwetzler, 2013). Cette croissance du périmètre des groupes et, parallèlement, de leur mainmise sur les processus de décision de leurs filiales entraîne une « recomplexification des stratégies et des processus de gouvernance » (Martinet, 2009:145).

Cette centralisation a des effets sur le pouvoir de la DRH. Cela s'observe particulièrement dans les entreprises où la direction est étrangère mais le mouvement de centralisation décrit ci-dessus produit des effets de cet ordre y compris dans des entreprises nationales. Comme le note le DSC CGT et secrétaire de CCE de Logdis à propos des directeurs d'établissement (les bases logistiques du groupe), les directions locales sont désormais de simples « boîtes aux lettres » sans réel pouvoir de décision et de négociation car le directeur d'établissement « reçoit les ordres de la direction [du groupe] et les fait appliquer (…). Donc on n'a plus les mêmes interlocuteurs. »

Pour les IRP, cela entraîne un besoin de se structurer à ces niveaux centraux afin d'être en mesure d'atteindre les interlocuteurs pertinents. Cependant, la question de l'interlocuteur pertinent ne dépend pas uniquement du niveau de structuration des instances mais aussi de qui les préside. La consultation n'a pas le même sens si le CE est présidé par le PDG du groupe, le DG d'une filiale du groupe, le DRH ou un assistant. De même, les marges de manœuvre d'un DRH, président de CE, peuvent être diversement étendues.

Isomorphisme institutionnel des instances représentatives : fusion au niveau central ou ajout de nouvelles instances

Le dialogue sur la stratégie impulsé par la LSE et la loi Rebsamen implique un déplacement du centre de gravité de l'activité des IRP vers les niveaux plus centraux où se prennent les décisions stratégiques. Ce déplacement, observé dans l'ensemble des entreprises étudiées, peut prendre deux formes : le renforcement des instances centrales (voire la création d'instances centrales si celles-ci n'existaient pas) avec le maintien des instances aux niveaux inférieurs, ou la fusion de toutes les instances au niveau central. Dans ce dernier cas, le CCE, ou éventuellement la DUP centrale,

absorbe alors les instances de niveau inférieur, assumant l'ensemble de leurs prérogatives et bénéficiant de l'ensemble de leurs moyens.

C'est en effet un des défis de cette centralisation du dialogue social sur la stratégie que de renforcer le CCE, voire le comité de groupe, alors que celui-ci ne dispose en propre d'aucune autre ressource que celles que veulent bien lui concéder les CE : ni budget, ni crédit d'heures de délégation. Alors même qu'il est de plus en plus sollicité, le CCE ne doit être réuni que deux fois par an. Ainsi, parmi les sept entreprises qui distinguent des CE et un CCE, seule une, Matériaux, n'a pas conclu d'accord qui donne à son CCE plus de moyens que ne le prévoit la loi. Outre la question des moyens matériels, le minimum légal de deux réunions par an rend le dialogue social sur la stratégie pratiquement impossible au niveau des instances de Matériaux. En effet, lorsque les élus posent une question, le DRH, qui préside le CCE, doit parfois suspendre sa réponse pendant six mois, le temps de consulter le PDG.

La majorité des entreprises de notre échantillon (sept sur 13) a conservé des instances distinctes en fonction du niveau considéré, mais renforcé les moyens de son instance centrale. Le cas d'HydroC est sans doute le plus illustratif : survivance des CE par établissement et plusieurs CCE (un pour chacune des trois UES du groupe). En réponse à « l'hypercentralisation » de la décision au sein de la direction, un comité d'entreprise européen a récemment été mis en place avec les prérogatives d'un comité de groupe. C'est au sein de cette instance qu'est mené l'essentiel du dialogue sur la stratégie, tandis que s'affaiblit le rôle des CCE. Ce mode de centralisation par ajout d'instances tend à vider de leur substance les instances des niveaux inférieurs. Toutefois, cela a l'avantage d'éviter le risque de surchauffe que connaissent les instances prises dans une dynamique de centralisation par fusion. Dans le cas de cette entreprise, les CE déchargent le comité de groupe de la gestion des ASC.

Si sept des 13 entreprises de notre échantillon ont conservé la distinction entre CE et CCE, quatre les ont fusionnés [22]. Parmi ces quatre entreprises, une seule, Coop, a mis en place une DUP unique, au niveau central. Cette rareté des DUP dans notre échantillon [23] correspond à l'absence quasi-totale de cette forme institutionnelle parmi les entreprises de plus de 300 salariés dans lesquelles l'employeur ne peut pas l'imposer (Breda, 2016). À cet égard, le cas de Coop apparaît comme exceptionnel. Il s'explique par la double particularité de l'entreprise qui concentre pratiquement l'ensemble de ses effectifs au niveau du siège et au regard de son

22. Les deux dernières sont mono-établissement et ne sont donc pas concernées par la question.
23. La seule entreprise de moins de 300 salariés de l'échantillon, Formage, avait aussi mis en place une DUP. Et encore celle-ci exclut-elle le CHSCT. Celle-ci étant mono-établissement, cette mise en place ne peut pas s'analyser comme s'inscrivant dans un mouvement de centralisation.

statut coopératif, ce qui implique qu'une partie du dialogue sur la stratégie puisse avoir lieu au niveau du conseil d'administration [24]. Surtout, l'accord ayant donné naissance à la DUP garantit aux élus des moyens largement supérieurs à ce que prévoit la loi. En termes d'heures de délégation, sa mise en place s'est ainsi faite à moyens croissants.

