avec

Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE)

Rapport final

1er décembre • 2016

Institut de Recherches Économiques et Sociales
16, bd du Mont d'Est - Noisy-le Grand • Tél. 01 48 15 18 90 - Fax 01 48 15 19 18 • www.ires.fr
E-mail : contact@ires.fr • Twitter @IresFr • Linkedin ires-france

Evolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la LSE

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.

L'équipe de recherche :

IRES
F. Lerais (contact) • L. Baronian • K. Guillas-Cavan • M. Kahmann • Y. Lochard • C. Sauviat • U. Rehfeldt • C. Vincent •

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

Centre Études et Prospective du Groupe Alpha
N. Fleury • F. Martin • A. Rémond • N. Seguin •

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

Jacky Fayolle a contribué à l'engagement de ce travail comme directeur du CEP du Groupe Alpha jusqu'en septembre 2015.

Sommaire

Introduction

1. Partie I : Les comités d'entreprise – évolutions et état des lieux

1.1. Une institution plurielle 11
1.2. Une démographie mal connue 13
1.3. Une institution qui se comprend à partir de son inscription dans une logique représentative 13
1.4. Un cadre légal en évolution : une articulation étroite des domaines d'information-consultation et de négociation 15
1.4.1. L'extension des attributions du CE face aux restructurations devenues permanentes 15
1.4.2. L'essor de la négociation collective d'entreprise 17
1.4.3. Une réforme qui valide la représentativité syndicale à partir des résultats des élections professionnelles 19

2. Partie II : Méthodologie

2.1. Des entretiens approfondis avec 30 consultants 23
2.2. Quinze monographies de CE/CCE 23
2.2.1. Critères de sélection des entreprises étudiées 24
2.2.2. Des monographies rédigées pour chaque cas 25
2.2.3. Des difficultés d'accès au terrain 25
2.2.4. L'expertise introduit-elle un biais ? 26
2.2.5. Quelques limites à l'analyse 26

3. Partie III : Direction, gouvernance et structuration des IRP

3.1. Les effets de la transformation de la gouvernance financière : vers une centralisation des instances et de la décision ? .....
3.1.1. Centralisation et consolidation des entreprises 34
3.1.2. Une centralisation des IRP en réponse à cette centralisation de la gouvernance 38
3.2. Le problème de la coordination avec la multiplication des instances et des niveaux de représentation 41
3.2.1. Les mécanismes formels de coordination des échelons et des instances : des formes diversifiées mais qui restent insatisfaisantes et non-stabilisées 41
3.2.2. Les mécanismes de gouvernance interpersonnelle : la centralité des DS(C) dans la gouvernance des instances 44
3.3. Les limites de la centralisation : non-application des accords et contournement des instances 45
3.3.1. Une montée au local à travers de la « mise en puissance » des CHSCT 45
3.3.2. Les IRP comme outils d'affirmation du local 46
3.3.3. Un contournement des instances par la saisie directe des salariés pour déterminer les Orientations Stratégiques 48

4. Partie IV : Les ressources des élus de CE pour rééquilibrer l'échange en matière d'informations économiques et sociales

4.1. Professionnalisation et spécialisation parallèles des élus et des RH : une réponse à l'intensification et à l'élargissement des échanges 54
4.1.1. Transformations de la fonction RH : professionnalisation, spécialisation… et éloignement ? 56
4.1.2. Transformations des représentants du personnel : professionnalisation resserrement des équipes et intégration verticale 57
4.1.3. Montée en puissance des commissions : professionnalisation, spécialisation et isomorphisme entre DRH et RP 61

4.1.4. Un dialogue renforcé et intensifié mais toujours asymétrique ... 64
4.2. Rééquilibrer le dialogue social par l'expertise et l'implication des directeurs de division ... 70
4.2.1. L'implication croissante des directeurs de division : le CE comme lieu de regroupement de l'information stratégique ... 71
4.2.2. L'expertise : entre neutralité de l'expert et rôle de partie-prenante ... 71
4.3. Rééquilibrer le dialogue social en débordant les DRH : administrateurs salariés, négociations de branche et articulation à la stratégie (inter) syndicale ... 79
4.3.1. Les cas d'administrateurs-salariés : une réduction de l'asymétrie mais pas une panacée ... 82
4.3.2. Les accords de branche comme moyens d'obtenir, à une autre échelle, ce qu'il n'est pas possible d'obtenir dans l'entreprise ... 83
4.3.3. L'inscription du dialogue social dans les stratégies syndicales ... 86

5. Partie V : Usages de l'information consultation et registres d'action des comités d'entreprise

5.1. Usages et contenu de la BDES ... 91
5.2. L'ICOS : stratégie et anticipation ... 92
5.2.1. L'information-consultation autour des orientations stratégiques ... 92
5.2.2. Dimensions de l'information stratégique partagée : périmètre et temporalité ... 98
5.2.3. Que font les CE de cette information ? ... 100
5.2.4. Attitude des directions face aux informations consultations sur les orientations stratégiques ... 104
5.3. Restructurations : qualité de l'information et orientations stratégiques ... 105
5.3.1. Comment (et où) la stratégie se présente-t-elle ? ... 105
5.3.2. Loyauté et confidentialité de l'information ... 107
5.3.3. Que font les élus en matière de restructuration ? ... 109
5.3.4. Quel rôle des organisations syndicales ? ... 111
5.4. La consultation sur l'utilisation du CICE ... 111
5.4.1. Retour sur les objectifs de cette consultation ... 111
5.4.2. Consultation ex post ou ex ante ? ... 112
5.4.3. Vue d'ensemble sur nos observations ... 113
5.4.4. Un diagnostic confirmé : plus une information qu'une consultation ... 113
5.4.5. Entre manque d'appétence et frustration ... 114
5.4.6. L'emploi rarement au cœur de l'affectation du CICE ... 114
5.4.7. Les changement apportés par la loi Rebsamen à la consultation CICE ... 115
5.4.8. CICE et restructuration: une relation ambiguë ... 115
5.5. Vers une cohérence d'ensemble des outils ? ... 116

Conclusion générale

Annexe

Grille d'entretien direction ... 135
Grille d'entretien CE – IRP - DS ... 141

Résumé

Résumé ... 149

Introduction

Le cadre dans lequel les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) exercent leurs missions est sujet à d'importantes mutations depuis quelques années : le domaine de la négociation collective a été étendu et connaît un mouvement vers la décentralisation au niveau de l'entreprise ; les modalités de consultation des Comités d'Entreprises (CE) et des Comités d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ont été largement revues et les différents étages du dialogue social en entreprise (établissement, entreprise, groupe) ont été redéfinis.

Dans le même temps, le comité d'entreprise est devenu un enjeu électoral majeur pour les organisations syndicales dans le cadre de la loi de 2008 sur la représentativité.

Depuis les années 1980, les attributions économiques de cette institution de représentation ont été progressivement étendues à des nouveaux domaines de consultation pour favoriser la démocratie économique et sociale et la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, l'emploi devenant un enjeu central. En 2013, une nouvelle étape semble s'ouvrir avec l'adoption de la Loi sur la Sécurisation de l'Emploi (LSE). Cette loi, issue d'un Accord National Interprofessionnel (ANI) signé le 11 janvier 2013 par trois syndicats (CFDT, CFTC, CFE-CGC) et trois organisations patronales (Medef, CGPME, UPA) étend significativement les attributions économiques des CE. De nouveaux outils et procédures d'information-consultation sont créés : mise en place d'une Base de Données Économiques et Sociales (BDES [1]), d'une information-consultation sur l'utilisation du Crédit Impôt Compétitivité Emploi (CICE), d'une Information-Consultation sur les Orientations Stratégiques et leurs Conséquences Sociales (ICOS), mais aussi nouveaux dispositifs en cas de PSE ou de difficultés de l'entreprise menaçant la sécurité de l'emploi (Accords de Maintien de l'Emploi, AME).

Ces nouveaux dispositifs visent à renforcer le « dialogue social » dans l'entreprise, dans sa dimension économique, et à favoriser les discussions autour des orientations stratégiques de l'entreprise, notamment pour mieux en prévoir et en prévenir les conséquences sociales et faciliter la négociation. En ce sens, ces nouvelles consultations poursuivent la logique à l'œuvre dans l'obligation triennale de négociation d'accords de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) issue de la loi Borloo de 2005. Toutefois, il ne suffit pas que ces outils soient présents pour qu'ils produisent mécaniquement un enrichissement du dialogue social stratégique attendu par le législateur comme par les acteurs sociaux ainsi que cela a pu être illustré par l'application sur le terrain d'accords de GPEC [2] ou des accords senior [3] ; « *confrontés à une règle de droit nouvelle, les acteurs réagissent de façon créative* » [4]. Le champ des applications et des conséquences concrètes de la LSE est donc largement ouvert.

---

1. Appelée initialement BDU (base de données unique) lors des travaux de la délibération sociale (2009-2012).
2. *Cf.* Centre d'Études & Prospective (CEP) du Groupe Alpha et laboratoire CEREGE (2012), ***Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre***, Paris : rapport remis à la DARES ; et Henri Rouilleault (2007), ***Anticiper et concerter les mutations - L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences***, Paris : 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.
3. *Cf.* Caser F, A. Jolivet et M. Palier (2014) : « Les accords et plans seniors à l'épreuve de la mise en œuvre », ***Revue de l'Ires,*** n°80 214/1.
4. *Cf.* Laurent Duclos (2008), « Le droit de la bonne pratique. Enquête sur une norme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », ***Cahiers philosophiques***, 116, pp. 41-68.

L'objet de la recherche

L'objet de ce rapport est d'analyser comment ces nouveaux dispositifs législatifs qui les concernent affectent les missions et le fonctionnement des comités d'entreprise, en matière économique en particulier. Précisons que la recherche ne vise pas à évaluer les dispositifs mis en place par la les [5] et que le rapport n'abordera pas non plus directement les activités sociales et culturelles des CE.

Cette recherche cherche, de manière plus limitée, à rendre compte des usages par les représentants du personnel des nouveaux outils et nouvelles procédures d'information-consultation ainsi que de leurs effets sur le fonctionnement des IRP : BDES, CICE, ICOS, ainsi que les nouveaux dispositifs de gestion et de sécurisation de l'emploi. Plus précisément, on s'interrogera sur les points suivants :

1. En quoi ces mutations renforcent-elles (ou non) la capacité des acteurs ? Ces nouveaux outils sont-ils un moyen « d'équiper » la négociation d'entreprise, de lui faire gagner de la substance, et sont-ils à même de réduire significativement l'asymétrie d'information entre les différents acteurs de l'entreprise ?

2. Comment les acteurs utilisent-ils les outils ? Quelles connaissances de base en ont-ils ? Dans quelle mesure leur mise en œuvre fait-elle l'objet d'une co-construction entre eux ?

3. Est-ce une voie pour dépasser la ritualisation de la consultation des CE, qui juxtapose des obligations réglementaires successives, en décloisonnant ses différents domaines et en les articulant aux obligations de négocier (emploi, rémunérations, formation, compétences) dans une visée stratégique ? Comment s'articulent les différentes dimensions de ces obligations ?

4. Les nouveaux dispositifs « repositionnent » les CE dans la consultation sur la stratégie : sont-ils en mesure de peser sur le processus de décision au sein de l'entreprise, notamment sur ses orientations stratégiques ?

5. Enfin, comment se préparent les équipes de représentants du personnel dans l'exercice de ces nouvelles fonctions : formation, soutien syndical, apport des experts etc.

Problématique : vers un renforcement du dialogue stratégique ?

L'ensemble des nouveaux dispositifs imposés par le législateur (BDES, CICE, consultations sur la stratégie d'entreprise et le CICE, etc.) reflète une nouvelle approche des politiques publiques qui vise à promouvoir un dialogue social qui soit en mesure de peser sur les décisions économiques et sociales de l'entreprise. Ces politiques publiques sont elles-mêmes le reflet des positions des signataires de l'ANI de janvier 2013.

Cette promotion du dialogue en entreprise s'est traduite par de nombreux accords, mais la qualité de ces derniers est souvent questionnée. Les problématiques évoquées ici se placent donc intrinsèquement dans un contexte paradoxal où l'on constate un mouvement des politiques publiques en faveur de la négociation d'entreprise alors même que les conditions d'un dialogue approfondi au sein de l'entreprise ne semblent pas toujours réunies. Ainsi, Jean-Denis Combrexelle (2015) [6] dans son rapport au Premier ministre, souligne le caractère apparemment consensuel de l'utilité économique du dialogue social mais note :

5. Il existe d'ailleurs une série de bilans à deux ans par le ministère du Travail : Bilan de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 au 03 avril 2015 ou par la CFDT : Bilan des accords nationaux professionnels (avril 2015) ou celui par le Medef de mars 2015.
6. *Cf.* Jean-Denis Combrexelle (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, Paris : France Stratégie, rapport remis au Premier ministre, 9 septembre 2015.

« S'agissant du contenu des accords, leur examen montre que les accords porteurs d'innovation sociale restent peu nombreux, généralement portés par quelques branches ou groupes d'entreprises. Il existe certes de « vrais » accords innovants sur des questions comme la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou l'égalité femmes/hommes, mais ils restent l'exception. »

De leur côté, Martin Richer et Christian Pellet, dans un rapport de Terra Nova, soulignent que le comité d'entreprise est une instance originale mais qui pose une question de fond : ils regrettent en particulier la faible productivité de ces instances au sens où elles seraient peu porteuses d'innovations et de changements pour les salariés et soulignent qu'elles n'ont aucun pouvoir de négociation[7]. Le rôle essentiel du CE dans le domaine économique se bornerait à celui du partage d'informations. Ce n'est cependant pas un rôle négligeable puisqu'il s'agit de rééquilibrer l'asymétrie d'information entre salariés et employeurs[8] qui est bien évidement une condition importante de la négociation. En ce sens, les dispositifs de la LSE semblent, *a priori*, viser un tel rééquilibrage.

Cependant ce rééquilibrage ne va pas de soi car il peut dépendre de l'attitude et de la stratégie de l'employeur comme des élus qui vont jouer sur la propension à se saisir de cette opportunité. Le contexte général du rapport de force entre les parties a clairement un rôle à jouer sur ce point. L'une des hypothèses de la recherche est qu'une des variables clés de ce rééquilibrage repose sur la capacité des acteurs – salariés et leurs représentants comme employeurs – à mobiliser ces dispositifs d'information-consultation afin de franchir de nouvelles étapes sur le débat stratégique, la mise en œuvre de la GPEC et d'enrichir ainsi le » dialogue social » dans l'entreprise.

L'articulation des différents processus [9] et la question de la capacité d'appropriation des acteurs sont donc déterminantes dans les mutations en cours. Cette question traversera l'ensemble de la recherche.

Depuis la LSE, une succession d'autres législations

Les changements législatifs initiés par la LSE ont donné lieu à des prolongements, notamment avec la loi relative au dialogue social et à l'emploi (17 août 2015, dite loi Rebsamen) et avec la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances (6 août 2015, dite loi Macron) ou plus récemment encore la loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (8 août 2016, dite loi El Khomri). Le processus même d'apprentissage et de mise en place des consultations a été perturbé par ces nombreux changements. En particulier, à partir de 2015, la loi Rebsamen a remis à plat l'ensemble des procédures de consultation prévues par la LSE et celles des obligations de négocier alors même que les entreprises venaient, dans le meilleur des cas, de mettre en œuvre les premières procédures prévues par la LSE. L'ensemble des calendriers de consultation dans les entreprises a, de ce fait, pu en être perturbé.

Mais la loi Rebsamen, si elle a restructuré largement l'ensemble consultation-négociation, n'a en rien remis en cause les outils issus de la LSE. L'intérêt de l'objet de la recherche n'en a donc pas été réduit.

Il faut cependant souligner que le contexte de transition, et la surcharge de travail des directions des ressources humaines ou des relations sociales comme des élus, a été en soi une difficulté pour la conduite de l'étude. Le contexte d'analyse et les questions formulées

7. *Cf.* Martin Richer et Christian Pellet (2016), *Quels enseignements tirer de la mise en œuvre de la Loi de Sécurisation de l'Emploi pour orienter la réforme de notre démocratie sociale ?,* Fondation Terra Nova.
8. *Cf.* Joel Rogers et Wolfgang Streeck (1995). « The Study of Work Councils : Concepts and Problems », *in* Joel Rogers et Wolfgang Streeck, *Works Councils : Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago : University of Chicago Press, pp. 3-26.
9. Ainsi par exemple, la BDES doit permettre de retracer l'utilisation du CICE. Et il peut exister des alimentions « réciproques » conjointes de la BDES et de la procédure d'information – consultation sur les orientations stratégiques (ou des interactions entre les deux).

en 2014 se trouvent renouvelées en partie. Les acteurs des entreprises, confrontés à cet environnement incertain, peuvent s'avérer moins sûrs dans le compte rendu de leurs pratiques. On y trouvera souvent des traces dans les entretiens menés et les résultats de la recherche.

