

INSTITUT DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES

Usages des dispositifs LSE & Eclairages sur la fusion des instances

Quelques réflexions pour des évaluations futures

F. Lerais et K. Guillas-Cavan

Comité d'évaluation des ordonnances, jeudi 29 mars 2018 11h00

Notre intervention

- Objet de l'intervention
  - Moins une présentation des résultats
  - Réflexions pour les évaluations futures

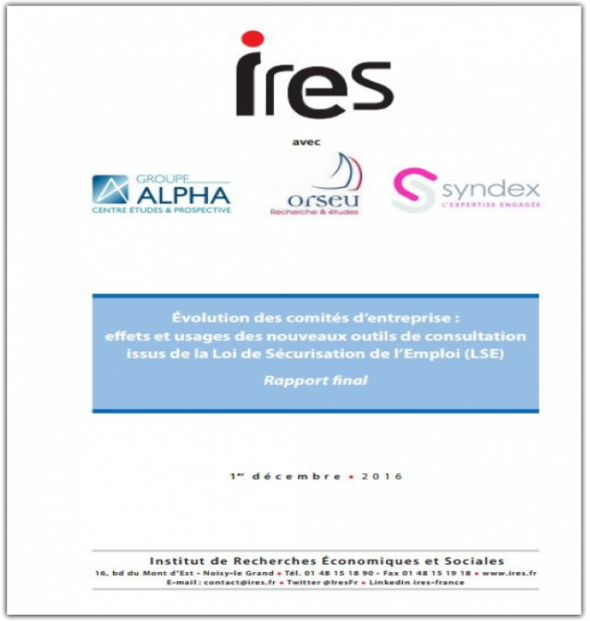
- Plan
  - Effets et usages des dispositifs
  - Éclairages sur la fusion des IRP

La recherche pour la Dares et France stratégie

- **Recherche issue d'un appel d'offre de la Dares (ministère du Travail) et de France Stratégie en 2015**
  - « le fonctionnement et activités des comités d'entreprise, entre évolutions institutionnelles et crise économique »

- **Évolution des CE à la suite de la LSE (2013)**
  - BDES ; ICOS; délais préfix ; CICE ; etc.

- **Équipe Ires-Groupe Alpha-Orseu-Syndex**



- **Méthodologie**
  - Etape 1 : 60 entretiens de consultants sur la mise en place
  - Etape 2 : 40 entretiens pour les monographies 15 CE/CCE (12 grandes entreprises, et une PME)

Rapport et synthèses disponibles sur le site de l'Ires

INSTITUT DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES

1 Effets et usages des dispositifs

Intentions & pratiques

- Intentions des négociateurs (ANI, loi)
  - Meilleure association des RP à l'anticipation et partage d'informations stratégiques (contrepartie des délais préfix ?)
  - Des outils et des procédures : BDES, ICOS, CICE

- Écarts des résultats (pratiques)
  - Temporalité (terrain en 2016-loi 2013) ?
    - En 2016, encore qq méconnaissances
    - Malgré des formations mises en place (Fédération & Experts)
  - Des difficultés structurelles
    - Enchainement des lois
    - L'entreprise : des périmètres variables (et négociés)
    - Appétence, loyauté, confidentialité, etc.

- Des vitesses d'appropriation des dispositifs variables
  - Lente pour les consultations stratégiques
  - Quasi-immédiate pour les restructurations
    - Des négociations moins conflictuelles
    - Mais moins approfondies ?

L’exemple de la BDES

- Un outil regroupant les informations économiques et sociales de l’entreprise sur 6 années (n-2 ; n+3),
  - Une construction laborieuse
  - Une mise en place unilatérale, avec des difficultés techniques
  - Qualité des informations pour élaborer un avis sur la stratégie
    - un contenu conforme aux obligations légales
    - moins parlant que l’expertise, les anciens rapports pour la discussion en réunion
    - peu de données prospectives (confidentialité, réticences à s’engager)

- Des difficultés d’appropriation de l’information préexistantes mais renforcées par la nature de l’outil
  - Triple « fracture numérique » à réduire : élus non-formés, accès à un ordinateur, faible compétence et/ou appétence des élus locaux
  - Enjeu du périmètre des informations accessibles : le groupe ? la société ? l’établissement ?