Quant aux trois autres entreprises, elles ont maintenu la distinction entre le pilier CHSCT et CE de la représentation du personnel, mais ont réduit le second à un CE unique, au niveau de l'ancien CCE, alors même que des établissements juridiquement distincts de taille suffisante pour exiger un comité d'établissement persistaient. Dans ces entreprises, les établissements étaient cependant dépourvus d'autonomie décisionnelle, les consultations à leur niveau se réduisant au mieux à des informations complémentaires. De manière intéressante, on observe une distinction entre les deux entreprises de services et l'entreprise industrielle Fransteel. Les premières ont mis en place un CHSCT unique, parallèle à leur CE unique, c'est-à-dire qu'elles fonctionnent, du point de vue de leurs IRP, comme une entreprise mono-établissement, tandis que Fransteel, société multi-établissements appartenant à un grand groupe industriel, a maintenu des CHSCT distincts car les réalités de la production varient d'un établissement à l'autre. C'est aussi l'avis de la DRH de Matériaux qui se dit favorable à la mise en place d'un CE unique pour transférer les moyens des comités d'établissement au CCE qui en manque terriblement (voir *supra*), mais qui soutient l'importance dans l'industrie de maintenir des CHSCT distincts, au niveau de l'établissement. Elle affirme ainsi : « Moi, ce qui me choque le plus, ce sont les CHSCT centraux. Je pense que le législateur n'a aucune idée de ce qui se passe dans les entreprises… dans l'industrie. Et avec tout le respect que je dois au législateur, mais sincèrement… Je suis vraiment opposée à la centralisation des CHSCT. La sécurité, l'hygiène, ça ne peut être que local. C'est une hérésie ! » Cette structure peut être qualifiée d'*ad hoc* au sens où elle ne correspond à aucun des cas de figure prévus par la loi : ni à la DUP puisque les CHSCT demeurent distincts, ni au cas où l'entreprise deviendrait mono-établissement du point de vue des IRP (quitte à rester multi-sites du point de vue organisationnel).

Les fusions verticales entre comité d'établissement et CCE pour former un comité d'entreprise unique demeurent minoritaires dans notre échantillon. Dans la plupart des entreprises, le mouvement de centralisation des

24. En outre, cette DUP est structurée de telle manière que les anciennes instances continuent d'exister en pratique. La DUP est en effet organisée autour de six commissions (délégation du personnel (DP) ; hygiène, sécurité et qualité de vie au travail ; activités sociales et culturelles (ASC) ; économie, stratégie et finance ; organisation, emploi et compétences ; politique sociale). Ces commissions présentent une forte originalité en ce qu'elles délibèrent de manière autonome pour tous les domaines relevant exclusivement de leurs compétences, sauf en ce qui concerne les consultations légales obligatoires et les dossiers ayant un impact collectif et social important. Dans ces deux cas, la délibération se fait en séance plénière de la DUP.

instances en réponse à celle de la décision prend la forme d'un renforcement des instances centrales. Néanmoins, même dans ces cas, on observe une tendance, ancienne, à la réduction du nombre de CE à mesure que les établissements se structurent au niveau régional et regroupent plusieurs sites. Dans cinq des sept entreprises ayant conservé la distinction CE-CCE, l'établissement ne correspond pas aux sites. La centralisation de la décision dans les entreprises, qui passe du niveau du site à celui de l'établissement régional, implique alors un éloignement des CE du terrain. Dans la plupart de ces entreprises cependant, les délégués du personnel demeurent quant à eux structurés au niveau du site. Quant aux CHSCT, ils portent la trace des hésitations des directions et élus sur le niveau adéquat de leur structuration. Dans trois cas, les CHSCT sont structurés au niveau du site et l'entreprise comprend donc plus de CHSCT que de CE. Les CHSCT dans certains cas et les DP la plupart du temps constituent donc les instances de représentation du lieu de travail concret. Leur fusion avec les CE, structurés à un niveau supérieur, pour former le nouveau comité social et économique (CSE) qu'ont décrété les ordonnances du 22 septembre 2017 entraîne donc la disparition de ces instances de représentation locale.

Centralisation de la négociation collective et apparition de nouvelles figures syndicales parallèles aux décideurs de l'entreprise

Le dialogue social sur la stratégie ne s'exprime pas uniquement à travers la formulation d'avis des représentants du personnel sur la stratégie de l'entreprise et, idéalement, leur prise en compte par la direction dans le cadre d'un processus itératif de co-construction des orientations stratégiques. Comme l'a rappelé l'introduction, le dialogue social sur la stratégie s'est notamment développé dans le cadre des négociations de la GPEC. Cette articulation entre dialogue sur la stratégie et négociation n'a en outre pas été remise en cause par les évolutions récentes. Au contraire, en accentuant le mouvement de décentralisation de la négociation collective vers l'entreprise, celles-ci ont renforcé la centralité des délégués syndicaux et, pour ces derniers, la nécessité de s'emparer du dialogue social sur la stratégie.

De même que la perte d'autonomie des échelons inférieurs des entreprises, voire des groupes, rend vaine l'idée de mener un échange stratégique dans des IRP structurées à ce niveau (ce qui n'implique évidemment pas qu'il ne demeure pas un lieu de mobilisation pertinent), la mainmise croissante des directions générales sur l'ensemble des décisions prises dans les établissements fait que les interlocuteurs pertinents des DS pour les questions stratégiques sont les membres de la direction générale. La centralisation du processus de décision stratégique implique une concentration des acteurs habilités à négocier du côté de la direction à laquelle répond un mouvement symétrique du côté syndical. Ainsi, dans les trois plus grandes

entreprises de l'échantillon, on assiste à l'apparition d'une nouvelle figure syndicale sous les traits de « coordinateurs et coordinatrices syndicales nationales [25] » (CSN), articulant les différents DSC structurés au niveau des différentes sociétés du groupe [26].

Le cas de Fransteel apparaît comme exotique puisque les CSN des différentes organisations syndicales sont coordonnés par un responsable syndical national unique (RSN), commun à l'ensemble des organisations syndicales. Le cas de Fransteel parachève ici le mouvement de structuration isomorphique de la direction et du corps des DS avec, à son sommet, un coordinateur unique, entouré d'une équipe resserrée au niveau du groupe et coordonnant des équipes syndicales locales qui apparaissent dotées d'une faible autonomie de négociation. Même quand cette centralisation du corps des DS ne prend pas la forme d'une nouvelle figure formellement instituée, on observe une tendance des équipes syndicales à adopter de manière croissante une structuration pyramidale, y compris dans des entreprises relativement petites. Dans le cas d'Handicap, les élus ont formalisé cette pratique en se structurant en section syndicale départementale dont le bureau réunit périodiquement les principaux élus (secrétaire de CE, de CHSCT, trésorier, DS et DSC).