Plan du rapport

Dans la première partie du rapport, l'évolution de la place et du rôle des CE est retracée pour mettre en perspective les nouveaux dispositifs d'information-consultation issus de la LSE.

La deuxième partie explicite la méthodologie de l'enquête qualitative auprès de consultants, de représentants du personnel et de directions d'entreprise menée par l'équipe.

La troisième partie porte sur la gouvernance des entreprises. Les relations sociales s'encastrent dans cette gouvernance générale des entreprises qui est elle-même en mutation. En particulier parce que la structuration (centralisation / décentralisation) des IRP et des négociations collectives reflètent aussi souvent la structure des départements de Ressources Humaines.

La quatrième partie revient sur les ressources que les institutions de relations professionnelles peuvent mobiliser pour réduire l'asymétrie. Elle aborde la question de la place et du rôle de l'expertise.

La cinquième partie porte sur les usages par les élus et les directions de ces nouveaux dispositifs ainsi que sur les registres d'actions des acteurs et en particulier sur la question de l'anticipation et des restructurations.

En conclusion, nous reviendrons sur ce qu'ont changé ces dispositifs dans le fonctionnement des CE.

1. Partie I : Les comités d'entreprise – évolutions et état des lieux

1. Partie I : Les comités d'entreprise – évolutions et état des lieux

Les comités d'entreprise sont une institution française qui s'insère dans le droit des travailleurs, garanti au niveau européen [10]. Ils font partie d'autres institutions des relations professionnelles qui, dans leur ensemble, forment le système de représentation des salariés dans l'entreprise. Le code du travail leur confie la mission « *d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. Il est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, notamment sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail ou les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle* » (article L 2323-1). L'employeur ne peut prendre de décision définitive dans ces domaines avant d'avoir informé et consulté le CE. Néanmoins, dans la grande majorité des cas [11], il n'est pas lié par l'avis que les élus peuvent rendre, même s'il doit motiver sa décision.

Plus de trente ans après leur adoption, on peut dire que les lois Auroux ont marqué un point de basculement dans le fonctionnement des relations professionnelles françaises. Les évolutions législatives ultérieures ont plutôt confirmé le sentier emprunté depuis, mais elles se sont produites dans des conditions économiques et sociales très différentes, ce qui modifie aussi bien leur sens que leurs effets. Comment les attributions des CE ont-elles évoluées depuis les lois Auroux ? Comment s'articulent-elles avec les changements observés de l'autre côté du dualisme représentatif français, les structures syndicales ? Quelle est leur dynamique d'évolution ? Que peut-on dire au sujet des acteurs et de leur rôle ? Telles sont les questions posées dans ce chapitre, destiné à enrichir la compréhension de notre objet de recherche.

1.1. Une institution plurielle

Un premier constat à faire concernant les attributions légales des CE est celui de leur amplitude. Elle surprend régulièrement les observateurs extérieurs qui les prennent pour une forme de cogestion. Aux prérogatives économiques du CE s'ajoute celle de la gestion du budget – non-obligatoire mais souvent imposée par une convention de branche – des activités sociales et culturelles (ASC). La distinction entre les attributions économiques et les ASC s'impose aussi dans la pratique. Les salariés éloignés de la vie du CE l'identifient facilement avec les ASC mises en place ; pour les salariés non syndiqués en particulier, elles représentent souvent une première » porte d'entrée » dans les mandats d'élus, leur faisant découvrir, par la suite, les responsabilités économiques. À l'égard des ASC, les attributions économiques peuvent paraitre éloignées et secondaires, y compris pour les

10. Traité de Lisbonne art. 153 par. 1, e) et f) et Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne art. 27.
11. Les cas où l'avis conforme du CE est exigé (ou en tout cas sa non-opposition explicite) sont la nomination ou le licenciement d'un médecin du travail, la mise en place d'horaires individualisés ou la mise en place d'un repos compensateur.

salariés. Elles suscitent des profils plus militants, prêts à s'investir dans les questions économiques pour lesquelles ils ne sont souvent pas préparés professionnellement[12].

Outre la diversité des attributions, on trouve aussi une pluralité institutionnelle derrière le sigle CE qui différencie les attributions et ressources relatives. Il est trompeur dans la mesure où il couvre à la fois les comités d'entreprise et les comités d'établissement. Le comité d'entreprise est une instance qui doit être mise en place lorsque l'effectif de l'entreprise (privée, publique ou associative) atteint au moins cinquante salariés pendant douze mois. Si une telle entreprise compte plusieurs établissements distincts, un comité d'établissement doit être créé dans chaque établissement de cinquante salariés et plus. À ce moment-là apparait une autre structure, le comité central d'entreprise (CCE). Son rôle n'est qu'économique et il ne bénéficie ni de ressources financières ni d'heures de délégation. Contrairement au comité d'entreprise, qui est situé au niveau de l'autorité du chef d'entreprise, les comités d'établissement ne sont informés et consultés que dans la limite des pouvoirs confiés aux chefs d'établissement. Dès lors qu'il s'agit d'une question concernant l'ensemble de l'entreprise, le CCE est compétent. Un comité de groupe est mis en place lorsqu'il existe un groupe qui est formé par une entreprise dominante et des entreprises qu'elle contrôle. Mais celui-ci se présente comme un organe d'information – notamment sur la stratégie – qui ne doit pas empiéter sur les prérogatives consultatives des CE.

La taille de l'effectif n'est pas uniquement un critère déclencheur de l'obligation de création d'un CE. D'autres seuils différencient encore ses attributions. À partir de trois cents salariés apparaissent de nouvelles obligations de l'employeur en termes de fréquence des réunions du CE (mensuelles et non pas seulement tous les deux mois), de mise en place de commissions (formation, égalité professionnelle, logement), ainsi que des possibilités de regroupements des IRP par accord collectif et des obligations plus larges de l'employeur en matière d'information. A partir de 1 000 salariés, une commission économique doit être mise en place. Dans les entreprises qui emploient au moins cinq mille salariés permanents en France (ou dix mille en France et à l'étranger), le CE désigne un (ou deux) administrateurs salariés qui siègent avec voix délibérative dans les conseils de surveillance ou d'administration [13].

La pluralité institutionnelle caractérise aussi les élus. D'abord, leurs modes de légitimation se distinguent : tandis que les membres des comités d'entreprise et des comités d'établissement sont élus directement par les salariés, ceux du comité de groupe et du CCE sont choisis parmi les membres élus des comités d'entreprise et des comités d'établissement pour le comité de groupe et parmi les membres élus des comités d'établissement pour le CCE. Ensuite, le corps d'élus est traversé par une distinction en fonction de leur appartenance à un collège électoral. Le poids relatif des différents collèges est fixé par l'accord préélectoral entre syndicats représentatifs et employeur. Ces distinctions sont potentiellement doublées par la diversité d'appartenances syndicales : les élus au CE peuvent représenter des organisations syndicales différentes (ce qui est loin d'être le cas dans tous les CE mais la probabilité augmente avec la taille d'entreprise), voire être des candidats libres dans l'éventualité d'un second tour. Ces engagements au nom des solidarités plus au moins affirmées [avec l'équipe des représentants, la section, la (con) fédération] peuvent être source de tensions et d'alliances entre élus.

12. *Cf.* Christian Dufour (1998), « Les syndicats et les comités d'entreprise », *in* Dominique Andalfatto et Dominique Labbé (dir.) *Un demi-siècle de syndicalisme en France et dans l'Est,* Nancy : Presses Universitaires de Nancy, pp. 141-150.
13. Ces seuils pour les administrateurs salariés ont été abaissés par la loi Rebsamen à respectivement 1000 et 5000 à compter du 1er janvier 2017. D'autres seuils existent en matière de comités d'entreprise européens (CEE). Cet organe d'information et de consultation de droit européen doit être mis en place à l'initiative de l'employeur ou à la demande de cent salariés de deux pays. Il concerne les entreprises ou groupe d'entreprises de dimension communautaire qui emploient mille salariés ou plus dans les États-membres de l'UE et dans l'espace économique européen et qui comptent au moins un établissement ou une entreprise employant cent cinquante salariés et plus dans au moins deux de ces États.

1.2. Une démographie mal connue

La démographie des CE est très mal connue. Il paraît à peu près certain que la poussée de créations de CE à partir de la fin des années 1960 s'est initialement poursuivie au bénéfice des élus non-syndiqués. Un seuil symbolique est franchi lorsque les non-syndiqués deviennent, en 1989-1990, par antiphrase, le « groupe syndiqué le plus nombreux ». Durant la décennie 1990 et jusqu'au début des années 2000, les résultats électoraux semblent à nouveau bénéficier aux listes syndicales. On parle alors de « re-syndicalisation » des CE. Mais une lecture critique suggère que ce phénomène, tout en étant secondaire au sein des évolutions qui marquent ces scrutins, recouvre en fait une concentration des voix syndiquées au sein d'un effectif restreint d'établissements. L'analyse qualitative complémentaire montre également la perte de prégnance des identités syndicales sur les élus. Adelheid Hege et Christian Dufour constatent ainsi une attitude davantage instrumentale : on ne devient pas élu parce qu'on est syndicaliste, mais on adhère au syndicat parce qu'on est au CE [14].Les données les plus récentes de la DARES [15], issues de l'enquête REPONSE 2011, évoquent très peu le profil et la dynamique spécifiques des CE. Mais elles confirment la prégnance de variables telles que la structure de l'entreprise, la taille ou le secteur d'activité sur la présence des institutions de représentation. Au-dessous du seuil de cinquante salariés, seulement un établissement sur deux est doté d'au moins un type de représentation du personnel, les directions évoquant l'absence de vocations représentatives pour constituer des listes comme raison principale. Au-dessus de cette taille, la présence des IRP devient très fréquente : dans six établissements sur dix une représentation élue et syndicale coexiste et dans 34 % des établissements, il n'y a pas de représentation syndicale mais seulement des élus. La présence des IRP est aussi plus développée dans les entreprises multi-établissements que dans les entreprises mono-établissement ; dans les entreprises rattachées à des groupes, elles sont plus fréquentes que dans les entreprises indépendantes et ce, quelle que soit leur taille. La présence des IRP dans les entreprises de plus de cinquante salariés est aussi plus fréquente dans l'industrie (98 % ont au moins une IRP), le commerce (96 %) et les services (92 %) que dans l'hébergement-restauration (89 %) et la construction (85 %).

En ce qui concerne les CE spécifiquement, l'étude de la DARES pointe un déclin de l'implantation. En 2011, 28 % des établissements de vingt salariés ou plus déclarent la présence d'un CE contre 34 % six ans auparavant. Cette baisse est plus importante dans les établissements d'au moins cinquante salariés (-8 points). Quant aux établissements entre vingt à quarante-neuf salariés, ils sont 15 % à déclarer un CE en 2011 contre 20 % en 2005. Ce déclin ne semble pas compensé par les implantations de DUP dans les établissements de vingt salariés et plus (+ 0,6 point contre - 6 point). Les données indiquent que la baisse se concentre dans la construction et les services, mais les raisons de ce déclin restent inconnues : s'agit-il d'un effet mécanique de centralisation des CE, tendance qui marque les groupes appartenant au secteur bancaire par exemple ? Est-ce un effet des restructurations suite à la crise de 2008-2009 ? Est-on devant un changement d'attitude des acteurs, à savoir un regain d'hostilité patronale ou l'affaiblissement des vocations représentatives ?

1.3. Une institution qui se comprend à partir de son inscription dans une logique représentative

L'interrogation sur l'articulation entre structures élues et syndicales au sein du système dual de représentation dans les entreprises est récurrente, à la fois au sein des organisations

14. *Cf.* Christian Dufour et Adelheid Hege (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », ***Revue de l'IRES***, 228, pp. 3-40.
15. *Cf.* DARES (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », ***DARES-analyses***, 26 avril.

syndicales et du monde de la recherche [16]. Elle se fond sur la différence de nature entre le comité d'entreprise et le syndicalisme. La plus fondamentale concerne le périmètre représentatif puisque le CE représente tous les salariés dans un établissement ou une entreprise, indépendamment de leur syndicalisation qui, quant à elle, obéit à une logique industrielle ou territoriale et ne se limite pas à un seul employeur. Contrairement au syndicat, l'appartenance à un CE ne se décide pas ; le salarié ne peut échapper à sa représentation par celui-ci qu'en quittant l'employeur.

La séparation entre ces deux canaux n'exclut pas la coordination entre eux. Au contraire, elle la rend nécessaire [17]. En prévoyant un monopole syndical de la présentation de candidats au premier tour des élections professionnelles et en permettant aux organisations représentatives dans l'entreprise d'envoyer un représentant syndical au CE, le Législateur a par exemple posé les bases d'une articulation structurelle entre les délégations syndicales et le CE. Celle-ci devait favoriser des usages de la procédure d'information-consultation dans une perspective syndicale et limiter ainsi le danger de l'autonomisation du CE comme lieu de délibération sur les décisions managériales. Les élus ont besoin aussi des ressources (techniques, cognitives, idéologiques, logistiques) que les organisations syndicales peuvent mettre à leur disposition. La question du rapport entre ces deux canaux de la représentation des salariés se joue à des échelles différentes. Elle se pose « verticalement », à l'égard des conventions collectives, notamment si le CE est amené à négocier des accords en l'absence d'une délégation syndicale. Le rapport est aussi un enjeu horizontal dans la mesure où les organisations syndicales peuvent être présentes dans les entreprises aussi. Pendant longtemps le rapport syndicat-CE s'est prioritairement articulé – et en cohérence avec les ambitions holistes du syndicalisme et sa légitimité sociétale – dans des termes de contrôle du syndicat sur les CE.

Les recherches empiriques sur la représentation dans les grandes entreprises observent fréquemment ce chevauchement des rôles entre instances élues et délégués syndicaux : ils portent les mêmes thèmes de revendication – les salaires en tête, suivis des questions relatives au temps de travail, à l'emploi, puis aux conditions de travail, au climat des relations de travail et enfin à la formation professionnelle, même si de légères différences s'observent du fait de la spécificité des missions des IRP (salaires et emplois plutôt pour les DS, formation professionnelle pour les élus, conditions de travail pour les DP, emploi pour le CE) [18].

Le principe organisateur de cette articulation se trouve dans la pratique représentative. Dans les équipes de représentants qui se présentent au nom d'un syndicat, c'est la figure du délégué syndical ou (dans les entreprises multi-établissements) du délégué syndical central, qui joue – typiquement et de manière plus ou moins implicite – le rôle de pivot dans le système de représentation. Ce dernier, souvent élu comme secrétaire de la section ou du syndicat, bénéficie du monopole de négociation et, à ce titre, rencontre fréquemment la direction dans le cadre des négociations obligatoires. Mais plus que sur le rôle institutionnel de négociateur, sa légitimité parmi les militants repose sur sa capacité d'organisation et d'orientation [19]. C'est le délégué syndical qui assure – appuyé par un cercle de militants rapprochés – l'animation du syndicat et qui pèse lourdement sur les priorités qu'il se donne ; c'est lui (ou elle) aussi qui concentre beaucoup de responsabilités dans ses mains à travers sa présence dans des instances multiples. Le cumul très fréquent de

16. *Cf.* Thomas Amossé, Catherine Bloch-London et Loup Wolff (2008), ***Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes Réponse***, Paris : La Découverte ; et Élodie Bethoux, Arnaud Mias (dir.) (2014), ***Les régulations de l'emploi à l'épreuve de la crise***, Paris : ministère du Travail, rapport remis à la DARES.
17. *Cf.* Joel Rogers et Wolfgang Streeck (1995). « The Study of Work Councils : concepts and problems », *in* Joel Rogers et Wolfgang Streeck, ***Works Councils : Consultation, representation and cooperation in industrial relations***, Chicago : University of Chicago Press, pp. 3-26.
18. *Cf.* Élodie Bethoux et Marie Meixner. (2012), « Institutions représentatives du personnel », *in* Antoine Bevort, Annette Jobert Michel Lallement et Arnaud Mias (dir.), ***Dictionnaire du travail***, Paris : Presses Universitaires de France.
19. *Cf.* Christian Dufour et Adelheid Hege. (2002), ***L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie***, Bruxelles : Peter Lang.

mandat des DS est le plus souvent un indicateur des difficultés à trouver des candidats pour tous les mandats [20], mais il peut représenter aussi, et en même temps, une stratégie pour assurer la coordination et la cohérence des interventions syndicales.

À l'égard du délégué syndical, la figure du secrétaire de CE semble plus marginale, surtout si on le compare au Betriebsrat allemand, sauf dans le cas des équipes non syndiquées. Au lieu d'y mettre des militants de premier plan, les équipes syndicales cherchent plutôt des profils « fonctionnels », capables de maîtriser la technicité des sujets et qui acceptent la surcharge liée à l'organisation (planification des réunions de CE avec la direction ; rédaction des PV, à discuter avec la direction avant leur distribution) et au contrôle de l'activité du CE. Compte tenu du formalisme qui caractérise souvent les échanges entre élus et direction au CE, les syndiqués les « plus militants » sont heureux de pouvoir se dispenser de ce mandat.