Des impacts structurant sur les IRP

- Surcharge des équipes RH & RP
  - Réformes
  - Incitations par les politiques publiques au dialogue
- Un besoin de renforcer les capacités
  - Spécialisation des élus (et appel à l'expertise)
  - Étoffement des RH : multiplication des responsables du dialogue social
- Une centralisation du dialogue liée
  - À l'intensification de la négociation ?
  - À la spécificité de la consultation sur la stratégie
  - Aux mutations des entreprises (plus centralisées)
- Des tensions qui naissent de l'éloignement du terrain
  - Difficulté à faire redescendre les discussions centrales
  - Des DS et des DRH locaux dépourvus de marges de négociation

INSTITUT DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES

2 Éclairages sur la fusion des IRP

Peu de fusions dans notre échantillon

- Peu de DUP
  - Deux cas :
    - La PME et la coopérative
    - Des contreparties en termes de moyens (négociation)
  - Des résistances RH comme RP
    - Attachements au CHSCT, niveau local

- Des cas de centralisation
  - Comité d'entreprise unique (fin des comités d'établissement)
  - Renforcement du pouvoir et des moyens du CCE au détriment des CE

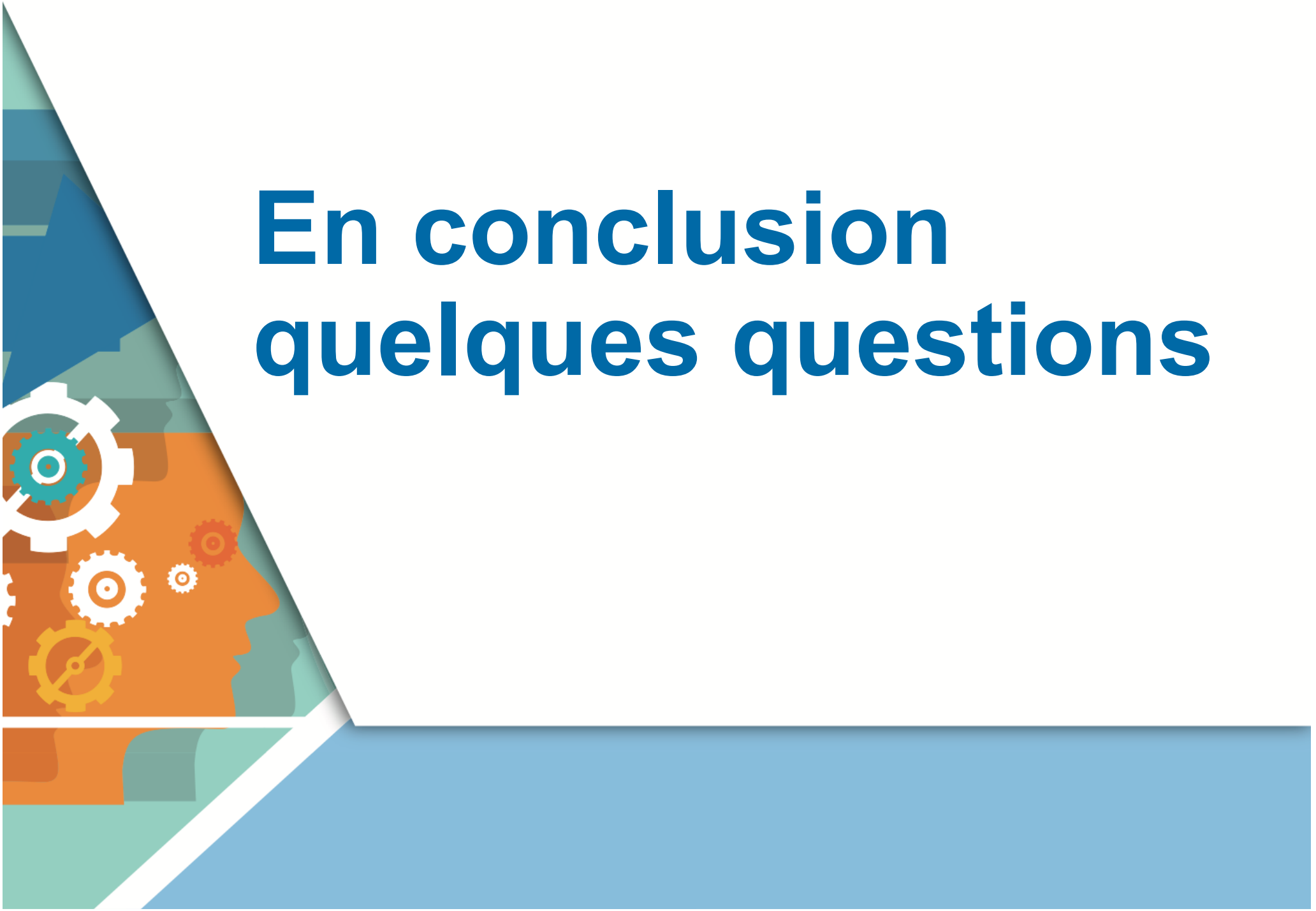
- De nouvelles figures de coordination du dialogue social
  - Coordinateurs/Responsables syndicaux nationaux
  - Coordination des RH
    - Un groupe multinational :
      - Au niveau du groupe France : un responsable par OS et un coordinateur commun
      - Parallèlement : un drh par société et un coordinateur
      - Pratiques « d' accord-cadre » avec dérogations négociées centralement