Face à ce mouvement de centralisation de la négociation collective au niveau des DSC, voire de cette nouvelle figure des CSN et RSN, la place des DS apparaît réduite. La direction et les élus de Sporclerc reconnaissent ainsi, à l'instar du DSC UNSA, que « le poste de DS n'existe pas vraiment au niveau régional ». S'il continue d'exister formellement, il a en effet perdu sa raison d'être principale car, comme le dit la directrice des relations sociales du groupe, ils n'ont « rien à négocier ». La direction souhaiterait alors aller plus loin que la loi en favorisant la spécialisation des DS. Selon elle, ces derniers devraient pouvoir se regrouper au niveau central en fonction de leurs compétences afin de mieux répondre aux exigences des négociations, ce qui se fait déjà dans de nombreux groupes où la pratique de la délégation de mandats de négociation centrale à des DS régionaux est répandue (Hege *et al.*, 2016 ; Dirringer, 2016).

II.2. Représentation au niveau local : marginalisation des comités d'établissement et montée en puissance des CHSCT

Dans les cas où il n'y a pas fusion verticale du pilier des CE (CE, CCE, voire comité de groupe et comité d'entreprise européen), se pose la

25. Dans les cas de Fransteel et de Mutu, ces coordinateurs et coordinatrices syndicaux nationaux sont désignés par le nom de délégués syndicaux nationaux, sans qu'il n'y ait de différence. Par souci d'éviter la confusion avec les délégués syndicaux et délégués syndicaux centraux, nous retenons la dénomination en vigueur dans le cas d'HydroC.
26. Claude Didry et Annette Jobert (2008) rapportent des structures similaires dans certaines des entreprises étudiées.

question du rôle des CE dans un contexte où les CCE accaparent l'essentiel du dialogue social sur la stratégie. Les CE délaissent-ils complètement cette dimension de leur action pour se concentrer sur leur autre mission, les activités sociales et culturelles (ASC), ou bien déclinent-ils les échanges qui se mènent centralement ? Dans le second cas de figure, ou dans les entreprises où les différents CE ont fusionné en un CE unique établi au niveau de l'ancien CCE, se pose en outre la question de la réponse aux besoins locaux de représentation. Comme déjà évoqué ci-dessus, face à l'éloignement des CE des lieux du travail concret à mesure que ceux-ci se centralisent, les CHSCT apparaissent comme l'instance de représentation locale, structurés au niveau de l'établissement voire, dans de nombreux cas, au niveau du site, qui peut être distinct de l'établissement.

Comités d'établissement : entre déclin et déclinaison des informations-consultations centrales

Le CCE mène le dialogue sur la stratégie proprement dite car c'est à son niveau que la consultation des représentants du personnel est pertinente. Quand les CE demeurent intéressés aux affaires économiques et stratégiques, c'est dans une version limitée du CCE, sous la forme d'une information complémentaire plutôt que d'une consultation. Mais bien souvent ils se concentrent uniquement sur les ASC, déchargeant le CCE du devoir de s'en occuper. Le risque cependant est que les salariés, essentiellement au contact des CE, jugent l'action des collectifs d'élus sur ces seules ASC et ne reçoivent pas d'information sur l'action économique et stratégique du CCE.

D'où l'importance que les CE permettent aux élus dans les instances centrales de recueillir des informations locales. Il s'agit d'autant plus d'un enjeu primordial que dans de nombreux cas, la BDES à laquelle les élus centraux ont accès ne contient pas d'information locale. Alors certes, les consultations des CE, quand elles ont lieu, ne font largement « que reprendre ce qui a été dit en CCE », comme l'explique le DSC CGT et secrétaire de CE de Logdis, mais les directions locales complètent souvent l'information par des informations économiques locales, ne serait-ce qu'à travers la présentation des comptes de l'établissement. Cela permet de préciser concrètement les orientations stratégiques présentées en CCE. Ce point de vue rejoint celui du DSC CFDT de Secufreak pour qui, grâce aux CE, « on reçoit chaque mois les informations économiques […]. Il y a une synthèse qui est faite sur les appels d'offres, sur les clients qu'on a gagnés et perdus. »

En outre, dans le cas de certains grands établissements, ce dessaisissement n'est pas complet. CE et négociations avec les DS apparaissent alors comme des lieux d'autonomie pour les directions des établissements

face aux velléités centralisatrices des directions générales. C'est ainsi que le responsable des ressources humaines de l'établissement francilien de Secufreak affirme que « les régions, même si elles sont de moins en moins autonomes, ont quand même une certaine autonomie et le CE, c'est l'endroit où se mesure l'autonomie de la région ». Celui-ci ne s'estime pas tenu par les accords nationaux qui, pour lui, « ne doivent pas être des corsets » mais « des accords-cadres […] à valider en région ». Les acteurs centraux de l'entreprise ne voient pas ces velléités d'un bon œil. Le responsable des ressources humaines (RRH, local) a ainsi dû lutter aux côtés de certains de ses collègues pour convaincre le DRH de la possibilité de signer des accords spécifiques au niveau local. Le DRH n'était « pas enthousiaste » (selon le RRH), mais l'a laissé faire. Les délégués régionaux étaient ouverts à de telles négociations – ils nous l'ont confirmé – mais se sont fait « rappeler à l'ordre » par leurs DSC.