Dans les entreprises dotées d'une présence syndicale, le délégué syndical remplit sa fonction de pivot de représentation non seulement à l'égard du CE, mais à l'égard de l'ensemble des instances. Comme l'enquête IRES-DARES l'avait déjà montré, les équipes syndicales les plus solides s'emparent des institutions (CE, DP, CHSCT, DS) dont elles disposent et les gèrent à travers leurs propres priorités : on s'interroge d'abord sur les thèmes d'intervention à l'ordre du jour dans les préoccupations des salariés et des militants. La question de leur traitement institutionnel et leur répartition entre les différentes institutions – ce qui inclut aussi le choix de délaisser certains mandats dans un souci de hiérarchisation des priorités – est posée ensuite. Cette logique sait utiliser, à ses fins, les ressources associées aux institutions. Elle mesure aussi les risques qui résultent d'une implication étroite au jeu institutionnel et ses finalités explicites et implicites pour sa légitimité aux yeux des salariés.

1.4. Un cadre légal en évolution : une articulation étroite des domaines d'information-consultation et de négociation

Depuis les années 1980, le Législateur a pesé d'une façon constante sur les attributions des CE et a élargi les champs de la négociation obligatoire d'entreprise, traduisant la volonté de favoriser l'émergence d'un ordre social négocié au niveau de l'entreprise [21]. Dans cet ensemble articulé, la gestion de l'emploi devient un sujet central [22]. D'un côté, il s'agit de favoriser l'implication des CE dans les processus de restructuration et leur anticipation à travers une meilleure visibilité de la stratégie d'entreprise. D'un autre côté, il s'agit de s'assurer que les impératifs des politiques publiques sont désormais implémentés par des accords d'entreprise. À travers ce changement, la frontière institutionnelle entre ce qui relève du domaine d'intervention des structures CE et syndicales se modifie. Il fait émerger aussi des interrogations sur la légitimité des parties signataires des accords. En sollicitant désormais les élections professionnelles comme procédure pour déterminer la représentativité syndicale, le législateur associe étroitement les prérogatives syndicales – y compris en dehors de l'entreprise – à ce scrutin et son destin.

1.4.1. L'extension des attributions du CE face aux restructurations devenues permanentes

Créés par l'ordonnance du 22 février 1945 et consolidés par la loi du 16 mai 1946, les comités d'entreprise sont un produit, un témoin et, d'une façon croissante, un acteur de

20. *Cf.* IRES-DARES (1998), *Les comités d'entreprise. Enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Paris : rapport remis au ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
21. *Cf.* Chris Howell (2009), « The transformation of French industrial relations : labor representation and the state in a post-dirigiste era », *Politics & Society*, 39, pp. 229-256.
22. *Cf.* Jacques Freyssinet (2013), « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise : quel impact de l'accord du 11 janvier 2013 ? », *Revue de l'IRES*, 77, pp. 3-38.

l'histoire économique et sociale de la France. Dans l'esprit de ses créateurs, s'inspirant du programme du Conseil national de la Résistance, les CE sont destinés à instaurer une véritable démocratie économique et sociale dans les entreprises. Les espoirs syndicaux initiaux de démocratiser la vie économique seront toutefois déçus au fur et à mesure que les employeurs reprennent les rênes des entreprises. Les organisations syndicales, partagées elles-mêmes sur la place à accorder aux CE [23] et peu versées dans l'investissement au sein du champ économique, préconisent toutefois que leurs adhérents s'emparent de cette institution, malgré des expériences plutôt décevantes. Jusqu'en mai 1968, les employeurs sont globalement hostiles à toute représentation légale des salariés dans l'entreprise. Ils la suspectent de servir de cheval de Troie syndical. Pour autant que l'on puisse en juger, le nombre de CE n'augmente pas. Face à cette hostilité, beaucoup d'élus se replient sur la deuxième attribution du CE, les « œuvres sociales » que les organisations syndicales veulent libérer de la mainmise des employeurs. Les militants syndicaux se méfient pourtant d'elles ; ils estiment qu'elles sont potentiellement porteuses de clientélisme et d'intégration dans la logique économique du patron. Le CE est ainsi instrumentalisé dans une logique militante et syndicale : tant que les délégués syndicaux ne sont pas encore institués, les mandats d'élus servent à disposer de temps de délégation, de protection et de moyens d'information et de diffusion [24].

Dans les années soixante-dix, les prérogatives économiques des CE sont revitalisées pour aller au-delà des droits d'information et d'investigation économiques initiaux. Cette montée en puissance des CE reçoit globalement le support du patronat qui le considère désormais comme rempart contre les DP, jugés trop revendicatifs. Ceci étant, il favorise l'émergence de CE non-syndiqués ; la loi de 1971 sur la formation professionnelle en fait l'interlocuteur privilégié en la matière. Depuis 1975, suite à la loi sur les licenciements économiques, les CE doivent recevoir des informations sur les évolutions de l'emploi. A compter de 1977 se met en place le bilan social d'entreprise, document qui rassemble des informations relatives à l'emploi. A partir de 1982, le bilan devient obligatoire dans les entreprises et établissements de plus de trois cents salariés et doit être présenté au CE.

Dans le contexte de la crise économique et des restructurations des années 1980, les droits d'information et les ressources relatives du CE sont encore renforcés. Les lois Auroux élargissent le droit à l'information des CE en matière de licenciements et le droit d'assistance de l'expert-comptable. Elles dotent également cette instance d'un droit d'accès aux expertises technologiques. Un droit d'alerte – délicat à mettre en œuvre – en cas de situation économique préoccupante est accordé au CE, obligeant l'employeur à y répondre par une information spécifique. Si le CE ou CCE n'est pas satisfait, un rapport peut être préparé avec l'aide d'un expert-comptable et transmis aux organes d'administration ou de surveillance.

Avec la formation professionnelle, c'est en matière de licenciements collectifs pour motif économique que les prérogatives du CE sont le plus renforcées, instaurant ainsi des procédures spécifiques en fonction du nombre de salariés licenciés[25]. Le rôle du CE en la matière reste strictement limité à la consultation, mais la contestation des PSE devant les tribunaux devient plus fréquente [26]. Depuis le début des années 2000, des nouvelles lois ont complété ce dispositif. Influencées par les normes européennes sur le licenciement économique, le transfert d'entreprise et la généralisation de l'information et de la consultation des organes de représentation du personnel, elles visent à renforcer le dialogue

23. Jean-Pierre Le Crom (1995), « La naissance des comités d'entreprise : une révolution par la loi ? », *Travail et emploi*, 63, pp. 58-76.
24. *Cf.* Christian Dufour (1998), « Les syndicats et les comités d'entreprise », *in* Dominique Andalfatto et Dominique Labbé (dir.) *Un demi-siècle de syndicalisme en France et dans l'Est*, Nancy : Presses Universitaires de Nancy, pp. 141-150.
25. *Cf.* Rachel Beaujollin-Bellet, Géraldine Schmidt (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris : Repères.
26. *Cf.* Claude Didry (2016), *L'institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, Paris : La Dispute.

sous toutes ses formes et à privilégier une démarche de prévention et d'anticipation des restructurations [27].

L'information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques, introduite par la loi sur la sécurisation de l'emploi, s'inscrit dans la même logique anticipatrice des changements dans l'emploi, tout en maintenant les prérogatives décisionnaires des directions : les élus restent cantonnés aux avis et contre-propositions. Dans l'esprit de la loi, cette consultation est inséparable de la mise en place de la base de données économique et sociale (BDES). Celle-ci doit l'éclairer, comme support accessible aux élus et délégués syndicaux, par la mise à disposition des données sur la situation de l'entreprise, exposée dans un horizon temporel de trois ans. À leur tour, ces informations sont censées alimenter les négociations triennales sur l'accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) – obligatoires dans les entreprises de plus de trois cents salariés depuis 2005. La loi Rebsamen du 17 août 2015 valorise encore la démarche anticipatrice en faisant des orientations stratégiques de l'entreprise (intégrant la GPEC et les orientations en termes de formation professionnelle) l'un des désormais trois blocs thématiques annuels de consultation.

1.4.2. L'essor de la négociation collective d'entreprise

L'année 1968 constitue l'aboutissement institutionnel du dualisme représentatif français en légalisant la présence des délégués syndicaux dans les entreprises. Les DS complètent – à travers leurs pouvoirs de négociation et leur ancrage hors de l'entreprise du fait de leur mode de désignation – les « instances représentatives du personnel » dont la légitimité repose exclusivement sur le scrutin d'entreprise (CE, DP). Mais le point de départ de « l'essor » de la négociation collective décentralisée est l'institution des obligations de négociation dans les entreprises en 1982, alors que jusque-là, le niveau interprofessionnel national et le niveau des branches, généralement national mais parfois infranational, étaient favorisés par le législateur, comme par les organisations syndicales. L'objectif est alors de « rationaliser » l'échange social traditionnellement conflictuel et politisé [28] à travers ce rendez-vous annuel et de promouvoir un mode de régulation plus proche des entreprises, tout en gardant le principe – aménagé depuis – de la hiérarchie des sources du droit : un accord d'un niveau « inférieur » ne peut pas déroger aux règles inscrites dans un accord de rang supérieur.

Depuis 1982, une série de nouvelles obligations est venue se rajouter. Elles concernent en particulier les conditions de travail et les risques psycho-sociaux, les horaires de travail et la conciliation de la vie professionnelle et familiale, l'égalité professionnelle, la GPEC, l'emploi des seniors, la participation des salariés aux bénéfices, la formation professionnelle, etc. En 2014, 36 600 accords entre employeurs et représentants de salariés ont été enregistrés par les unités territoriales de la DIRECCTE [29]. La forte croissance du nombre d'accords depuis les années 1980 n'est pourtant pas un indicateur d'une généralisation des pratiques de négociation dans les entreprises ; elle renvoie davantage à une intensification des activités de négociation dans les établissements où elle se pratiquait déjà. De nombreuses études ont également souligné que la multiplication des accords d'entreprise ne correspond pas nécessairement à une intensification de l'échange social, ni *a fortiori* à une amélioration des conditions de travail [30].

À l'intérieur du catalogue des négociations obligatoires, l'emploi constitue une préoccupation majeure des pouvoirs publics, les évolutions législatives ont fait de la négociation

27. *Cf.* Antoine Bévort, Annette Jobert (2008), ***Sociologie du travail : les relations professionnelles***, Paris : Armand Colin, p. 104.
28. *Cf.* François Sellier(1984), ***La confrontation sociale***, Paris : Presses Universitaires de France.
29. *Cf.* ministère du Travail (2016), ***La négociation collective en 2015***, Paris : ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
30. *Cf.* par exemple, Élodie Béthoux ***et al.*** (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 », ***Revue de l'IRES***, 84, pp. 91-123.

un outil privilégié d'application des politiques de l'emploi. La négociation sur l'emploi n'est donc pas une pratique récente. Pour autant, elle ne s'est développée au niveau de l'entreprise qu'à partir de la deuxième moitié des années 1990 [31]. Les négociations d'entreprise sont alors devenues un vecteur des politiques publiques de maintien de l'emploi, notamment celles sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ou celles centrées sur la prévention et l'anticipation des restructurations et leurs effets attendus. Ce processus a pu être qualifié d'action publique négociée [32].

À partir de 2003 avec la loi Fillon créant les accords de méthode, et surtout depuis la loi Borloo de cohésion sociale de 2005, la négociation devient un mode de gestion de l'emploi dans l'entreprise, le mode de régulation privilégié pour les pouvoirs publics des rapports de travail [33]. Les équipes syndicales sont incitées à contribuer et à anticiper les mutations économiques et leurs conséquences sur l'emploi. Cette logique « d'engagement », décrite par Claude Didry et Annette Jobert dans leur recherche sur les accords de méthode [34], voit directions et syndicats élaborer un outillage conceptuel commun, partager des diagnostics et finalement un certain regard sur l'emploi.

Cette même logique se retrouve dans les négociations qui intègrent des dimensions de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), de formation, de mobilités internes (handicapés, seniors, restructurations, etc.). La gestion de l'emploi, élément intrinsèque de la gestion des ressources humaines d'entreprise, est élaborée par les directions puis proposée à la négociation [35]. Mais les accords signés dans ce cadre ne sont pas toujours aussi riches qu'espérés, comme l'ont montré les enquêtes menées par le CEP-Alpha sur la GPEC [36] ou encore celles menées par l'IRES et l'ANACT dans le cadre de l'étude sur les accords et plans seniors [37]. C'est également le cas dans les accords plus récents sur la pénibilité [38]. Ces recherches pointent également la grande diversité des configurations représentatives qui participent à la négociation de ces accords ou plans d'action.

Les nouvelles attributions syndicales imprègnent aussi les domaines de compétences des CE [39]. Ainsi, les accords de méthode permettent la conclusion d'accords dérogatoires dans le cadre de la procédure de licenciement collectif, fixant entre autres des conditions dans lesquelles le CE est informé et réuni [40] ; les accords de GPEC ont créé des lieux de dialogue social dans lesquels la direction partage avec les représentants syndicaux des éléments de stratégie « hors instances » ; la loi sur la sécurisation de l'emploi introduit la possibilité de dévier – tout en gardant le principe de double consultation sur les aspects économiques et sociaux – de la mise en place unilatérale des mesures d'accompagnement par les directions en leur ouvrant la voie à la négociation collective.

31. *Cf.* Tamar Katz (2007), ***La négociation collective et l'emploi***, Paris : LGDJ.
32. *Cf.* Guy Groux (dir.) (2001), ***L'Action publique négociée : approches à partir des 35 heures : France-Europe***, Paris : L'Harmattan, coll. « Logiques politiques ».
33. *Cf.* Alexandre Fabre (2001)*, **Le contenu des accords collectifs de gestion de l'emploi,*** Noisy-le-Grand : IRES-Agence d'objectifs.
34. Claude Didry, Annette Jobert (2010), « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », *in* Claude Didry (dir.), ***L'entreprise en restructuration, dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives***, Rennes : Presses Universitaire de Rennes.
35. *Cf.* Guy Groux (2010), « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », ***Travail et Emploi***, 123(3), pp. 67-76.
36. *Cf.* Amaury Grimand., Mathieu Malaquin, Erwan Oiry (2012), ***Accords GPEC : de la loi aux pratiques. Leçons tirées de 12 études de cas***, Paris : rapport remis à la DARES.
37. *Cf.* Fabienne Caser, Annie Jolivet (dir.) (2013), ***Construction et mise en œuvre d'accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors***, Paris : Rapport pour la DARES. ; Nicolas Farvaque (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », ***Revue de l'IRES***, 69, pp. 139-172.
38. Annie Jolivet (2011), « Pénibilité du travail : la loi de 2010 et ses usages par les acteurs sociaux », ***Revue de l'IRES,*** 70, pp. 33-60..
39. L'on observe aussi l'effet inverse. La mise en place de la réduction du temps de travail dans les entreprises avait notamment posé la question de savoir comment négocier en l'absence des délégués syndicaux. Dans les années 1990, des mesures dérogatoires ont été introduites : dans les entreprises dépourvues de délégation syndicale, des élus du personnel (DP, CE) ou des salariés mandatés temporairement par des organisations syndicales peuvent conclure des accords.
40. *Cf.* Maxime Petrovksi, Dominique Paucard (2006), « Les accords de méthode et leur impact sur les procédures d'information et de consultation des représentants du personnel : quelques résultats de huit études de cas », ***Revue de l'IRES***, 50, pp. 103-136.

1.4.3. Une réforme qui valide la représentativité syndicale à partir des résultats des élections professionnelles

Au début des années 2000, l'extension du champ de la négociation d'entreprise fait émerger avec acuité la question de l'opérationnalité du cadre juridique de la représentativité. Tant qu'il s'agissait de négocier des « avancées sociales », la qualité des (non) signataires ne posait pas trop de problème. Mais il n'en va plus de même dans un contexte où les résultats des échanges impliquent fréquemment des concessions salariales (*concession bargaining*) et en particulier des gagnants et perdants du côté des salariés.

Issue de la position commune MEDEF-CFDT-CGT du 9 avril 2008, la loi du 20 aout 2008, qui rompt avec le régime antérieur de la présomption de représentativité, exprime le souci du législateur de légitimer les accords collectifs [41]. Dans cette perspective il s'agit, en priorité, de mettre en place une procédure qui assure la légitimité des négociateurs syndicaux tant au niveau de l'entreprise qu'à celui de la branche et de l'interprofessionnel. Le gouvernement et les partenaires sociaux instigateurs de la réforme proposent une base de la représentativité qui se veut plus démocratique, celle des élections professionnelles destinées à déterminer les membres élus des comités d'entreprise. C'est le vote des salariés aussi bien syndiqués que non-syndiqués qui détermine désormais l'accès des organisations syndicales (OS) à la négociation d'entreprise : une OS doit avoir recueilli au moins 10 % des voix au premier tour des élections professionnelles au CE pour pouvoir y prétendre. Cela lui ouvre alors la porte à la signature d'accords qui sont validés s'ils recueillent au moins 30 % des suffrages (à condition qu'aucune opposition réunissant 50 % des voix ne se manifeste) [42]. Ce choix d'une légitimité tirée au plus près du terrain d'exercice de l'activité des OS dans l'entreprise, faute aussi d'un manque d'autres sources de légitimité comme l'adhésion par exemple, marque une forme d'inversion de dépendance dans les relations entre organisations syndicales et CE. Les OS sont maintenant dans l'obligation de s'intéresser de plus près à l'ensemble des activités du CE.