Des tensions créées par la centralisation

- Éloignement du terrain (centralisation, spécialisation)
  - Difficulté à susciter l'intérêt des salariés pour l'ICOS (vs ASC)
  - Crainte de contrecoups pour les élections (niveau établissement)

- Côté RH, double perte de pouvoir
  - Le niveau central
    - Fixe la norme (des résistances)
    - Et inversement, perte d'informations locales en cas de fusion
  - Vis-à-vis des salariés de l'établissement
    - Rien à négocier
    - Sauf à contourner les accords centraux

- Émergence d'une division des tâches
  - CCE : consultations économiques
  - CE : ASC (et *éventuellement* informations complémentaires)
  - CHSCT : lieu d'affirmation du local (notamment : restructurations)



En conclusion quelques questions

Quelques questions en lien avec les ordonnances ?

- Questions de temporalité, d'appropriation et d'appétence ?
- Quelles charges au sein des nouvelles instances ? Et quels arbitrages dans les fonctions ?
- Quels moyens en termes d'heures de délégation, d'informations sur les différents établissements (et d'accès à ceux-ci) ?
- Que deviendront les anciens RP ?
- Qui représentera le local ?
  - À observer : mise en place des délégués de proximité et coordination avec le niveau central
- Quelle place pour les autres négociations que celles liées à la mise en place des nouvelles IRP ?

Equipe Ires, Groupe-Alpha, Orseu, Syndex

- **IRES**
  - F. Lerais (contact : frederic.lerais@ires.fr) L. Baronian • K. Guillas-Cavan • M. Kahmann • Y. Lochard • C. Sauviat • U. Rehfeldt • C. Vincent

- **Orseu**
  - N. Farvaque • D. Messaoudi • A. Nouaillat

- **Le CEP du Groupe Alpha**
  - N. Fleury • F. Martin • A. Rémond • N. Seguin & au début J. Fayolle I

- **Syndex**
  - J.P. Raillard • D. Lorton • D. Fleury

Le rapport est disponible sur le site de l'Ires

Le rapport présente les résultats d'une étude réalisée dans le cadre de l'appel à projets de recherche de la Dares sur « le fonctionnement et activités des comités d'entreprise, entre évolutions institutionnelles et crise économique » de 2014. Elle a bénéficié d'un financement du ministère du Travail.

Merci de votre attention

Pour suivre notre activité :

- @IresFR
- www.ires.fr