Le maintien de l'échelon des établissements dans le pilier CE n'obéit cependant pas toujours à cette logique de déclinaison, mais souvent à une logique de spécialisation. On observe alors un dessaisissement du CE des prérogatives économiques et des DS d'établissement de celles en termes de négociation. Comme le dit le coordinateur CGT d'HydroC, « à force d'être local, on s'intéresse à ce qui se passe au CE, mais finalement on va s'intéresser aux voyages-vacances des salariés et on va perdre de vue petit à petit… enfin on s'éloigne (…). L'opposabilité, là c'est la question, soit le CE devient la gestion des chèques-vacances ou ça garde vraiment un contre-pouvoir d'entreprise. » Le DSC CFDT de Chantiers l'exprime plus brutalement, parlant d'un retour aux « CE patates », notamment pour les CE non syndiqués de l'entreprise.

Cette répartition des tâches entre instances centrales s'occupant des affaires économiques et structures locales gérant les activités sociales et culturelles n'est pas forcément préjudiciable au fonctionnement des instances puisque la centralisation complète en un CE unique peut aussi entraîner un certain abandon du pilier social. Il semble en effet que les entreprises où la centralisation s'est faite par fusion souffrent particulièrement de l'élargissement des prérogatives des instances. Dans ces entreprises, le dialogue social sur la stratégie tend à absorber le pilier social du CE. Dans le cas de BRC, le CE a ainsi décidé de ne plus comporter de commission « aide au logement ». Même si, de l'avis des élus des syndicats minoritaires (CFDT, CGT, UNSA) interrogés, cette décision découle avant tout d'une volonté politique du syndicat majoritaire, ils notent aussi la nécessité de se concentrer sur les nouvelles prérogatives, qui sont chronophages.

Si cette répartition des tâches peut apparaître comme efficace pour éviter que le CE unique, établi au niveau du CCE, ne soit débordé, elle engendre aussi une tension importante pour les collectifs syndicaux. En effet,

les membres des CCE procédant des différents CE, c'est à ce niveau que se joue la réélection des élus centraux, avec la difficulté pour eux de donner à voir à leurs électeurs les effets de leurs actions et des discussions ayant lieu à cet échelon. Cette difficulté peut offrir à des organisations syndicales non représentatives une opportunité stratégique.

Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, instance principale de représentation locale

Indépendamment du rôle pris par le CE, qu'il vienne en soutien de l'activité de consultation du CCE sur la stratégie ou soit cantonné aux ASC, voire qu'il disparaisse dans les cas de fusion verticale des différents CE au niveau central, on observe une très forte montée des CHSCT au niveau local [27]. Face à des comités d'établissement vidés de leur substance par le transfert de l'essentiel du pilier économique au niveau des CCE, les CHSCT apparaissent comme l'instance où les conséquences concrètes sur l'organisation du travail des orientations stratégiques discutées centralement sont abordées. C'est alors le principal point de résistance potentielle où les représentants des salariés peuvent s'approprier les orientations stratégiques débattues ailleurs. Comme l'explique le consultant assistant les élus de Sporclerc, les élus de l'entreprise ont été réceptifs « au moment des deux dernières expertises sur la mise en puissance du CHSCT ». Pour lui, « on sentait que c'était des sujets sur lesquels il y avait plus de recul et plus de réflexion » car cela rejoint leurs préoccupations les plus pressantes en termes « de conditions de travail qui se dégradent dans les magasins », c'est-à-dire localement.

En effet, parmi les entreprises qui ont mis en place un CE unique, peu ont franchi le pas de fusionner leurs CHSCT en un CHSCT unique [28]. Seule BRC a fait ce choix d'un CHSCT unique, parallèle à un CE unique. Le cas de Sporclerc révèle cependant la tension à l'œuvre entre la volonté des élus et de nombreuses directions de maintenir une instance locale, voire très locale, avec les CHSCT et, dans le même temps, d'adopter une structuration parallèle des CHSCT et des CE. Au moment de l'étude (2014-2016), trois des entreprises de notre échantillon venaient ainsi de signer un accord instituant une instance de coordination de CHSCT permanente (ICCHSCT) [29]. Sporclerc a quant à elle opté pour une structure très lourde avec 66 CHSCT au niveau des magasins, 15 CHSCT régionaux, établis au

27. À titre d'exemple, dans le cas de Logdis, les 36 CHSCT de l'entreprise se sont réunis 315 fois en 2014, soit une moyenne de 8,75 réunions par an, bien plus que les quatre réunions annuelles obligatoires.
28. Et encore moins ont mis en place une DUP. Dans notre échantillon, seule une entreprise très particulière, Coop, en a mis une en place.
29. Les ICCHSCT restent néanmoins quelque peu marginales, même quand elles sont permanentes. Nous manquons de recul sur cette question tant leur mise en place est récente et limitée à quelques entreprises, mais elles paraissent à ce stade être plus un forum d'échange et de veille des différents CHSCT.

niveau des CE, et un CHSCT national, récemment mis en place. L'hésitation sur le mode et le niveau de structuration des CHSCT provient aussi de leur montée en puissance du fait de la centralisation du CE qui tend à faire du CHSCT la principale voire la seule instance locale.

Face aux enjeux locaux de fermetures ou de restructurations d'établissements ou de sites, le CHSCT est d'autant plus crucial qu'il est parfois difficile de mobiliser centralement. Le DSC CGT et secrétaire de CE de Lodgis déclare ainsi que « c'est vraiment là [au niveau du CHSCT] qu'on a du poids, qu'on peut nommer des experts, qu'on peut faire bouger des choses. Parce que même en DP, on ne peut pas faire bouger les choses. Le délégué syndical, il n'a pratiquement plus aucun pouvoir au local. Donc il n'y a vraiment que le CHS[CT] qui garde un peu de pouvoir et d'autonomie. »

La tendance à la centralisation des CE en réponse à la centralisation des décisions est donc contrebalancée par une montée en puissance des CHSCT au niveau des établissements, voire à un niveau encore plus local des sites quand les deux sont distincts. En même temps que les CE locaux transfèrent leurs prérogatives en matière de consultation sur les affaires économiques au CCE voire au comité de groupe, on semble assister à une affirmation du CHSCT, devenu la seule instance locale à même de dialoguer avec les directions locales. Une partie des directions, notamment dans le secteur industriel, semble d'ailleurs favorable à un tel renforcement et à une telle répartition des tâches : au CCE les informations-consultations sur les questions économiques et sociales les plus larges, aux CHSCT la gestion locale des effets des restructurations et des réorganisations, sur lesquels il sont de plus en plus systématiquement consultés. Cette division du travail et des échelons d'action entre le CCE et les CHSCT se retrouve en écho dans la répartition des tâches entre le CCE et les CE.