Des enquêtes menées au sujet des conséquences de la réforme des règles de représentativité montrent que la dynamisation de la négociation collective espérée par le législateur à travers la réforme n'a guère eu lieu [43]. Ses principaux effets sont à chercher ailleurs : du côté des représentants, on constate la déperdition de sections syndicales visiblement mal en point et l'émergence de nouvelles équipes. Mais cet effet de « rationalisation » du paysage syndical ne se traduit pas dans un sentiment de renforcement parmi ceux qui ont pu valider leur représentativité électoralement. Le terrain pointe plutôt la persistance, si ce n'est l'approfondissement de l'affaiblissement de la représentation dans l'entreprise que l'on observe depuis les années 1990. Les espoirs déçus des instigateurs de la réforme pointent, au fond, une confusion : loin d'initier ou de permettre de mesurer l'intensité du lien entre mandants et mandatés, l'élection ne permet que de confirmer son existence. La « représentativité » se construit dans des processus autrement plus complexes, de reconnaissance « interne » de la part des salariés-électeurs et « externe » de la part de l'État et de l'employeur.

Du côté des directions des grands groupes, la loi a été plutôt l'occasion d'accélérer, au nom de la nouvelle légitimité des délégués centraux, le processus de centralisation du dialogue social. Celui-ci se produit, comme le suggère l'analyse textuelle des accords de

41. *Cf.* Raphaël Hadas-Lebel (2006), *Pour un dialogue social efficace et légitime : Représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, Paris : rapport remis au Premier ministre.
42. Ces seuils ont été changés par la loi travail du 8 aout 2016. Pour être valides, les accords doivent être signés par les syndicats ayant recueillis plus de 50 % des suffrages. A défaut de cette condition, les syndicats ayant recueillis au moins 30 % des suffrages et signataires d'un accord peuvent organiser un référendum auprès des salariés. L'accord est valide s'il est approuvé par la majorité des suffrages exprimés.
43. *Cf.* Aurianne Cothénét., Josépha Dirringer, Christian Dufour, Adelheid Hege et Marcus Kahmann (2014), *L'impact de la loi de 2008 sur la représentativité syndicale sur les relations collectives du travail*, Noisy-le Grand : IRES.

droit syndical, sous le signe d'une nouvelle norme, celle de son efficacité[44]. Dans cette logique, l'élargissement des périmètres des CE s'accompagne d'une concentration des ressources dédiées à la représentation syndicale à un niveau parallèle à celui de la direction et, dans certains cas, leur graduation en fonction des scores électoraux [45]. Ce schéma, très présent dans les groupes ayant dépossédé les directions d'établissement de leurs pouvoirs décisionnaires, éloigne considérablement les CE et leurs élus des lieux de travail. Il appauvrit aussi les ressources et missions syndicales dans les établissements, privés de prérogatives de négociation collective. Il a pour corrélat une implication très étroite des délégués syndicaux dans la négociation au niveau central. Les occasions (négociations et commissions préparatoires) sont devenues si nombreuses dans les groupes que les DS et DSC se voient exposés au risque d'être entièrement absorbés par une activité qui échappe à leur propre initiative et dont ils maitrisent mal les résultats. Ainsi coupés de leurs bases, les ressources externes de légitimité (le droit, l'employeur) peuvent prendre le pas sur la relation avec les représentés et les syndicats de référence, pourtant identifiée comme point névralgique de leur capacité représentative [46].

44. *Cf.* Josépha Dirringer (2015), « L'esprit du dialogue social : de la loi du 20 aout 2008 aux accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés », ***Revue de l'IRES***, 87 pp. 125-151.
45. *Cf.* Sophie Béroud, Karel Yon (dir.) (2013), ***La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations, pratiques d'un nouveau dispositif juridique***, Paris, Rapport pour la Dares.
46. *Cf.* Ida Regalia (1984), ***Eletti e abbandonnati. Modelli e stili di rappresentanza in fabbrica***, Bologne : Il Mulino.

2. Partie II : Méthodologie

2. Partie II : Méthodologie

Le dispositif de recherche a associé chercheurs spécialistes des relations professionnelles de l'IRES et responsables des secteurs études de trois cabinets d'expertise en appui des CE (chercheurs-experts). Il a permis de bénéficier des connaissances et des informations dont disposent les consultants qui interviennent en tant qu'experts auprès des CE (Secafi-Alpha, Orseu et Syndex).

L'équipe a mis en œuvre une démarche méthodologique qualitative qui repose sur plusieurs moyens d'investigation, notamment un recensement de « dires d'experts » et la réalisation de monographies.

2.1. Des entretiens approfondis avec 30 consultants

La première étape de la recherche a consisté à recenser des « dires d'expert » : les consultants accompagnant les CE des trois cabinets partenaires de l'Ires dans cette recherche : Alpha-Secafi (13), Orseu (8) et Syndex (9). Trente consultants ont été rencontrés et interrogés au cours de 22 entretiens d'une durée de 1h30 à 2h dans une dizaine de régions. Ces consultants, dont les trois-quarts sont des hommes, ont des parcours personnels divers. Leur ancienneté dans leur cabinet est grande et, pour beaucoup encore plus grande dans le conseil : près de la moitié ont plus de 15 ans d'activité.

Les entreprises qu'ils suivent sont de tailles variables 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, leurs témoignages ont dessiné un paysage assez convergent de l'état des relations professionnelles en entreprise, ou du moins de celles qui ont recours à l'expertise.

La plupart des entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien semi-directif et ont été enregistrés. Tous ont donné lieu à des synthèses et certains à des retranscriptions intégrales. Les matériaux, ainsi récoltés, sont utilisés dans la synthèse en complément des monographies d'entreprise.

Cette étape, a permis de disposer d'un vaste panorama des outils et de leurs usages et de nourrir une liste de questionnements pour réaliser les monographies d'entreprise et de mettre en perspective l'échantillon des monographies. Cette étape a apporté des éléments sur la question de l'évolution des CE dont les entretiens avec les acteurs des entreprises ne suffisent pas à rendre compte. En outre, elle a permis de vérifier que les cas présentés dans les monographies n'étaient pas trop singuliers.

2.2. Quinze monographies de CE/CCE

La deuxième étape a consisté à réaliser quinze monographies de CE/CCE, correspondant à treize entreprises de secteurs et de tailles variés, tenant compte à la fois du contexte économique propre aux secteurs choisis mais aussi aux caractéristiques des relations sociales dans l'entreprise. L'équipe s'est appuyée sur un questionnaire semi-directif auprès des institutions représentatives du personnel (CE, CCE, etc.) et des directions des entreprises.

Les résultats présentés dans ce rapport sont tirés pour l'essentiel des quinze monographies de CE/CCE complétées par les entretiens menés avec les consultants.

Les enquêtes monographiques ne portent pas exclusivement sur des entreprises ayant eu recours aux consultants des cabinets d'expertise associés à la recherche, ce qui pourrait parfois revenir à étudier la manière dont les entreprises « clientes » mettent en place les préconisations des consultants. Les entretiens ont été réalisés par un binôme constitué de chercheurs de l'Ires et de chercheurs-experts (et non-pas du consultant en charge de l'entreprise), dispositif garant d'une certaine distanciation par rapport aux préconisations des consultants. La composition de l'échantillon tente également à neutraliser, autant que faire se peut, ce biais potentiel de sélection tout en permettant de bénéficier d'une connaissance fine de l'entreprise. Seules neuf entreprises (trois par cabinet) ont été sélectionnées à partir du « portefeuille d'activité » des cabinets d'experts associés à la recherche, et quatre entreprises ont été choisies en dehors de leur champ habituel d'intervention. Toutefois peu d'entreprises n'ont pas du tout recours à l'expertise.

Notre échantillon se compose de quinze CE/CCE qui correspondent à treize entreprises, représentant les différents secteurs d'activité, de mobilisation des outils d'information-consultation et la diversité des territoires de la France métropolitaine (*cf*. tableau 1). L'échantillon regroupe en effet les secteurs de la chimie, de la métallurgie, des transports, du conseil, de la banque, du commerce, de la protection sociale et du BTP. Beaucoup de ces entreprises forment des groupes ou représentent des filiales de groupe, ce qui peut s'expliquer par la plus grande facilité à obtenir un accord pour notre enquête dans les très grandes entreprises. Ainsi, les effectifs des entreprises enquêtées vont de 150 pour la plus petite à 130 000 pour la plus grande mais dix d'entre elles ont plus de 1 000 salariés.

Pour six cas ce sont les comités centraux d'entreprise qui ont été la porte d'entrée, mais qui ont souvent permis aussi d'analyser le lien avec les comités d'établissement voir les comités de groupe ou le comité européen quand l'instance existait. Dans deux cas (Secufreak et HydroC) l'analyse du CCE a été complétée par une analyse plus précise d'un comité d'établissement.

2.2.1. Critères de sélection des entreprises étudiées

La sélection des cas a été opérée en partie en fonction des thèmes évoqués lors des entretiens avec les consultants. Notre objectif a été de construire un échantillon qui rende compte de la diversité des usages des nouveaux outils issus de la LSE, sans toutefois viser à une représentativité statistique.

Au total, l'échantillon permet d'observer des entreprises de tailles différentes, même si il faut constater qu'elles sont relativement grandes. La structure du capital des entreprises est variée. On a à la fois des entreprises indépendantes et des filiales de groupes industriels ; certaines entreprises sont des AEL [47] ; d'autres sous forme mutualiste ou coopérative. La structure de gouvernance, qui revêt une importance toute particulière lorsque l'on aborde les questions de stratégie d'entreprise, est donc assez variée et fait l'objet d'une analyse en tant que telle.

Plusieurs nationalités de l'actionnaire de référence sont présentes dans l'échantillon : les actionnaires peuvent être français ou américains ou de nationalité hors-OCDE.

Les contextes économiques des entreprises peuvent se caractériser sommairement de la façon suivante : certaines entreprises sont sous tension économique soit parce que le secteur est fortement concurrentiel soit qu'il a subi une forte crise (notamment dans le bâtiment). D'autres sont des entreprises en situation plus favorable. Pour autant elles peuvent

47. Achat avec effet de levier, *Leverage Buy Out* ou LBO en anglais

connaître des mutations importantes. Plusieurs entreprises (4) de notre échantillon ont connu ou vont connaitre un plan de restructuration post-LSE avec des voies différentes (accord, décision unilatérale de l'employeur). Ce petit nombre de PSE rend toutefois difficile une généralisation des processus observés dans ces restructurations. Par ailleurs, il n'a pas été possible d'étudier un cas de mise ne place d'un accord de maintien de l'Emploi [48].

L'échantillon présente aussi une certaine variété du système productif français, notamment en matière d'exposition à la concurrence étrangère ou encore de mobilisation de la R&D, ou de qualification du travail. C'est un critère important notamment pour le calcul du CICE : l'enjeu de l'Information-consultation sur le CICE est de moindre importance dans les entreprises à forte population d'ingénieurs ou de cadres mais reste toujours un signe de la teneur du dialogue social.

Les configurations des IRP sont également assez variées. L'entrée dans l'entreprise s'est faite par les DRH puis par les secrétaires de CE et DS. Dans notre échantillon, il n'y a cependant pas directement de représentants sans étiquette, même si certains élus, que nous n'avons pas rencontrés sont non syndiqués [49]. En fin de compte, notre analyse se limite aux usages de l'information-consultation et au fonctionnement des CE dans un univers syndiqué. L'enquête n'a pas permis d'observer le fonctionnement de CE non-syndiqués, ni même les liens entre membres non syndiqués et membres syndiqués du CE.

2.2.2. Des monographies rédigées pour chaque cas

Pour chaque entreprise ou établissement, l'équipe a cherché à avoir un entretien avec le responsable de la direction en charge des ressources humaines ou des relations sociales. Du côté des organisations syndicales, les entretiens étaient prévus le ou la secrétaire du comité d'entreprise et avec les délégués syndicaux. Dans un certain nombre de cas, d'autres représentants du personnel ont également été rencontrés. Des entretiens complémentaires ont été menés avec les consultants qui suivaient l'entreprise (*cf.* 4.2.2).

Les entretiens ont été individuels ou collectifs : le plus souvent ils ont été enregistrés et retranscrits. Le nombre de personnes rencontrées varie d'un cas à l'autre, en moyenne de 4-5 personnes. Au total, en comptant aussi les entretiens avec les consultants, c'est près d'une centaine de personnes qui ont été interrogées entre février 2015 et novembre 2016.

Les entretiens se sont appuyés sur un guide d'entretien qui aborde d'abord la question de l'activité de l'entreprise, son fonctionnement en termes de RH, l'évolution des CE et les nouveaux outils d'information consultation issus de la LSE. Il aborde aussi la question des parcours des personnes interviewées (*cf.* les guides d'entretiens en annexe).

Ces entretiens ont eu pour objectif essentiel de recueillir les pratiques des acteurs et leur point de vue. Une analyse documentaire des bilans sociaux, des accords d'entreprise concernant le dialogue social et le fonctionnement des IRP a permis de compléter l'apport des entretiens. Le dépouillement de la presse réalisé dans certains cas a visé aussi à situer l'entreprise dans son contexte économique, sectoriel et territorial.

Chaque cas a donné lieu à la rédaction d'une monographie. C'est sur la base des monographies et des discussions de l'ensemble des membres de l'équipe de recherche que ce rapport de synthèse a été rédigé. Il est complété par les entretiens qui ont été menés avec les consultants.

2.2.3. Des difficultés d'accès au terrain

La recherche s'est heurtée à des difficultés pour obtenir l'accord des entreprises contactées. Les entreprises sélectionnées au départ ont parfois refusé d'accéder à notre demande,

48. Nous avons essuyé un refus de l'entreprises contactée à cet effet.
49. Les représentants du personnel syndiqués (3,6% des salariés) sont plus nombreux que les non syndiqués (2,8%), ***cf.*** Thomas Breda (2015) ***Les représentants du personnel***, Paris : Presses de Sciences Po, coll. « Sécuriser l'emploi », p. 32.

après un délai d'attente de plusieurs semaines, voire de plusieurs mois. Les causes de refus sont multiples. La première cause est l'absence d'intérêt de certaines directions vis-à-vis de cet aspect de leur mission de responsabilité sociale dont elles estiment sans doute qu'il n'est guère susceptible de leur procurer un quelconque avantage. On peut y voir sans doute un indice de l'affaiblissement du dialogue social dans la conjoncture actuelle, dans un moment où s'enchaînent les dispositifs législatifs et les négociations. C'est d'ailleurs une appréciation qui revient constamment dans les entretiens avec les directions comme avec les représentants des salariés.

Il existe ensuite des raisons plus spécifiques. Ainsi un DRH a motivé son refus par son vif rejet de la conduite de la politique économique du gouvernement, en ajoutant que de toutes les manières, les échéances électorales étaient trop proches pour espérer que l'enquête puisse produire un quelconque effet sur la politique du ministère du Travail. D'autres invoquent l'excès de travail administratif et le manque de moyens pour y faire face. Il faut aussi mentionner qu'une partie des entreprises contactées dont le CE a fait appel à des consultants, sont aussi des entreprises qui connaissent des tensions sociales importantes où le déroulé des procédures d'information-consultation trouve une occasion privilégiée de se manifester. Cela explique partiellement qu'elles n'aient pas souhaité nous rencontrer, comme l'illustrent les cas de refus des directions dès lors qu'elles apprenaient que nous étions associés à un cabinet ayant travaillé aux côtés de leur comité d'entreprise. Enfin, une fois l'accord obtenu et les rendez-vous avec la direction fixés, nous avons également rencontré des difficultés à joindre les représentants du personnel et les délégués syndicaux eux-mêmes, sans doute en raison d'un emploi du temps et de priorités qui laissent peu de place à nos requêtes.

Il faut, enfin signaler une autre difficulté à laquelle s'est heurtée l'étude. Les entretiens se sont déroulés à une période de changements profonds dans les mécanismes du dialogue social issus de la mise en place de la loi Rebsamen, de la loi Macron ou de la loi El Khomri. Cet enchaînement, en soi, constitue un obstacle à l'observation des pratiques découlant des seuls dispositifs issus de la LSE, *a fortiori* des effets d'apprentissage de ces nouveaux dispositifs.

2.2.4. L'expertise introduit-elle un biais ?

Les entretiens montrent que le lien entre expertise et qualité du dialogue est loin d'être univoque. Tout au plus peut-on retenir que les experts permettent d'apporter une meilleure connaissance des outils à disposition des CE. Pour autant, l'expertise ne se traduit pas automatiquement par des résultats positifs. En fait, elle s'exerce dans des contextes où les attentes et les perceptions sont hétérogènes. En particulier parce que l'on a pu observer des attentes contradictoires vis à vis de ce dispositif. On y reviendra plus longuement dans la partie IV, mais soulignons que certaines directions voient dans l'expertise une menace ou une marque de défiance des représentants vis à vis de la direction tandis que d'autres y voient un moyen clé de médiation entre élus et direction. Du côté des élus, l'approche vis à vis de l'expertise n'est pas, non plus, univoque. Certains y sont réticents soit pour des raisons financières même si la plupart de ces expertises sont prises en charge par les directions, soit parce que les résultats obtenus ne correspondent pas toujours à leurs attentes.

2.2.5. Quelques limites à l'analyse

Au total, si l'échantillon permet une de représenter une certaine variété de CE et d'entreprises, il ne permet pas d'avancer sur la question des CE non-syndiqués, ni même sur celle des liens entre membres non syndiqués et membres syndiqués d'un CE. Pour cela il aurait fallu intégrer à notre questionnaire posé aux élus des questions sur leurs relations avec leurs confrères qu'ils évoquent parfois sous le nom de « sans étiquette ». Cependant, comme ces derniers ne sont pas interrogés, l'analyse qui en serait sortie aurait été

forcément biaisée. De même, nous n'avons pas interrogé les salariés sur ce qu'ils attendaient du CE, et ne disposons que de la vision des élus sur ce sujet. Cela fait partie des prolongements qui pourraient être apportés à l'étude. Néanmoins, pour comprendre ce biais, il faut rappeler que nous prenions d'abord contact avec les DRH qui nous donnaient d'abord les coordonnées des DS, qu'ils considèrent comme leurs interlocuteurs privilégiés. De même les PME sont sous-représentées, or les RP rencontrés ont soulevé souvent (à tort ou à raison) que les nouveaux outils étaient surtout utiles pour les PME. L'échantillon ne permettra pas d'éprouver cette hypothèse.

Tableau 1. Les entreprises retenues

Pseudo	Cabinet	Capital	Secteur	Activité	Effectif	Intérêt du cas	OS
BRC	X	Banque régionale mutualiste	Banque/ Assurance	Services bancaires	1 600	Plan stratégique et ICOS ; Modalités d'IC suite à Rebsamen	CFDT, SNB, UNSA, FO
Chantiers	X	filiale d'un groupe français mondial	Commerce	Négoce de matériaux de BTP	1 150	Articulation ICOS groupe entreprise ; Lien entre Représentants	CFDT
Coop	Non	Scop	Services	Gestion de titres sociaux	2 600 (monde)	ICOS dans une gouvernance coopérative ; Projet de DUP négociée	CFDT, CGT, FO
Farma	Z	Société par actions	Pharmacie	Fabrication de médicaments	912	ICOS ; Restructuration interne transformée en PSE (après les entretiens)	UNSA, CGT, FO, CFTC, CFDT
Formage	X	Filiale	Etudes et conseils	Ingénierie	140	Dialogue social dans une PME ; ICOS dans une entreprise en croissance	CFDT
Fransteel	Y	Entreprise française d'un groupe mondial	Métal-lurgie	Fabrication de matériaux de construction	970 (groupe 20 000)	ICOS ; Restructuration ; Expertise	CFDT, CFE-CGC-CGT, FO
Handicap	Non	Association 1901 d'utilité publique	Medico-social	Accompagnement, Apprentissage et Accueil de personnes handicapées	14 00	Lien CA-CE ; ICOS et Information stratégique	CFDT, SUD, CGT-FO
HydroC	Z	Groupe français de taille mondiale	Chimie	Exploration et production de pétrole	17 981	CCE & CE, Structuration des IRP d'un groupe ; ICOS ; Expertise	CFDT, UNSA, CGT
Logdis	Y	Groupe	Commerce	Logistique alimentaire	8 000 (groupe 130 000)	Restructuration ; Articulation des IRP ; Usage du Cice ;	CGT, CFDT, FO, CFE-CGC
Maté-riaux	Non	Groupe indépendant	BTP	BTP	1 750 France (2 400, monde)	ICOS ; Articulation des IRP	CFDT, FO, CGT
Mutu	Non	Mutuelle	Protection sociale	Mutuelle	5 000	Réorganisation avec PSE ; Articulation des dispositifs	CFDT, CGT, CFECGC, CFTC
Secufreak	Y	Filiale française de Groupe américain	Services	Transport de fonds	5 500	CCE & CE ; Stratégies de l'entreprise et ICOS ; Expertise	CFDT, CGT, CFE-CGC, autre
Sporclerc	Z	Groupe	Commerce	Articles de sports	15 000 (France)	Réorganisation avec PSE ; GPEC ; Articulations des dispositifs	CFTC (maj), UNSA, CFDT

3. Partie III : Direction, gouvernance et structuration des IRP

3. Partie III : Direction, gouvernance et structuration des IRP

Les nouvelles dispositions législatives issues de la LSE et de la loi Rebsamen du 15 août 2015 s'appliquent de manière indifférenciée aux différentes formes juridiques d'entreprises. Pour être plus précis, la loi Rebsamen prévoit des dispositions spécifiques pour les très petites entreprises en son chapitre Ier, distingue les entreprises de plus de trois cents salariés qui bénéficient de droits d'information plus étendus et prévoit pour les entreprises de plus cinq mille salariés une représentation salariée au conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise [50]. Elle ne distingue cependant pas entre les différents statuts juridiques des entreprises : société anonyme, société coopérative, éventuellement mutualiste, association pour ne citer que certains exemples contenus dans notre échantillon. La loi ne distingue pas non plus le degré d'autonomie décisionnelle de l'entreprise qui peut aller de l'indépendance complète à l'intégration totale au sein d'un groupe, éventuellement étranger, en passant par tous les degrés d'autonomie possible [51]. Toutefois, les formes juridiques tout comme le degré d'indépendance des entreprises rendent le fonctionnement des institutions très différent, indépendamment de leurs formes juridiques. La consultation des salariés n'a pas le même sens dans une entreprise indépendante où les représentants du personnel échangent avec les décideurs et dans une entreprise intégrée à un groupe centralisé où les décisions s'imposent largement à la direction de l'entreprise. L'un des objectifs de cette partie est de rendre compte de l'impact que la forme de l'entreprise a sur les fonctionnements et la structuration des instances représentatives du personnel, en particulier parce qu'elle influence la structure de l'information et l'échange sur les orientations stratégiques.

À ce sujet, l'esprit de la LSE et de la loi Rebsamen tel qu'il découle des débats parlementaires et des explications données par le ministère du Travail est que la consultation des salariés doit se positionner là où sont prises les décisions. La réalité de l'organisation juridique des groupes et de celle de leur gouvernance rend impossible une application stricte de ce principe dans la pratique et fait naître de multiples situations. Cela permet aussi d'éviter que les consultations de CE ou de CCE sur les orientations stratégiques par exemple ne se limitent au comité de groupe ou au comité européen comme la tendance actuelle le laisse penser. Nous abordons cette question ci-dessous de façon détaillée au travers de l'analyse des cas étudiés du point de vue de leur gouvernance.

Par la suite, nous nommerons entreprise sans autre précision les structures étudiées dans les monographies servant de base au présent rapport, quelle que soit leur forme juridique et degré d'indépendance précis et qualifierons de gouvernance la structuration interne de l'entreprise et son insertion éventuelle dans une structure plus large. En ce sens, nous appelons gouvernance la structuration des différentes fonctions décisionnelles dans l'entreprise et son groupe éventuel (fonction RH, fonction financière, fonction Direction générale, éventuellement sur plusieurs niveaux) et de manière parallèle la structuration, la

50. Respectivement, Titre Ier, Chapitre Ier « Une représentation universelle des salariés des très petites entreprises » ; Titre Ier, Chapitre IV, Article 18 et Titre Ier, Chapitre II, Article 11 de la Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi dans sa version consolidée au 27 octobre 2016.
51. La loi Rebsamen prévoit en son article 18 la possibilité (et non l'obligation) que « la consultation sur les orientations stratégiques [soit] effectuée au niveau du comité de groupe. »

répartition des prérogatives et la coordination des instances représentatives du personnel (IRP) aux différents niveaux de l'entreprise.

Ces formes peuvent être extrêmement diverses pour des raisons liées à la taille de l'entreprise, à son statut juridique et à son degré d'autonomie, mais aussi parce que la loi offre une certaine flexibilité dans la structuration des instances qui peuvent être plus ou moins regroupées [52]. La diversité des formes peut aussi venir de choix particuliers propres aux directions des entreprises et à leurs élus. Un deuxième objectif de la présente partie est d'illustrer cette diversité tout en montrant qu'il semble y avoir des mouvements communs à l'ensemble des entreprises de notre échantillon, ou à certains secteurs ou formes juridiques.

Nous considérons ici la gouvernance dans un sens large [53] comme les relations stabilisées voire institutionnalisées entre les différents acteurs et instances de l'entreprise concourant à la définition de ses décisions opérationnelles et stratégiques ou, en tout cas, ayant un droit de regard sur celles-ci [54], que ce droit de regard prenne la forme d'une information, d'une consultation, d'une négociation ou d'une co-construction. Dans cette perspective, la gouvernance d'entreprise regroupe l'ensemble des parties-prenantes (*stakeholders*) participant à la décision, ce qui comprend les IRP [55]. Le problème de cette notion [56] est qu'elle recouvre deux éléments comme a pu le souligner Luigi Zingales [57] : (1) « *l'exercice de l'autorité, de la direction et du contrôle* » ; et (2) l'expression des intérêts des différentes parties-prenantes et leur conciliation.

Du fait de cette nature ambiguë de la notion de gouvernance et des débats qui l'entourent, nous distinguerons par la suite trois formes de gouvernance : (a) la gouvernance financière ; (b) la gouvernance managériale ; (c) la gouvernance des relations professionnelles (*labour governance*). La gouvernance financière correspond au pouvoir des actionnaires ou sociétaires de l'entreprise sur la prise de décision. La nature des relations professionnelles, le fonctionnement des IRP et le potentiel des informations-consultations varient selon la nature de ces actionnaires. Ceux-ci peuvent être des actionnaires familiaux, des actionnaires anonymes, des actionnaires institutionnels comme des fonds de pension ayant racheté l'entreprise en achat à effet de levier (AEL, *Leverage Buy-Out* ou LBO en anglais) et exerçant une forte pression sur la direction pour réorganiser l'entreprise afin de la revendre. De l'autre côté du spectre, dans l'économie sociale et solidaire, les possesseurs sont des sociétaires qui peuvent être les salariés eux-mêmes, des clients dans le cas des structures mutualistes ou des usagers dans le cas des structures associatives.

52. *Cf.* le chapitre III de la loi Rebsamen intitule « Des instances représentatives du personnel adaptées à la diversité des entreprises ».
53. La gouvernance est souvent réduite dans la littérature à la question des relations entre actionnaires et direction. Pour une telle vision, *Cf.* par exemple les influents articles de Rafael La Porta, Florencio Lopez de Silanes, Andrei Shleifer et Robert Vishny (1998), « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, 106(6), pp. 1113-1155 ; ou (2000), « Investor protection and corporate governance », *Journal of Financial Economics*, 58(1), pp. 3-27. Cette vision d'inspiration anglo-saxonne ne correspond cependant pas à la réalité de la gouvernance d'entreprise dans la plupart des pays européens, dont la France comme le développe par exemple Beth Ahlering et Simon Deakin (2007), « Labor regulation, corporate governance, and legal origin : a case of institutional complementarity ? ». *Law and Society Review*, 41(4), pp. 865-908.
54. Pour une telle vision, *Cf.* Julian Atanassov et Han Kim (2009), « Labor Laws and Corporate Governance : Evidence from restructuring decisions around the world », *Journal of Finance*, 64(1), pp. 341-374.
55. *Cf.* Jean Tirole (2001), « Corporate Governance », *Econometrica*, 69(1), pp. 1-35.
56. Pour une critique fondamentale de la notion, *Cf.* Jonathan Davies (2011), *Challenging Governance Theory : from networks to hegemony*, Bristol : Policy Press qui s'inspire de Michael Hardt et Antonio Negri (2006), *Multitude : War and democracy in the age of the empire*, Londres : Penguin Books.
57. *Cf.* Luigi Zingales (1998), « Corporate governance », in *The new Palgrave dictionary of economics and law*, Londres : MacMillan, pp. 497-502.

Tableau 2. Structure de gouvernance financière des entreprises de l'échantillon [58]

Actionnaires familiaux	Actionnaires anonymes	Actionnaires institutionnels	Salariés-sociétaires	Clients et usagers sociétaires
Sporclerc	**Formage** **Fransteel** **HydroC** **Chantiers**	**Farma** Secufreak **Matériaux**	**Coop**	**BRC** [1] Handicap **Mutu** **(Logdis)** [2]

Les entreprises en gras sont des filiales appartenant à 100 % à des groupes plus larges qui peuvent eux-mêmes avoir des gouvernances financières diverses.

1. Dans le cas de BRC, il est difficile de dire qu'elle appartient à 100 % à un groupe de taille plus importante. Les structures mutualistes sont des pyramides inversées. Les caisses locales appartiennent aux sociétaires, l'entité régionale aux caisses et le groupe aux différentes entités régionales de sorte que légalement la gouvernance financière procède d'en bas, des sociétaires. En réalité, le poids du groupe est tel dans le cas de BRC et la tendance étant à un renforcement de l'instance décisionnelle centrale qu'il est possible de considérer BRC comme appartenant à un groupe plus large (nommé B) qui exerce une forte pression sur la direction de BRC.

2. Techniquement, LOGDIS se situe dans cette catégorie-là puisqu'il s'agit d'une société par actions simplifiée à associé unique (SASU) appartenant à un groupe possédé par les magasins du groupe, sociétés indépendantes. Ce sont donc les clients de LOGDIS qui possède la société. Il est cependant difficile de le mettre avec les groupes mutualistes (BRC et MUTU) ou une structure associative (HANDICAP).

La gouvernance managériale correspond au premier élément mis en avant par Luigi Zingales : « l'exercice de l'autorité, de la direction et du contrôle ». Cette partie de la gouvernance d'entreprise peut mener assez loin : du fonctionnement de la prise de décision dans l'entreprise en passant par les diverses lignes hiérarchiques jusqu'aux formes que peut prendre le lien de subordination. Ici, l'analyse est centrée sur la fonction RH. Nous disons fonction RH car celle-ci n'est pas nécessairement ni à tous les échelons distincte des autres fonctions de direction. Au niveau local, bien souvent, le directeur d'agence voire d'établissement assure les fonctions RH et financières en sus de ses fonctions d'encadrement. La gouvernance managériale au sens où nous l'entendons ici est la structuration, hiérarchie et coordination des différents interlocuteurs des élus, mais aussi leur place dans l'organigramme de l'entreprise. L'information-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 puisque ce sont eux qui président la plupart des CE de notre échantillon peuvent être diversement étendues. Dans notre échantillon, seuls les CE (ou CCE) de Farma, Formage, Sporclerc et Matériaux sont présidées par le PDG. Les autres le sont toutes d'ordinaire par leur DRH qui peut être assisté par un directeur des relations sociales (DRS) quand il existe et peut se faire accompagner en fonction des objets d'information-consultation par le directeur des affaires financières (DAF).

Le cœur de notre analyse porte sur la gouvernance des relations professionnelles et même essentiellement sur la gouvernance des IRP et entre les différentes instances (CE et CHSCT principalement) aux différents niveaux quand ils existent (établissement, région, société, groupe). À ce fonctionnement des IRP vient s'ajouter la gouvernance syndicale. La coordination des instances n'est en effet pas compréhensible dans de nombreux cas si l'on ne prend pas en compte le rôle des Délégués syndicaux (DS ou DSC). Les dispositions législatives ne prévoient pas d'articulation des instances mais leur confie des prérogatives dans des champs pensés comme distinct. Nous observons cependant de nombreux cas d'articulation des instances en fonction des stratégies syndicales. Ce rôle central des DS montre la difficulté de s'en tenir à une analyse purement institutionnelle. Les DS ne

58. Les entreprises en gras sont des filiales appartenant à 100 % à des groupes plus larges qui peuvent eux-mêmes avoir des gouvernances financières diverses.

forment pas une instance à proprement parler (sauf dans les cas de BRC, de Mutu et de Fransteel où a été institutionnalisée une instance de coordination des DSC).

Suivant cette définition tripartite de la gouvernance, la partie III présente les effets de l'évolution de la gouvernance financière et de la réorganisation des structures de groupe et d'entreprise qui s'ensuit. On observe que les instances tendent à se centraliser de manière à répondre à ces transformations, même si ce mouvement ne va pas sans résistance locale. Les dimensions étendues de la gouvernance et les liens entre gouvernance managériale et gouvernance des IRP sont développées dans la partie IV. La fonction RH et les IRP tendent en effet à s'organiser d'une manière parallèle. Les instances représentatives sont présentes au même niveau qu'une fonction RH indépendante et inversement, là où il y a des instances, tendent à se développer une fonction RH autonome et professionnalisée.