Conclusion

La loi de sécurisation de l'emploi (LSE) s'inscrit dans un mouvement large et ancien de mobilisation des représentants du personnel sur la stratégie de l'entreprise. En instaurant une information-consultation sur les orientations stratégiques annuelle et obligatoire (Icos), la LSE a cherché à institutionnaliser et renforcer un dialogue social sur la stratégie qui existait déjà. Si une série de dispositifs institutionnels, dont la GPEC, ont fait émerger un dialogue social sur la stratégie, les échanges portaient davantage sur les conséquences sociales de cette stratégie que sur celle-ci même. La détermination de la stratégie demeurait en effet largement perçue comme relevant d'une prérogative exclusive des directions. De ce point de vue, l'Icos et la base de données économiques et sociales (BDES), qui obligent

les directions à structurer et communiquer un certain nombre d'informations stratégiques et prospectives, pourraient représenter une avancée.

Ces deux dispositifs, dans lesquels les organisations syndicales et patronales nationales signataires de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 repris par la LSE plaçaient leurs espoirs, n'ont cependant guère révolutionné les pratiques, ce qui peut constituer une nouvelle source de frustration pour les représentants du personnel, et rappelle qu'au-delà de leurs prérogatives se pose la question de leur pouvoir. Si l'Icos peut être vue comme complétant un dispositif né avec la GPEC en permettant aux représentants du personnel de discuter les orientations stratégiques qui déterminent en dernière instance l'évolution de l'emploi et les besoins en compétences, elle ne prend pleinement son sens que si les salariés disposent d'une voix dans les instances dirigeantes, au premier chef desquelles le conseil d'administration.

À cette fin, la LSE complète le dispositif en prévoyant la présence d'un ou deux administrateurs salariés dans les entreprises qui emploient au moins 5 000 salariés permanents en France (ou 10 000 en France et à l'étranger) [30]. Avec un ou deux administrateurs en fonction de la taille des conseils d'administration, le nombre prévu reste cependant largement en-deçà de ce que préconise le rapport Gallois (2012) dont s'inspire en partie la LSE. Le rapport recommande en effet la présence d'un tiers d'administrateurs salariés. C'est dans cette même veine et dans une logique d'extension progressive du poids des salariés que le récent rapport Notat et Sénard (2018) recommande d'élargir le nombre d'administrateurs salariés à deux pour les conseils comportant moins de 14 membres et à trois au-delà. De même que le précédent gouvernement a largement ignoré les préconisations du rapport Gallois en la matière, le gouvernement d'Édouard Philippe n'a pas suivi le rapport Sénard-Notat.

En l'absence d'un levier pour influer directement sur les orientations stratégiques là où elles se décident largement, beaucoup de représentants peuvent se sentir dépossédés de ces droits renforcés sur lesquels ils comptaient. Le partage de la stratégie se heurte à de multiples obstacles. Parmi ceux-là, on trouve la réticence des directions face à ce que certaines vivent comme une remise en cause de leur pouvoir, mais aussi de vives craintes concernant la confidentialité des informations communiquées. Elles ne tiennent pas toujours du simple discours, comme l'ont montré des exemples parmi les entreprises étudiées. Au-delà de ces précautions, la formalisation du dialogue social sur la stratégie autour de l'Icos semble rendue complexe par l'absence de définition commune de ce qu'est une stratégie. Dans de nombreux cas, il est difficile de faire apparaître une stratégie

30. Ces seuils pour les administrateurs salariés ont été abaissés par la loi Rebsamen à respectivement 1 000 et 5 000 à compter du 1er janvier 2017.

d'entreprise cohérente, à long terme. Il s'agit plus souvent de réagir aux évolutions du marché ou des financeurs. De ce fait, les directions avancent qu'elles sont dans l'incapacité de fournir des orientations stratégiques à trois ans. Du côté des représentants des salariés, ce sont en outre moins de grandes orientations stratégiques qui les intéressent que la stratégie de l'entreprise en termes d'emploi et de compétences. Nombre d'élus rencontrés regrettent que l'Icos les conduise à participer à des discussions abstraites, déconnectées des conséquences concrètes pour les salariés de la stratégie discutée.

Même si cela semble induire une préférence pour la GPEC, les difficultés, momentanées ou non, des élus à s'approprier l'Icos n'épuisent pas la question du dialogue social sur la stratégie d'entreprise. Sa formalisation autour de l'Icos peut être laborieuse, mais les restructurations permanentes, devenues mode de gestion normal des entreprises depuis les années 1990, poussent les représentants du personnel à questionner la stratégie de l'entreprise, ne serait-ce que pour estimer le bien-fondé d'un PSE si la restructuration va jusque-là. Étant plus souvent liées à une recherche stratégique d'économies d'échelle qu'à une difficulté spécifique d'un site, ces restructurations sont pilotées par les directions générales des groupes qui affirment leur autorité et restreignent l'autonomie des échelons inférieurs (sites ou agences, établissements, voire sociétés dans le cas des grands groupes). Cette centralisation de la décision stratégique amène les instances représentatives du personnel à renforcer l'échelon le plus central pour échanger avec l'interlocuteur pertinent.

Ce renforcement des directions générales peut passer par la création d'instances de groupe comme le comité européen doté des prérogatives d'un comité de groupe dans le cas d'HydroC qui, en outre, lui a conféré par accord des moyens plus importants que le minimum garanti par la loi. Cela peut aussi passer par un renforcement du CCE, ce qui est le cas dans la majorité des entreprises étudiées. En effet, alors que la loi entend renforcer le dialogue social sur la stratégie qui se joue de manière croissante à l'échelon le plus central, les CCE restent les parents pauvres du système représentatif français : ceux-ci ne disposent d'aucun moyen en propre et dépendent de ce que les CE veulent bien leur concéder. Dans la plupart des entreprises, cette part concédée est croissante. Dans certains cas, ce transfert de compétences et de moyens des comités d'établissement vers l'échelon central rend les CE superflus et amène les élus à les fusionner en un CE unique.

À l'exception d'un cas très particulier dans notre échantillon, ce CE unique ne se transforme cependant pas en délégation unique du personnel : les CHSCT demeurent distincts et souvent structurés à un autre niveau que le CE. C'est là d'ailleurs une tendance générale. La centralisation de la

décision dans l'entreprise a accentué la tendance des directions à réduire le nombre d'établissements juridiquement distincts, chaque établissement régional comprenant plusieurs sites qui ont perdu leur autonomie juridique. Cette centralisation de la structure de gouvernance a entraîné une diminution du nombre des comités d'établissement puisque ceux-ci, comme leur nom l'indique, se structurent au niveau de l'établissement. Dans de nombreuses entreprises cependant, les CHSCT sont quant à eux restés structurés au niveau des sites.

À ce stade, il convient de s'interroger sur ce que va devenir cette architecture qui se mettait en place. Cette architecture comportait d'importantes variations d'une entreprise à l'autre, négociées et adaptées à leur structure. Paradoxalement, les ordonnances du 22 septembre 2017, supposées élargir le champ des accords d'entreprise et favoriser la négociation à ce niveau, imposent un modèle unique de structures de représentation. Parmi les justifications données à la fusion des instances en un comité social et économique (CSE), on trouve au premier plan la complexité de la division des IRP pour les petites entreprises. Cependant, pour les grandes entreprises et les groupes, la voie empruntée par ces ordonnances n'apparaît pas adaptée. Dans ces entreprises, la simplification des IRP voulue avait lieu par une réduction du nombre d'instances, voire par une fusion du pilier CE en une instance unique centrale. Si cette fusion n'avait pas lieu, c'était bien souvent pour que le CE unique ne se retrouve pas débordé du fait d'un manque de moyens qui risque d'être accentué par la diminution drastique du nombre d'élus et d'heures de délégation prévue par les ordonnances du 22 septembre 2017. Les différentes instances n'étaient pas structurées en parallèle mais à des échelons différents. La mise en place du CSE fusionnant les CE, les DP et les CHSCT risque de ramener ces derniers au niveau du CE, c'est-à-dire de l'établissement, causant un vide représentatif au niveau du lieu de travail concret. Les représentants de proximité prévus par les ordonnances, aux prérogatives encore floues, pourront-ils compenser la suppression des CHSCT, devenus une instance clé ? Un dialogue social directement en prise avec le travail au plus près du terrain semble aujourd'hui plus que nécessaire dans un contexte de transformations majeures des modèles d'organisation du travail.

Finalement, les ordonnances inversent la logique à l'œuvre précédemment. En effet, il était jusqu'ici possible de négocier des formes de fusion ou de réarrangement des instances, c'est-à-dire que la norme était la présence d'instances à tous les niveaux à moins que les représentants du personnel n'acceptent d'en réduire le nombre. Désormais, ce nombre sera réduit et la norme sera des trous dans la représentation, à moins que les représentants du personnel ne parviennent à convaincre les directions de signer un accord mettant en place des représentants de proximité.

Cela pose la question de savoir qui représentera le local dans la nouvelle architecture et ce que deviendront les milliers d'élus qui perdront leur mandat. Même dans les cas où les représentants du personnel parviendront à négocier la présence de représentants de proximité, il conviendra de scruter avec attention de quels moyens ceux-ci disposeront. De manière plus générale, cette question des moyens dont disposeront les élus du CSE en termes d'informations sur les différents établissements (et d'accès à ceux-ci) sera cruciale pour l'effectivité de la nouvelle instance. Comme le montre l'exemple de la BDES développé plus haut, il ne suffit pas de contraindre les directions à mettre à disposition des informations aux élus pour que celles-ci soient de bonne qualité, maniables et suffisantes.

Références bibliographiques

André-Le Pogamp F., Navatte P. (2014), « L'impact de la diversification sur la valeur de la firme. Vers une approche contingente », *Revue française de gestion*, n° 241, p. 107-120, https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-4-page-107.htm.

Aubert J.-P. (2002), *Mutations industrielles, mode d'emploi*, Rapport de mission pour le Premier ministre, 1999-2002.

Aubert J.-P., Beaujolin-Bellet R. (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n° 100, p. 99-112, http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/100_3024.pdf.

Beaujolin-Bellet R., Cornolti C., Kuhn A., Moulin Y. (2007), « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, n° 109, p. 11-23, https://doi.org/10.4000/travailemploi.4550.

Beaujolin-Bellet R., Lerais F., Paucard D. (2012), « Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ? », *La Revue de l'IRES*, n° 72, p. 3-28, https://goo.gl/rK2ZJJ.

Beffa J.-L., Clerc C. (2013), « Les chances d'une codétermination à la française », Prisme, n° 26, Centre Cournot, janvier, https://www.centre-cournot.org/img/pdf/prisme_fr/Prisme%20N%C2%B026%20Janvier%202013%20(1.6%20MiB).pdf.

Béguin J.-M., Hecquet V. (2015), « Avec la définition économique des entreprises, une meilleure vision du tissu productif », *in* Bacheré H., Perrin-Haynes J. (dir.), *Les entreprises en France*, Paris, Insee Références, p. 27-38, https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906509?sommaire=1906539.