Cependant ce parallélisme des formes n'implique pas une symétrie des pouvoirs. Le dialogue au niveau des instances reste généralement à l'initiative de la direction. Inversement, les élus de plusieurs entreprises regrettent d'être consultés par des responsables (les DRH) différents de ceux qui ont décidé les éléments et notamment les orientations stratégiques sur lesquels ils sont consultés (les DG). Comme l'exprime le DSC (CFDT) de Chantiers, « *on ne négocie pas avec les bonnes personnes* ». Une partie de la coordination des instances se fait de manière non-institutionalisée. Il est en effet possible de coordonner les instances en les fusionnant, en créant des commissions communes ou bien de manière non-institutionnalisée, au sein des sections syndicales. Nous observons ainsi une centralité remarquable, certes ancienne mais qui s'est encore accrue, des DS sur leurs équipes syndicales et l'importance du cumul des mandats d'un faible nombre d'élus qui coordonnent par leur ubiquité les travaux des différentes instances.

3.1. Les effets de la transformation de la gouvernance financière : vers une centralisation des instances et de la décision ?

Les changements dans la gouvernance des relations professionnelles induits par la LSE et la loi Rebsamen sont difficiles à isoler des transformations liées aux réorganisations voire aux restructurations en cours. Le contexte de ces lois est en effet un contexte de crise et de contraction de la plupart des marchés, ce qui les rend plus concurrentiels. Le contexte de taux d'intérêt bas (et éventuellement les chocs fiscaux du type CICE) favorise les fusions-acquisitions [59]. Plusieurs études ont montré que les groupes multi-activités qui caractérisent l'Europe et la France [60] ont connu ces dernières années une augmentation de leur valeur relative (ou une moindre baisse par rapport à leurs concurrents). Ces résultats répétés à plusieurs reprises sont pourtant atteints par des groupes qui connaissent une plus forte contrainte financière, ce qui implique une bien meilleure allocation du capital en interne et la capacité à réaliser de fortes synergies techniques et organisationnelles[61]. Dit autrement, en période de crise, les grands groupes tendent à sur-réorganiser et le poids de la direction centrale s'y fait pleinement sentir [62].

59. *Cf.* Olivier Meier et Guillaume Schier (2012) ***Fusions acquisitions***, 4è édition, Paris : Dunod qui note la multiplication des fusions-acquisitions aux États-Unis et en Europe depuis 2007 avec une accélération au moment de la rédaction de l'ouvrage
60. Comparer Jean-Marc Béguin et Vincent Hecquet (2015) « Avec la définition économique des entreprises, une meilleure vision du tissu productif », *in* Hervé Bacheré, Jacqueline Perrin-Haynes (dir.), ***Les Entreprises en France***, Paris : INSEE Références ou Richard Duhautois et Héloïse Petit (2013) « Que deviennent les entreprises acquises par des groupes ? », ***Revue d'économie industrielle***, 144(4), pp. 113-144 avec la somme d'Asli Colpa, Takishi Hikino et James Lincoln (2010) ***The Oxford Handbook of Business Groups***, Oxford : Oxford University Press qui décrit les groupes comme une spécificités des pays sud-américains ou asiatiques, alors même que la part des groupes en France telle qu'exposée par Jean-Marc Béguin et Vincent Hecquet est aussi importante que celles qu'ils présentent au Japon. Cela vient probablement de l'absence de statistique publique en France jusqu'à une date récente sur la question des groupes.
61. *Cf.* par exemple Christin Rudolph et Bernhard Schwetzler (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***, 22, pp. 153-165 ; ou Nikanor Volkov et Garett Smith (2015) « Corporate diversification and firm value during economic downturns », ***Quaterly review of economics and finance***, 55, pp. 160-175.
62. Pour une revue de la littérature sur cette question, *Cf.* Florence André-Le Pogamp et Patrick Navatte (2014) « L'impact de la diversification sur la valeur de la firme. Vers une approche contingente », ***Revue française de gestion***, 241(4), pp. 107-120.

Dans notre échantillon, trois entreprises appartiennent à de grands groupes diversifiés (BRC, Fransteel, et Chantiers) et cinq font partie ou sont têtes de groupes moins diversifiés mais intégrant une grande partie de leur activité en interne en plusieurs sociétés (Coop, HydroC, Logdis, Secufreak, et Matériaux). Quant à Mutu, il s'agit d'un groupe récemment né de la fusion de quatre sociétés indépendantes. Huit (voire neuf en comptant Mutu) des treize entreprises enquêtées sont donc des groupes, ce qui se reflète à leur part dans l'emploi et l'économie. Trois connaissent des restructurations sous la forme de PSE (Fransteel, Logdis, et Mutu). Deux voient leurs effectifs diminuer rapidement et pourraient rapidement connaître des PSE (Farma [63] et Chantiers), tandis que deux changent considérablement leurs activités (Handicap, et Secufreak). Handicap développe ainsi des activités lucratives avec l'absorption d'une autre structure d'accueil de personnes handicapées et Secufreak vient d'obtenir une licence bancaire.

3.1.1. Centralisation et consolidation des entreprises

■ **Consolidation des groupes qui intègrent leurs filiales (changement de périmètre)**

On assiste à un mouvement de consolidation des groupes. Celui-ci ne concerne évidemment pas les entreprises indépendantes de notre échantillon au sein desquelles la centralisation prend d'autres formes. Le mouvement est antérieur à la LSE et même à la crise économique, mais il s'est amplifié récemment. Fransteel est issu d'un mouvement de fusion de la première moitié des années 2000, d'abord entre des entreprises européennes puis par le rachat du groupe ainsi constitué par un concurrent. De même, Matériaux est né au début des années 2000 de la fusion de plusieurs sociétés françaises, et depuis par l'intégration de plusieurs entreprises européennes et extra-communautaires. Quant au groupe Chantiers, auquel appartenait la société Chantiers, il a disparu et s'est fondu dans un très grand groupe coté. Dans ces trois cas, l'intégration à des groupes plus grands a entraîné un éloignement et une multiplication des niveaux de décision. Notre panel présente de ce point de vue la diversité des positionnements possibles des sociétés dans de tels groupes. La société FransteelConstruction [64] interrogée dépend d'un groupe étranger, Chantiers d'un groupe national et Matériaux est la tête de son groupe.

Les cas de Mutu et de BRC procèdent d'une logique différente puisque dans un cas le regroupement est lié non pas à une contraction du marché mais à son extension avec l'instauration par la LSE d'une complémentaire santé obligatoire. Cette extension et le regain de concurrence pour gagner ce nouveau marché, ainsi que les économies d'échelle possible, ont entraîné la fusion des sociétés mutualistes qui ont donné naissance à Mutu. Du fait de cette évolution législative, mais aussi de l'évolution du marché devenu extrêmement concurrentiel, Mutu passe d'une gouvernance dite en pyramide inversée [65] à une gouvernance pyramidale, semblable à celles des grands groupes privés. La gouvernance de Mutu comme de l'ensemble des groupes mutualistes traditionnels était dite en pyramide inversée au sens où l'unité souveraine de base était la caisse locale qui se faisait représenter aux échelons supérieurs qui étaient plus des *forums* de discussions que de véritables directions. De même, pour BRC, l'organe central du groupe qui était jusqu'ici plus un forum de discussion et de coordination des différentes caisses régionales se renforce et devient une véritable direction générale [66]. Cette transformation est imposée par le Législateur et le superviseur européen. Dans le cadre de l'Union bancaire, ce dernier

63. C'est le cas de Farma, après la réalisation des entretiens, voir monographie.
64. Sans précision d'aucune sorte, Fransteel correspond à la société Fransteel interrogée. Quand nous voulons distinguer entre le groupe et la société, nous parlerons respectivement de FransteelConstrution et du groupe Fransteel.
65. Nadine Richez-Battesti et Nathalie Hector (2012) *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve : De Boeck.
66. Christine Marsal (2014) « Voyage au cœur de la gouvernance mutualiste : le cas d'une banque française », *La revue des Sciences de Gestion*, 258(6), pp. 83-92.

entend généraliser le modèle des groupes bancaires commerciaux traditionnels à l'ensemble des groupes sous sa supervision [67].

Outre ce mouvement qui ne concerne que les plus grands groupes et qui éloigne les lieux de décisions des IRP, on observe une tendance à l'intégration de l'ensemble de la chaîne de valeur au périmètre de l'entreprise / du groupe. La crise a été l'occasion d'approfondir le revirement du milieu des années 2000 qui a vu « l'épuisement des stratégies simples de recentrage/externalisation » et une « *recomplexification des stratégies et des processus de gouvernance* » [68], notamment en Europe où elle a été la source de la bonne résistance des groupes européens en termes de performances financières [69].

Là encore, le mouvement est antérieur à la fois à la crise et aux changements législatifs récents, mais s'est accéléré récemment. Sporclerc a fondé son modèle de développement sur la maîtrise des coûts et la valorisation de ses propres produits dans les enseignes. Ces dernières années, la principale orientation stratégique du groupe a consisté à intégrer l'ensemble des étapes, de la R&D à la vente en passant par la conception, le design et la logistique afin de s'affranchir des coûts de transactions avec les industriels producteurs et de gagner en compétences et en compétitivité, notamment grâce à l'activité de conception de produits qui est la source de la valeur ajoutée. De même, FransteelConstruction a réintégré ces dernières années nombres de ses filiales afin de mieux maîtriser les coûts et de renforcer l'intégration des compétences de ces filiales (notamment, dans la période récente, les filiales de pliage) et d'être capable de répondre rapidement à des commandes spécifiques. Quant à Secufreak, elle cherche à développer des activités bancaires afin de pouvoir brasser l'argent et de ne plus être contrainte de remettre à ses clients exactement les mêmes billets que ceux-ci lui ont confiés.

Ces réorganisations modifient considérablement le périmètre des entreprises ainsi que leurs IRP et nécessitent une centralisation de celles-ci au plus haut niveau possible pour qu'elles aient une vision surplombante des mouvements en cours. Même Handicap, pourtant principalement une structure associative à but non-lucratif cherche, dans un contexte de baisse des dotations, à maîtriser sa chaîne de valeur, en développant des activités lucratives comme des foyers pour travailleurs handicapés ainsi que des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) et des entreprises aidées (blanchisserie, service, métiers de la bouche, prestations industrielles, entre autres). Ces ESAT et entreprises aidées représentent désormais l'activité principale de l'entreprise en termes d'employés. L'association a déployé d'importants efforts d'adaptation des processus et des moyens de production pour garantir la compétitivité de ces structures qui seraient, de ce fait et à en croire les représentants syndicaux aspirés par une logique de productivité qui tend à dénaturer leur sens qui était le bien-être et l'insertion sociale des personnes handicapées par le travail.

■ Centralisation des décisions et changement d'interlocuteurs pour les RP

À ce mouvement d'intégration des sous-traitants et des filiales s'ajoute en outre la recherche d'économies d'échelle par une « externalisation en interne » des services supports. FransteelConstruction s'est ainsi vue retirer, contre l'avis des élus et du DRH, son service de paie, qui a été intégré au groupe. Pour FransteelConstruction, cela représente une augmentation problématique de ses coûts (de l'ordre de 4€ par bulletin de paie selon les élus) mais permet d'importantes économies d'échelle pour le groupe. La même logique d'externalisation en interne s'observe au sein d'HydroC. Comme le précise son

67. *Cf.* Katia Lobre-Lebraty (2014), « Groupes bancaires coopératifs français : quel contrôle ? », ***Recherches en sciences de gestion***, 101, pp. 121-144.
68. *Cf.* Alain-Charles Martinet (2009) « La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. Une approche dialogique », ***Revue française de gestion***, 198(8), p. 145.
69. *Cf.* Christin Rudolph et Bernhard Schwetzler (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***, 22, pp. 153-165

coordinateur syndical CGT, « *cette hypercentralisation, il* [le PDG] *la met à toutes les sauces (c'est-à-dire pas uniquement au niveau social) c'est l'organisation de l'entreprise qui devient comme ça. La décentralisation des fonctions supports, 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*. »

Quant aux entreprises qui ont connu un achat à effet de levier par des investisseurs institutionnels dit actifs [70], comme Farma, Secufreak, ou Matériaux cela se traduit par un renforcement du contrôle central qui marque les relations sociales. Dans le cas de Farma et Matériaux, la nouvelle direction veille à communiquer sur sa stratégie, préside la plupart des réunions de CE ou de CCE, ce qui limite en retour les marges de manœuvre des DRH, a fortiori quand ces derniers ne font pas partie du comité exécutif de l'entreprise et a fortiori d'un DRH national dans un groupe multinational. Mais le dialogue social peut s'en trouver valorisé et évoluer vers davantage de transparence et de fluidité, en même qu'il devient plus complexe. Avant l'arrivée du fonds de pension au capital de Secufreak, l'accord du Président de la société française suffisait pour valider un accord négocié entre les représentants du personnel et le DRH. Maintenant, les accords doivent être validés au sein du Comité Exécutif du groupe à New York. Cela impose aux représentants du Personnel (RP) de développer des stratégies de négociations mondiales. Dans le cas d'HydroC, la mise en place d'un comité d'entreprise européen (CEE) doté des prérogatives d'un comité de groupe s'est traduit par la signature d'un accord mondial, même si, comme le formule le DSC CFDT

> « *Le problème c'est la communication, les salariés peuvent avoir du mal à comprendre, il y a eu des accords européens, il y a eu un accord mondial, donc quand on leur a dit « super, on a signé un accord mondial », c'est surréaliste pour les gens*. »

En quelque sorte, ce DSC illustre une tendance déjà constatée dans Sophie Béroud et Karel Yon (2013) [71]. Le CEE d'HydroC a du mal à communiquer sur ses succès, mais dans le cas de Secufreak, le CEE ne parvient même pas à de tels résultats. Le DSC CFDT qui y siège regrette ainsi de n'avoir même pas été informé de l'accord signé par le groupe avec les RP de la filiale irlandaise pour qu'ils acceptent le plan de fermeture. Les élus irlandais eux-mêmes ne l'ont pas averti.

Cette centralisation a donc 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*. » Ce DSC CGT associe cette transformation à un changement de gouvernance. Selon lui, Logdis « fonctionnait un peu comme une coopérative il y a encore dix ans alors qu'aujourd'hui, on est passé à une société complètement capitalistique. Donc on n'a plus les mêmes interlocuteurs » Le changement observé à Logdis n'est cependant pas simplement liée à une transformation de la gouvernance financière comme le reconnaît d'ailleurs le DSC CGT quand il ajoute qu'en réalité celle-ci n'a pas changé : le groupe

70. Pour une revue de la littérature sur cette question, ***Cf.*** Jean-Michel Sahut et Hidaya Othmani-Gharbi (2010) « Activisme des investisseurs institutionnels : cadre général et facteurs d'influence », ***La revue des Sciences de Gestion***, 243(3), pp. 25-33.
71. Cette analyse d'un (sentiment d') éloignement des salaries et de leurs représentants liés à la distance des lieux de décision et du caractère généraliste des accords conclus se retrouve chez Karel Yon et Sophie Béroud (2013) « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical et répression. Quelques éléments de réflexion », ***Agone***, 50, pp. 159-173 ou chez Karel Yon (2012) « Représentation du travail et représentativité syndicale aux marges du salariat : le cas de la distribution direction », ***Travail et Emploi***, 131, pp. 103-118 qui relie la question de l'éloignement à la thèse habermasienne de l'(in)existence d'une « sphère de publicité » qui permettent aux salariés de s'approprier les objets discutés par leurs représentants aux échelons centraux contrairement aux questions relatives aux conditions de travail discutées dans les établissements.

appartient toujours à ses clients, les directeurs de magasins indépendants mais le rapport entre les élus et l'entreprise est désormais intermédié par la direction. Avant 2004, les élus d'un établissement donné discutaient directement avec les directeurs des magasins alentours s'approvisionnant dans cette base. Le lien entre sociétaires et élus était direct alors qu'il est aujourd'hui intermédié par la direction du groupe. Les sociétaires ne s'immiscent quant à eux plus dans les relations sociales du groupe logistique, se cantonnant à la gouvernance financière qui, elle, s'est renforcée. L'intégration des différents établissements dans une même société a transféré le pouvoir actionnarial final à l'assemblée générale. Comme le dit le DSC CGT,

> « *Avant on avait directement nos clients qui sont des patrons mais on les avait en face de nous pour discuter donc il y avait un certain échange sur les tenants, les aboutissants et les résultats alors qu'aujourd'hui ces échanges se font par des intermédiaires avec une structuration de l'entreprise comme il se fait partout*. »

3.1.2. Une centralisation des IRP en réponse à cette centralisation de la gouvernance

Les DS de FransteelConstruction ou de Secufreak partagent cet avis. La gouvernance financière n'a pas vraiment changé (Fransteel était déjà un grand groupe multinational et Secufreak un groupe étasunien coté), mais les DS relatent, avec plus ou moins de nostalgie, la même évolution d'un dialogue au niveau des établissements qui est plutôt lié à une évolution de la gouvernance d'entreprise dans le sens d'une centralisation des fonctions de décision. Les directions d'établissement ne disposent pratiquement plus de marge de manœuvre. Comme le montre le cas de Logdis, cette tendance est largement antérieure à la LSE. Jusqu'en 2004, les différents établissements y étaient juridiquement indépendants et il y avait une triple coïncidence entre lieu de travail, lieu de décision managériale et lieu de négociations. Depuis 2004, les établissements sont intégrés dans une même société multi-établissements et les directeurs locaux ont perdu leur autonomie décisionnelle. L'idée souvent émise qu'il y aurait une décentralisation des négociations au niveau le plus local possible n'est donc pas tout à fait exacte [72]. À l'encontre de ce mouvement de décentralisation [73] qu'on a pu dire aller jusqu'à l'inversion des normes[74], on observe donc un mouvement de recentralisation au niveau de l'entreprise voire au-delà [75].