Béthoux É., Mias A. (2014), *Les régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise*, Rapport final pour la Dares, https://goo.gl/3vC546.

Béthoux É., Mias A., Blache G., Dupuy C., Jobert A., Renoux J.-L., Spieser C., Tallard M., Vincent C. (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'IRES*, n° 84, p. 91-123, https://goo.gl/W9UCL1.

Breda T. (2016), *Les représentants du personnel*, Paris, Presses de Sciences Po.

Caser F., Jolivet A. (2013), *Construction et mise en œuvre d'accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*, Rapport n° 05/2013, Ires/Anact, rapport pour la Dares, septembre, https://goo.gl/8hBxbS.

Combrexelle J.-D. (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, Rapport au Premier ministre, France Stratégie, septembre, http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_missionjdc_08092015.pdf.

Conchon A. (2013), « L'actionnaire, nouvel acteur des relations professionnelles au niveau de l'entreprise ? », *La Revue de l'IRES*, n° 75, p. 43-65, https://goo.gl/a7BY34.

Conchon A. (2014), *Les administrateurs salariés en France : contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise*, Thèse de doctorat en sociologie du travail, Conservatoire national des arts

et métiers, Paris, décembre, https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01132881/document.

Didry C., Jobert A. (2008), *Les accords de méthode en matière de restructurations : un nouveau champ du dialogue social*, Rapport pour la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi), juin, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00343121/document.

Dirringer J. (2016), « L'esprit du dialogue social : de la loi du 20 août 2008 aux accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés », *La Revue de l'IRES*, n° 87, p. 125-151, https://goo.gl/2ZyB5n.

Duhautois R., Petit H. (2013), « Que deviennent les entreprises acquises par des groupes ? », *Revue d'économie industrielle*, n° 144, p. 113-144, https://www.cairn.info/revue-d-economie-industrielle-2013-4-page-113.htm.

Farvaque N. (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La Revue de l'IRES*, n° 69, p. 139-172, https://goo.gl/ARvXhA.

Favereau O., Roger B. (2015), *Penser l'entreprise : nouvel horizon du politique*, Les Plans-sur-Bex/Paris, Éditions Parole et Silence/Collège des Bernardins.

Freyssinet J. (2015a), « Réforme du droit du travail et négociation collective : le rapport Combrexelle dans son contexte », *Note Lasaire*, n° 49, septembre, https://goo.gl/H9Wu2V.

Freyssinet J. (2015b), « La modernisation du dialogue social », *Note Lasaire*, n° 46, mars, https://goo.gl/Hmn8yE.

Gallois L. (2012), *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française,* Rapport au Premier ministre, novembre, https://goo.gl/b2JTSx.

Gobert P. (2012), *Jean Auroux, l'homme des lois, Suresnes*, Éditions du 1er mai.

Grimand A., Malaquin M., Oiry E. (2012), *Accords GPEC : de la loi aux pratiques – Leçons tirées de 12 études de cas*, Rapport final synthétique pour la Dares, Groupe Alpha et Cerege, https://goo.gl/rRS8Vo.

Groupe Alpha, Cerege (2012), « La GPEC : de la loi aux pratiques », *La Lettre du CEP*, n° 11, novembre, http://www.groupe-alpha.com/data/document/lettre-cep-11-gpec-loi-aux-pratiques.pdf.

Groux G. (2010), « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », *Travail et Emploi*, n° 123, p. 67-76, https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2010-3-page-67.htm.

Groux G. (2012), « La notion de "multitude" dans les relations professionnelles. Une notion heuristique mais insaisissable ? », *Négociations*, n° 17, p. 51-62, https://doi.org/10.3917/neg.017.0051.

Hege A., Dufour C., Kahmann M. (2016), « La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale », *La Revue de l'IRES*, n° 87, p. 95-123, https://goo.gl/5GMGMs.

Hollandts X., Guedri Z. (2008), « Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 183, p. 35-50, https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-3-page-35.htm.

Ires (2005), « Restructurations, nouveaux enjeux », numéro spécial, *La Revue de l'IRES*, n° 47, http://www.ires.fr/publications/la-revue-de-l-ires-2/itemlist/category/66.

Ires, Dares (1998), *Les comités d'entreprise : enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.

Ires, Orseu, groupe Alpha, Syndex (2016), « Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi (LSE) », *Rapport de l'Ires,* n° 05.2016, 1er décembre, https://goo.gl/xKgEfA.

Kerbouc'h J.-Y. (2007), « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », *Travail et Emploi*, n° 109, p. 25-37, https://doi.org/10.4000/travailemploi.3692.

Le Crom J.-P. (1995), « La naissance des comités d'entreprise : une révolution par la loi ? », *Travail et Emploi*, n° 63, p. 58-76, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00647237/document.

Le Crom J.-P. (2005), « La CGT et les comités d'entreprise dans les années cinquante », *in* Bressol E., Dreyfus M., Hedde J., Pigenet M. (dir.), *La CGT dans les années 1950*, Rennes, PUR, p. 59-69, https://doi.org/10.4000/books.pur.18891.

Le Goff J. (2006), « Agir avec son comité d'entreprise », *Alternatives Économiques Pratique,* n° 24, Hors série.

Lefresne F., Sauviat C. (2010), « Restructurations au sein d'un groupe multinational : la mise à l'épreuve des relations professionnelles », *in* Didry C., Jobert A. (dir.), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR, p. 221-234.

Martinet A.-C. (2009), « La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. Une approche dialogique », *Revue française de gestion*, n° 198-199, p. 135-150, https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-9-page-135.htm.

Mias A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 41-53, https://doi.org/10.3917/nrp.018.0041.

Notat N., Sénard J.-D. (2018), *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Rapport remis aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, mars, https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/2018/entreprise_objet_interet_collectif.pdf.

Rouilleault H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations – L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences*, La Documentation française, rapport remis au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi ainsi qu'au ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000505/index.shtml.

Rouilleault H. (2012), « 2012-2017 : Renforcer la négociation collective et la démocratie sociale », *Projet 2012*, contribution n° 15, Terra Nova, https://goo.gl/8Gz5e8.

Rudolph C., Schwetzler B. (2013), « Conglomerates on the Rise Again? A Cross-regional Study on the Impact of the 2008-2009 Financial Crisis on the Diversification Discount », *Journal of Corporate Finance*, n° 22, p. 153-165, https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.04.006.

Viet C. (2003), *Rapport de synthèse de la Mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques*, janvier, http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000039/index.shtml.

Annexe

Encadré 3

Méthodologie de la recherche et description de l'échantillon

La recherche s'est déroulée en deux étapes. Lors de la première, une trentaine d'experts appartenant à trois cabinets (Orseu, Secafi du groupe Alpha et Syndex) a été interrogée au cours de 22 entretiens d'une durée comprise entre 1 heure 30 et 2 heures. Tous les entretiens ont donné lieu à des synthèses et certains à des retranscriptions intégrales. Les entreprises que suivent ces experts sont de taille variable et couvrent la quasi-totalité des secteurs économiques et du territoire national. En dépit de la diversité de leurs parcours et des cabinets où ils interviennent, les témoignages de ces experts ont dessiné un paysage assez convergent de l'état des relations professionnelles en entreprise, du moins dans les entreprises qui ont recours à l'expertise.

Ce panorama a permis de construire les grilles d'entretien de la seconde étape réalisée entre octobre 2015 et novembre 2016. Lors de celle-ci, des membres des directions (souvent DRH) et certains représentants du personnel de 13 entreprises ont été rencontrés (60 entretiens). Ces entreprises ont été soigneusement choisies pour illustrer les possibles variations sectorielles, territoriales ou liées à la taille, à la structure et à la forme juridique de l'entreprise (tableau 1).

Le contact initial se faisait avec le DRH qui nous communiquait ensuite les coordonnées de ses interlocuteurs. De manière générale, les DRH nous ont renvoyés vers les délégués syndicaux (DS) ou, pour les plus grands groupes, vers les DS centraux (DSC) bien plus que vers les élus, et notamment les secrétaires de CE. Les DRH tendant à considérer les DSC comme leurs interlocuteurs « naturels », l'échantillon ne contient pas de représentant du personnel sans étiquette, même si certains élus que nous n'avons pas rencontrés sont non-syndiqués. En fin de compte, notre analyse se limite aux usages de l'information-consultation et au fonctionnement des CE dans un univers syndiqué.

Chaque entreprise a donné lieu à une monographie sur la base des retranscriptions intégrales des entretiens. Le panorama dessiné lors de la première étape a permis de vérifier que les entreprises retenues n'étaient pas des cas isolés mais présentaient, en dépit de leurs spécificités, des traits généraux plus largement partagés. Les monographies ont été remises en complément du rapport mais, même anonymisées, elles ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité.

Malgré cette diversité, l'échantillon comporte un grand nombre de groupes de taille importante. Il ne comporte qu'une seule PME, en outre assez particulière car s'apparentant à une *start-up* qui aurait grandi. Néanmoins, au sein de ces grands groupes, l'échantillon présente une grande variété de structures du capital. Il contient en effet à la fois des entreprises indépendantes et des filiales de groupes industriels, français ou étrangers. Trois sont des entreprises mutualistes ou coopératives et l'une d'entre elles est une grande association du secteur sanitaire et social.

■■■

Cette diversité des structures de gouvernance revêt une importance toute particulière lorsque l'on aborde les questions de stratégie d'entreprise. Le concept de gouvernance a été entendu dans un sens assez large et l'analyse ne s'est pas cantonnée à la forme juridique de l'entreprise. Elle s'est aussi intéressée à sa structuration interne, en branches, en établissements, en unités économiques et sociales (UES) dans un souci sociologique visant à mettre en perspective les lieux et les niveaux où se joue le dialogue social et où il existe des fonctions spécifiques, RH ou RP, qui lui sont dédiées.

Plus de la moitié des entreprises (7) connaissent des difficultés économiques qui se traduisent par des changements importants d'orientations stratégiques, accompagnés, dans quatre cas, de PSE avec des voies différentes (accord ou décision unilatérale). Parmi les sept entreprises connaissant un contexte dégradé, les difficultés peuvent être conjoncturelles, notamment pour les trois liées au secteur du bâtiment, ou plus structurelles, liées à la recomposition de marchés extrêmement concurrentiels. Les six autres entreprises ne vivent certes pas de difficultés économiques majeures mais connaissent des réorganisations importantes qui peuvent être liées à une volonté de diversification ou au rachat d'une autre entreprise.

Tableau 1. Les entreprises retenues

Pseudo	Capital	Secteur	Activité	Effectif
BRC	Banque régionale mutualiste	Banque/ Assurance	Services bancaires	1600
Chantiers	Filiale d'un groupe français mondial	Commerce	Négoce de matériaux de BTP	1150
Coop	Société coopérative et participative (Scop)	Services	Gestion de titres sociaux	2600 (monde)
Farma	Société par actions	Pharmacie	Fabrication de médicaments	912
Formage	Filiale	Études et conseils	Ingénierie	140
Fransteel	Entreprise française d'un groupe mondial	Métallurgie	Fabrication de matériaux de construction	970 (groupe 20000)
Handicap	Association 1901 d'utilité publique	Médico-social	Accompagnement, apprentissage et accueil de personnes handicapées	1400
HydroC	Groupe français de taille mondiale	Chimie	Exploration et production de pétrole	17981
Logdis	Groupe	Commerce	Logistique alimentaire	8000 (groupe 130000)
Matériaux	Groupe indépendant	BTP	BTP	1750 France (2400, monde)
Mutu	Mutuelle	Protection sociale	Mutuelle	5000
Secufreak	Filiale française de groupe américain	Services	Transport de fonds	5500
Sporclerc	Groupe	Commerce	Articles de sports	15000 (France)