La négociation d'entreprise s'est donc éloignée de cet échelon [76] . Même s'ils peuvent être nostalgiques d'une période où leur rôle leur semblait plus évident car plus proche des salariés, les élus, ou en tout cas les élus centraux, voient cette centralisation de manière positive, ou comme plus efficace au regard des transformations de la gouvernance. La LSE, tout comme la loi Rebsamen, renforçant plutôt le pilier gouvernance des IRP et non leur pilier « activités sociales et culturelles », ce sont principalement les échelons supérieurs (CCE, DSC ainsi que la nouvelle instance créée, l'ICCHSCT pour Instance de Coordination des CHSCT) qui ont vu leur rôle transformé. Les entretiens ont donc été menés avec des membres de la direction centrale (DRH principalement) et des élus de ces instances centrales, qui même s'ils sont aussi élus dans des instances locales, possèdent

72. Sur ce point, *cf.* aussi ci-dessus la partie I.4.2 et ministère du Travail (2014), ***La négociation collective en 2014***, Paris : ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
73. *Cf.* Franz Traxler, Sabine Blaschke, Bernhard Kittel B. (2001), ***National Labour Relations in Internationalized Markets. A Comparative Study of Institutions, Change, and Performance***, Oxford : Oxford University Press; et Udo Rehfeldt (2009), « La concertation au sommet toujours d'actualité face à la crise ? Théorie du néocorporatisme et analyse comparée des relations professionnelles en Europe », ***Chronique internationale de l'IRES***, 121, pp. 40-49.
74. Pour une discussion sur cette notion à propos de laquelle il est difficile de distinguer ce qui tient de la rupture et ce qui tient de « l'épouvantail » politique, *Cf.* Antoine Garapon (2016), « Impossible négociation », ***Esprit***, pp.9-10 ou Anne Fretel (2016), « La réforme du droit du travail : le nouvel impératif économique », ***Revue française de socio-économie***, 16, pp. 5-18
75. *Cf.* Françoise Favennec-Héry (2013) « Une question qui fâche : le millefeuille des IRP », ***Droit social***, 3, pp. 250-257 qui revient sur les effets de la LSE à ce mouvement de centralisation qu'elle voit comme une simplification.
76. Sur ce point, *Cf.* Anette Jobert (2013) « La négociation d'entreprise dans la crise : innovations institutionnelles et sociales », ***Droit social***, 4, pp. 332-338 ; et Pierre-Éric Tixier (2007) « Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France », ***Négociations***, 8(2), p.110.

néanmoins une vision spécifique qui n'est pas nécessairement partagée par tous leurs confrères du niveau local.

■ Les formes de la centralisation des IRP : DUP, instances uniques, ou structure pyramidale des instances

Certaines entreprises comme BRC, Fransteel ou Mutu en ont tiré les conséquences en supprimant via des accords conclus entre IRP et directions les comités d'établissement et en centralisant l'ensemble des discussions dans une instance unique, ce qui n'est pas sans poser un problème, tant l'ampleur des missions d'une instance unique paraît dépasser les forces des élus y siégeant. Dans le cas de BRC, qui est une fédération de caisses appartenant à un groupe plus large, le groupe B, l'ensemble de la politique sociale et du personnel est centralisé au niveau de la fédération. À cette centralisation au niveau de la fédération répond une organisation des IRP qui a été pensée en miroir. Les instances sont centralisées et BRC dispose d'un CE et d'un CHSCT unique et non d'une instance par établissement. Les salariés sont représentés au sein des établissements, ou plus précisément les caisses, par des délégués du personnel. Ceux-ci sont cependant périodiquement réunis dans une instance unique des délégués du personnel. D'autres, comme Handicap, ont conservé un échelon intermédiaire entre les DP et le CCE, mais l'ont néanmoins transféré à une échelle supérieure, regroupant à chaque fois une dizaine d'établissements dans un comité inter-établissement. Dans le cas de Secufreak comme dans celui de Chantiers ou de Sporclerc, si l'établissement demeure juridiquement parlant, il ne correspond pas aux différents sites mais à des entités régionales. Dans ces cas-là, l'échelon régional demeure cependant dépourvu d'autonomie de négociation et ne rend pas d'avis (à part peut-être le CE Île-de-France de Secufreak mais qui est un cas particulier parmi les CE de l'entreprise du fait du poids de la région dans les résultats de la société française) tout en ayant perdu leur attache au terrain, c'est-à-dire des agences, au niveau desquelles se trouvent des DP.

Dans d'autres cas, comme celui d'HydroC, la centralisation ne s'est pas traduite par un transfert des compétences des instances locales ou régionales aux instances centrales mais en rajoutant des échelons à mesure que la gouvernance se concentrait au sommet du groupe. HydroC a conservé des CE par établissement et le groupe comporte plusieurs CCE (un pour chacune des trois UES du groupe) et a récemment mis en place un Comité européen doté des prérogatives du Comité de groupe. Au sein même de ce Comité européen, le cœur du dialogue social réside dans le Bureau de liaison où toutes les organisations syndicales (OS) ne sont pas représentées. On observe ce mouvement de manière assez général dans les entreprises qui ne sont pas mono-établissement (Formage) : ou bien les instances sont fusionnées en un CE unique (BRC, Fransteel), voire en allant encore plus loin en une DUP regroupant le CE et le CHSCT uniques (Coop, Formage, Mutu). Toutes les entreprises interrogées ne vont cependant pas aussi loin qu'HydroC dans la centralisation. Dans les cas de Fransteel et de Secufreak qui ont aussi un Comité européen de longue date, celui-ci reste cantonné aux questions transnationales (ou dans le cas de Secufreak aux fermetures de certains sociétés) sans jouer le rôle d'un véritable Comité de groupe dont ils sont dépourvus. Les élus de Fransteel ne le souhaiteraient d'ailleurs pas, estimant « *qu'on n'est pas là pour embêter les Polonais ou les Anglais*. »

■ Une répartition des compétences entre CE et CCE : les activités sociales pour les CE, les consultations économiques pour le CCE

Dans les cas d'entreprises qui ont conservé la structure CE-CCE, on observe 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* »

Pour lui, la loi Rebsamen en réduisant le nombre de consultations et en les renvoyant logiquement au CCE, il ne reste au niveau local qu'une seule instance, le CHSCT « *pour nommer un expert* ». Le DSC CFDT de Chantiers, l'exprime plus brutalement parlant d'un retour aux « CE patates », notamment pour les CE non-syndiqués de la société.

Cette répartition des tâches entre instances centrales s'occupant des affaires économiques et instances locales gérant les activités sociales et culturelles n'est pas forcément une mauvaise chose pour le fonctionnement des instances puisque la centralisation complète au sein de BRC en un CE unique entraîne un certain abandon du pilier social potentiellement dommageable pour les salariés. Dans le cas, de BRC, le CE a ainsi décidé de ne plus comporter de commission aide au logement [77]. Si l'on observe partout une tendance à la centralisation, à la professionnalisation et à un certain éloignement des élus de leurs bases qu'eux-mêmes déplorent, il semble que les entreprises aux structures plus centralisées souffrent particulièrement de l'élargissement des prérogatives des instances qui tiennent du pilier « information-consultation » [78].

Cette tendance, reconnue par les élus, a conduit chez Farma à un renouvellement des instances aux dernières élections, avec l'arrivée de la CFTC dans le paysage syndical. Ses responsables ont centré leur campagne sur l'amélioration des avantages matériels à attendre d'un CE pour une entreprise de cette taille, une évolution perçue au contraire par d'anciens élus comme un appauvrissement du rôle du CE. BRC tout comme Farma sont des entreprises centralisées, la première par choix de gouvernance, la seconde parce qu'elle est monosite. Ces entreprises ne comportent qu'un unique CE et CHSCT et n'ont donc pas pu organiser la répartition des tâches entre instances centrales et locales observée dans la plupart des entreprises de cette taille ou d'une taille supérieure. Ce potentiel retour de bâton inquiète beaucoup les élus rencontrés. À Secufreak, les DSC CGT et CFE-CGC dénonçaient la loi sur la représentativité qui contraint les élus à faire des promesses en permanence sur les actions sociales du CE, tandis que les salariés ne s'intéresseraient pas aux prérogatives en termes d'affaires économiques du CE. Comme le formule le DSC CFE-CGC,

> « *Cette xxxxx de représentativité* – […] *On nous oblige à avoir… à racketter les salariés pour pouvoir être sur le terrain, pour pouvoir discuter. Alors qu'avant, ce n'était pas ça. Avant le gars n'était pas d'accord, il pouvait s'exprimer. Il ne risquait pas de prendre une claque aux élections. Il pouvait défendre sa cause. Tandis que maintenant, on vous dit pas de mentir mais d'arranger des choses à ce que ce soit plus attrayant pour les salariés, de façon à ce qu'on puisse avoir leur vote et puis qu'on soit représenté* »

Dans les cas où le CE reste un organe important, il s'agit bien souvent d'entreprises où la notion d'établissement est définie de manière large comme dans le cas de Secufreak où l'établissement représente l'échelon régional et non les différents sites. Et même là, tous les CE ne restent pas des organes d'information-consultation voire de négociations, mais seuls certains grands établissements régionaux connaissent des velléités d'autonomie de la direction qui se répercutent dans le CE comme nous le développerons par la suite.

77. 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, chronophages.
78. Pour la tension permanente dans le fonctionnement des instances et les stratégies syndicales entre informations-consultations économiques et gestion des actions sociales et culturelles, *Cf.* Annette Jobert et Antoine Bevort (2011) ***Sociologie du travail : les relations professionnelles***, Paris : Armand Colin, et notamment le chapitre 8.

3.2. Le problème de la coordination avec la multiplication des instances et des niveaux de représentation

3.2.1. Les mécanismes formels de coordination des échelons et des instances : des formes diversifiées mais qui restent insatisfaisantes et non-stabilisées

À l'exception des entreprises qui ont opté pour la fusion des instances locales et des instances centrales (BRC, Coop, Fransteel, Mutu) ou qui sont mono-établissement (Farma, Formage) se pose pour les autres entreprises la question de la coordination des échelons (et de l'intérêt de les coordonner qui n'est pas évident si le comité central d'entreprise (CCE) et les comités d'établissement (ici, CE) sont actifs dans des domaines complètement distincts). Dans la partie III.3, nous débattons des formes informelles de gouvernance et de coordination des instances et des équipes de représentants du personnel. La centralisation des instances et le choix faites par certaines, comme Mutu, Formage ou Coop [79], de fusionner le CE et le CHSCT en délégation unique du personnel (DUP), montre qu'il y a aussi un enjeu à la coordination de ces deux instances.

■ La coordination CE-CCE, un enjeu en termes d'informations des CCE sur les situations locales

La coordination entre le CCE et les CE est bien un enjeu. Même si les CE ont largement transféré leur prérogative en matière économique au CCE quand il existe, ils permettent aux représentants du personnel dans les instances centrales de recueillir des informations locales. Il s'agit d'autant plus d'un enjeu central que dans de nombreux cas (nommément, Handicap, HydroC, Logdis, Secufreak, Sporclerc, et Chantiers), la BDES à laquelle les élus centraux ont accès ne contient pas d'informations locales. Alors certes, les informations-consultations des CE, quand elles ont lieu, ne font largement « *que reprendre ce qui a été dit en CCE* » comme le dit 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 ce qui 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.* » Par les CE, les élus du CCE obtiennent des informations détaillées, décomposant les grands volumes comme « l'investissement » en des projets concrets, comme le note le DSC CFDT de Chantiers. Que chaque CE rende un avis n'a guère de sens puisque les décisions présentées le sont au niveau de l'entreprise voire du groupe. L'avis est en général rendu par le CCE, mais les compléments d'information permettent aux élus de voir la mise en œuvre des grandes lignes qui leur sont présentées dans les instances centrales.

De son côté, la direction reçoit du CE des retours sur les pratiques managériales locales. C'est là que réside l'utilité du CE selon le DRH de Sporclerc, mais aussi les DRH de Chantiers et Matériaux qui s'opposent tous deux en des termes très proches à la suppression de l'échelon de l'établissement. Pour la DRH de Chantiers, « *il n'est pas bon que le seul interlocuteur d'un élu soit le DHR et le DG. Le directeur de secteur doit aussi rendre des comptes. C'est important* » tandis que pour sa collègue de Matériaux, « *le CE va s'occuper de la marche du site. C'est aussi une agora et ça, il ne faut pas le négliger. Dans l'industrie, on travaille en travail posté pour la plupart et le maintien de cette agora-là, localement, elle est importante. Nos directeurs d'établissement et nos RH doivent aussi entendre ce qui se dit*. »

79. Dans le cas de Coop, la mise en place de la DUP n'est pas encore effective.

Dans beaucoup d'entreprises, chaque CE élit un représentant au CCE, mais dans les entreprises où ce n'est pas le cas, où tous les CE ne sont pas représentés aux CCE, la coordination entre les deux échelons devient cruciale et extrêmement problématique, comme le reconnaissent les DSC de Logdis ou celui de Chantiers qui ne savent pas ce qui se passe dans certains établissements. Pour faire face à ce problème de coordination des niveaux et à la remontée / redescente des informations, l'accord syndical d'Handicap prévoit que tous les membres des Comités inter-établissements (CIE) siègent au CCE, même si cela fait un CCE très vaste qui dépasse largement les vingt membres que la loi fixe comme maximum. En effet, dans le cas d'Handicap, les établissements n'ont pas de CE et certains n'ont pas d'élus dans les comités inter-établissements puisque les élections se font par site (qui regroupe trois à quatre établissements). Si les CIE élisaient parmi leurs membres leurs représentants au CCE, non seulement certains établissements ne seraient pas représentés mais certains sites ne le seraient pas non plus, ce qui accroîtrait d'autant le problème de redescente de l'information depuis le niveau central vers tous les niveaux locaux.

■ La coordination CE-CHSCT : une articulation non-stabilisée mais cruciale

La forme concrète prise par le processus de centralisation varie d'une entreprise à une autre. Elle se traduit généralement par une division des tâches entre instances centrales et instances locales mais peut également prendre la forme d'une suppression des instances locales. Au sein des instances centrales elles-mêmes, il arrive qu'on observe aussi un processus de centralisation. Le degré minimal de la centralisation au sein de ces instances prend la forme d'une stricte répartition des prérogatives, des informations-consultations et des négociations entre les instances selon les dispositions prévues par la loi. À l'inverse, la fusion CE-CHSCT représente une forme poussée de centralisation même si les prérogatives respectives des deux instances doivent être conservées séparément. Dans ce cas, le secrétaire de cette instance choisit en fixant l'ordre du jour de donner une perspective davantage orientée vers les conditions de travail ou vers les orientations stratégiques. Le Législateur a cependant cherché à mettre en place un garde-fou à cette situation en prévoyant que le secrétaire de la délégation unique du personnel (DUP) dans le cas d'une entreprise de moins de 300 salariés, exercerait les fonctions dévolues au secrétaire de CE et le secrétaire-adjoint, les fonctions dévolues au secrétaire de CHSCT.

Lors de nos entretiens préalables avec les consultants des trois cabinets de conseil, la question de la fusion des instances semblait les animer. Deux consultants du cabinet Y interrogés conjointement ont ainsi débattu devant nous de l'intérêt d'une telle mesure. Pour l'un, le risque était réel qu'une telle fusion se fasse au détriment des prérogatives du CHSCT si le CE se trouvait débordé comme semblent déjà l'être les CE uniques assumant à la fois les prérogatives en matière économique et en termes de gestion des activités sociales et culturelles. Pour l'autre, une telle fusion, à moyens constants, permet de renforcer le CE en mettant à sa disposition les outils du CHSCT.

Dans le cas de Formage, la direction est favorable à une centralisation accrue via une fusion des instances. Il y a chez Formage un accord pour inclure à la DUP déjà existante, le CHSCT. Selon la direction ainsi que pour les élus du CE, une telle fusion devrait permettre de dynamiser les échanges à un moment où l'entreprise est en train de chambouler son système de production et son organisation du fait de l'absorption d'une autre entreprise. À les en croire, cela permettra d'aborder l'ensemble des mutations en un même lieu, d'en maîtriser la totalité et de permettre véritablement au CE de participer à la détermination des nouvelles orientations stratégiques. Pour l'heure, et même si la DUP qui n'incorpore pas encore le CHSCT s'est emparée d'un certain nombre de sujets relevant davantage du CHSCT et s'est dotée d'un responsable qualité, sécurité, hygiène et environnement, les interactions entre direction et élus sur ces sujets restent essentiellement de l'ordre de

l'information puisque formellement ces objets relèvent du CHSCT. L'enjeu de la fusion est de passer de l'information à la consultation de la DUP sur ces sujets.

Globalement cependant, les élus rencontrés ne sont guère enthousiastes face à la possibilité de fusionner CE et CHSCT. C'est ainsi que le DS UNSA de BRC estime que la taille de l'instance fusionnée la rendrait « ingérable ». Cependant en l'absence d'une intégration verticale, les élus regrettent fréquemment le manque de coordination ou même d'interaction entre les différentes instances. Le DS UNSA de BRC appelle ainsi de ses vœux une meilleure « *transversalité entre le CHSCT et le CE qui est insuffisante* » même s'il ne communique pas de moyens concrets pour améliorer cette transversalité, sinon la bonne volonté des acteurs. La seule proposition concrète formulée par cet élu est la création d'une commission dédiée, composée conjointement d'élus des diverses instances puisque certaines questions opérationnelles ne relèvent d'aucune instance. Cette solution a été développée dans Handicap et très récemment, à l'occasion du changement de direction par Matériaux. Dans le cas d'Handicap, des commissions paritaires composées d'élus des CIE, des CHSCT et de représentants de la direction ont été instituées au niveau central. Celles-ci laissent formellement intactes les différentes institutions mais les transforment largement en chambre d'enregistrement. En effet, comme le dit le DG,

> « *Ca déporte des enjeux qu'on pourrait aborder dans le cadre d'espaces dédiés à ça, qu'on les déporte à côté, ensuite on les réaborde où on va devoir arbitrer , où ils vont devoir dans une posture, et bien les choses ont évolué, on ne peut pas dire des choses d'une certaine façon dans un endroit et puis quinze jours après dans un autre, ça ne marche pas, au bout d'un certain temps ils sont en difficulté, enfin il n'y a pas de perversion de notre part de les mettre en difficulté mais il y a un souci d'acculturation* »

Cela rejoint la vision de la DRH de Matériaux, à ceci près que Matériaux a mis en place de telles commissions au niveau local. Comme l'explique sa DRH dans une formulation qui fait écho à celle du DG d'Handicap.

« on a constitué des petites commissions, des groupes de travail dans lesquels on demande au médecin du travail, aussi à des élus ou des représentants du CHSCT de bosser. Tout le monde bosse. C'est-à-dire qu'il faut vraiment casser cette fracture : l'entreprise ne fait pas ci, l'entreprise ne fait pas ça et de mettre en place des groupes de travail mixtes ».

Sur cette question, on observe de grandes différences entre les entreprises. L'articulation entre les CE et les CHSCT n'est pas stabilisée. Autant la centralisation des CE paraît pratiquement unanimement actée, autant celle des CHSCT reste hésitante. Seule BRC a fait le choix d'un CHSCT unique, parallèle à un CE unique. En dépit de la possibilité offerte par la LSE de mettre en place des ICCHSCT (Instance de Coordination des CHSCT) pour la gestion d'un recours à l'assistance d'un expert sur un projet, peu d'entreprises ont franchi le pas mais il semble y avoir une accélération récente permise par les dispositions de la loi Rebsamen. Quand nous avons rencontré les élus et membres de la direction, Fransteel, Secufreak et Sporclerc venaient de signer un accord instituant un ICCHSCT permanent. Nous manquons donc encore de recul sur cette question. Le cas de Secufreak est emblématique. Alors que les CE sont structurés au niveau des établissements régionaux, les CHSCT ne le sont pas dans toutes les régions. Le RRH Île-de-France que nous avons rencontré nous confiait ainsi que certains de ses homologues avaient déjà fusionné l'ensemble de leur CHSCT pour gagner du temps mais que pour lui, il était important que les questions de sécurité et de condition de travail soient discutées au niveau des agences. Hésitant entre une structuration parallèle à celle du CE-CCE et la logique de proximité mis en avant par le RRH de Secufreak, Sporclerc a opté pour une structure très lourde avec soixante-six CHSCT au niveau des magasins, quinze CHSCT régionaux et un

CHSCT national, récemment mis en place. Globalement, DRH comme élus dans l'industrie sont résolument opposé à une telle fusion. La DRH de Matériaux déclare ainsi que

> « moi, ce qui me choque le plus, ce sont les CHSCT centraux. Je pense que le Législateur n'a aucune idée de ce qu'il 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 ! Si on commence à aborder la sécurité des sièges, forcément, on va mettre en place des filtres politiques de je ne sais pas quoi et clairement on ne va pas s'occuper de nos salariés. On ne va plus s'en occuper. »

La DRH de *Chantiers* tenait à peu près les mêmes propos. Par contre, leur collègue de Fransteel tenait un discours plus ambigu. Jusqu'à une date récente, il semble qu'il n'y avait qu'un seul CHSCT dans la Société. Selon lui, l'entreprise a dû revoir ses pratiques car il y aurait une jurisprudence de plus en plus claire qui impose aux entreprises industrielles qui réunissent des métiers très différents d'avoir plusieurs CHSCT.

3.2.2. Les mécanismes de gouvernance interpersonnelle : la centralité des DS(C) dans la gouvernance des instances

Les DSC sont apparus comme incontournables dans notre étude. Ils sont les interlocuteurs privilégiés des DRH qui nous ont mis en contact d'emblée avec ces derniers. Dans la plupart des cas, ceux-ci cumulaient des postes dans l'ensemble des instances, dont ils étaient souvent les secrétaires. L'étude s'est donc particulièrement focalisée sur ces figures du paysage représentatif. Il peut aussi s'agir d'un léger biais de l'étude puisque le point de vue des DSC se trouve ainsi privilégié. Dans le cadre de la gouvernance, cette centralité découle de la centralité de leur position dans l'articulation des diverses instances et l'animation des équipes syndicales [80].

Les DS (ou DSC) ont vu leur rôle s'accroitre à l'occasion de la mise en place des dispositifs issus de la LSE et de la loi Rebsamen. Les accords syndicaux signés à la suite de ces lois au sein de BRC, de Formage, d'HydroC, et de Mutu ont accru sensiblement les heures de délégations des DSC qui sont pratiquement toujours supérieures au minimum légal (les seules exceptions dans notre échantillon étant Handicap et Sporclerc).La centralité des DSC est confirmée par l'intensité des réunions qu'ils ont avec la direction. Dans le cas de Logdis où le contexte est particulier puisqu'il y a des PSE à l'œuvre, les DSC ont ainsi rencontré dix-sept fois la direction en 2014 pour les quatre sujets de négociations de l'année. Le rythme de rencontre entre DSC et Direction est donc encore plus soutenu que celui des réunions du CCE (auxquelles participent aussi les DSC) et qui s'élève pour la même année à quinze séances (quatre ordinaires et onze extraordinaires).

Dans les plus grandes entreprises de l'échantillon comme Fransteel, HydroC ou Mutu, la centralisation a encore été plus loin avec l'instauration de Délégués syndicaux nationaux articulant les différents DSC [81]. Le cas de Fransteel est encore plus saisissant puisque les Délégués syndicaux nationaux des différents syndicats sont eux-mêmes coordonnés par un Responsable syndical. On voit donc la mise en place d'une structure pyramidale dominée par les DSC ou, quand ceux-ci sont nombreux dans le cas de grands groupes aux multiples sociétés, par un échelon supérieur. Sporclerc n'a pas encore franchi le pas, mais la direction comme les DSC reconnaissent, à l'instar du DSC UNSA, que « le poste de DS n'existe pas vraiment au niveau régional » ou que, comme il existe formellement, celui-ci a perdu sa raison d'être car, comme le dit la directrice des relations sociales, ils n'ont

80. D'un point de vue plus « subjectif », ce privilège occulte légèrement des perceptions différentes des évolutions que pourraient avoir les acteurs. Le trésorier du CE Île-de-France de Secufreak que nous avons pu rencontrer présentait ainsi une appréciation légèrement différente des divers outils.
81. Dans le cas d'HydroC, les délégués syndicaux nationaux s'appellent coordinateurs syndicaux mais leur rôle est identique.

« rien à négocier ». La direction souhaiterait aller plus loin que la loi en favorisant la spécialisation des DS : selon elle, ceux-ci 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 français, y compris Sporclerc, à travers la pratique de la délégation de mandat de négociation centrale à des délégués régionaux[82]. Cette tendance s'observe aussi dans des entreprises relativement plus petites comme BRC ou Handicap voire même Sécufreak où les OS (et notamment la CFDT) sont organisées de manière pyramidale. Dans le cas de BRC, les élus des différentes instances se réunissent fréquemment avec les DS lors de réunions préparatoires. Dans celui 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). Dans le cas de Formage (où la CFDT est l'unique syndicat), les élus mutualisent leurs heures de délégation en fonction des besoins. Les élus du CE et du CHSCT se réunissent en même temps, en général un jeudi matin sur deux, pour coordonner leurs actions.

Cette centralité des DSC leur fournit la capacité de mobiliser et d'articuler les instances en vue des négociations. Les DSC de Logdis ou de Fransteel l'ont exprimé clairement. Les instances sont moins des lieux pour formuler des contre-propositions puisque celles-ci n'arrivent pas à la DG qui prend réellement les décisions, qu'elles ne fournissent des informations et des arguments à travers l'expertise qui aide à négocier les indemnités et l'accompagnement des salariés licenciés dans le cadre du PSE. Les instances fournissent aussi des ressources en temps pour mener ces négociations. Dans les deux cas, confirmant les propos des experts entendus dans la première étape de l'étude, le CHSCT est ainsi vu essentiellement comme le moyen d'allonger les délais accordés au CE, et le CE comme un outil pour construire un argumentaire qui n'a pas pour objectifs de changer la décision de la direction mais d'obtenir le plus possible d'avantages en faveur des salariés dans le cadre de ces mesures.

3.3. Les limites de la centralisation : non-application des accords et contournement des instances

3.3.1. Une montée du local au travers de la « mise en puissance » des CHSCT

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 site, il est parfois difficile de mobiliser centralement. En effet, comme le note le DSC CGT et secrétaire du CCE de Logdis

> « *Disons que c'est assez compliqué parce que toutes les bases ne sont pas touchées, donc les bases qui sont touchées réagissent… d'ailleurs pas toujours de la même façon, certains établissements se mettent tout de suite en grève, d'autres, il n'y a pas vraiment de réaction donc c'est... c'est assez bizarre. Mais le problème, c'est qu'on* n'arrive pas à construire un rapport de forces au niveau national parce que tout le monde n'est pas touché en même temps. »

Face à ce besoin de négociations locales qui demeure, les élus mobilisent le CHSCT. Le DSC CGT et secrétaire de CE de Lodgis déclare ainsi :

82. Sur cette tendance, *Cf.* Adelheid Hege, Christian Dufour et Marcus Kahmann (2014) « La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale », *Revue de l'IRES*, 87(4), pp. 95-123 ; et Josépha Dirringer (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 », *Revue de l'IRES*, 87, pp. 125-151.

> « *c'est vraiment là 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 qui garde un peu de pouvoir et d'autonomie* ».

L'activité des CHSCT est extrêmement soutenue. Dans le cas de Logdis, les trente-six CHSCT de l'entreprise se sont réunis trois-cent-quinze fois en 2014, soit une moyenne de 8,75 réunions par an, bien plus que les quatre réunions annuelles obligatoires. Cette importance du CHSCT pour les négociations locales est particulièrement cruciale pour Logdis car les sites sont touchés individuellement par des PSE. On retrouve cependant une telle conscience de l'importance des CHSCT à Secufreak. Le DSC CGT de l'entreprise estime ainsi « *que le CHSCT, c'est l'instance la plus importante* ». Le DSC CFDT de Chantiers considère pour sa part que l'instance à la possibilité d'être centrale et qu'il faudrait que ses collègues s'en saisissent plus dans l'entreprise. Selon le consultant du cabinet Z qui suit 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'étaient des sujets sur lesquels il y avait plus de recul et plus de réflexion* » car cela rejoint leurs préoccupations les plus pressantes en terme « *de conditions de travail qui se dégradent dans les magasins* », c'est-à-dire localement.

La tendance à la centralisation des instances n'est donc pas complète. En même temps que se centralise la représentation des IRP et que les CE locaux transfèrent leurs prérogatives en matière de consultation sur les affaires économiques au CCE voire au Comité de groupe ou au Comité européen, 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 secondaire, 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. 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. Ces derniers ont un rôle aussi marginal en termes d'information économiques que les ICCHSCT (quand ils existent), mais permettent aux élus centraux de suivre la mise en place des décisions de la direction. Les ICCHSCT restent en effet quelque peu marginaux, même quand ils sont permanents. Nous manquons de recul sur cette question tant leur mise en place est récente et limitée à quelques entreprises, mais ils paraissent pour l'heure être plus un forum d'échange et de veille des différents CHSCT.

Le renforcement des CHSCT vient donc nuancer le constat de centralisation. Leur structuration extrêmement différente d'une entreprise à l'autre apporte dans leur relation avec les CE-CCE une grande diversité de gouvernance globale des IRP.

3.3.2. Les IRP comme outils d'affirmation du local

Une seconde série d'observations vient aussi nuancer ce constat. En même temps que les transformations de la gouvernance financière entraînaient une réorganisation du fonctionnement des groupes et d'importants changements dans la gouvernance managériale des entreprises, caractérisée par une centralisation accrue, certaines directions « locales » se sont saisies de la question des négociations et des IRP dans une volonté d'affirmation face à leur direction centrale. Cela ne vaut évidemment que pour les plus grands groupes, qui ont des structures intermédiaires importantes. En outre, cela ne concerne que les plus importantes de ces structures intermédiaires et seulement dans la mesure où la direction centrale laisse faire.

Le RRH Île-de-France de Secufreak l'affirme clairement quand il déclare que « *les régions sont, même si elles sont de moins en moins autonomes, elles 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 ainsi 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. Les DSC CFDT, CGT et le Secrétaire du CCE (CFE-CGC) qui siègent tous à la fois dans les instances centrales et au niveau de leur établissement, se plaignent ainsi des « *décalages* » et « *des difficultés à faire appliquer ce que dit la direction générale* ». Le RRH a dû pour sa part lutter avec 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.

On observe une même affirmation de l'autonomie de l'échelon régionale face aux tendances centralisatrices des groupes au sein de BRC. Ce dernier cas est assez différent de Secufreak puisque BRC n'est pas simplement un établissement plus ou moins autonome mais une société déléguant ses pouvoirs à un groupe. BRC restant autonome du groupe B, les négociations se font à l'échelle du groupe BRC. Néanmoins, en 2007, le groupe BRC s'est doté d'une convention collective propre. Jusque-là, le groupe BRC déléguait une large partie de sa politique sociale au groupe B et appliquait la convention collective du groupe B. Dans le cas de BRC, on assiste donc à un double mouvement paradoxal d'intégration au sein du groupe B de services stratégiques (informatiques, produits ou *back-office* entre autres) et, dans le même temps, d'affirmation de l'autonomie en matière de négociations sociales. Dans le cas de BRC, cette affirmation d'autonomie de la fédération par la négociation collective s'est faite avec le soutien des IRP car la convention collective du groupe BRC reprend les dispositions de celle du groupe B qu'elle complète. Ainsi, à l'encontre de l'évolution juridique en faveur d'une « inversion de la hiérarchie des normes » et d'une possibilité pour les accords locaux (d'entreprise, de directions régionales ou d'établissement) de déroger aux normes des échelons supérieurs, on a ici une affirmation à l'autonomie qui se fait dans la hiérarchie des normes traditionnelles : en reprenant les normes supérieures et en les complétant de manière favorable aux salariés.

Les affirmations locales ne sont pas toujours aussi favorables aux salariés que dans le cas de BRC ou même de Secufreak où les élus soutenaient la démarche du RRH et y trouvaient leur intérêt. Dans plusieurs entreprises, la centralisation des négociations se heurte au manque de contrôle des actions locales, voire à l'opposition de l'échelon régional ou local. L'éloignement des négociations des lieux de travail rend problématique l'application des accords au niveau local. Comme le dit le DS CGT de Mutu, « *il y a un grand écart entre les projets et leur mise en œuvre ce qui fait dysfonctionner l'entreprise* ». Cela peut être amplifié par des problèmes de coordination des échelons rendant difficile pour les élus locaux de s'approprier les accords centraux ou même de contrôler leur mise en œuvre comme au sein de Chantiers où le DSC estime que les responsables de secteurs et d'agences prennent plus de liberté avec les accords quand le CE ou les DP ne sont pas syndiqués. Cela reste d'ailleurs pour lui, comme pour sa DRH, une des raisons d'être de comités d'établissement que de contrôler l'action des directions locales. Les questions de coordination ne concernent cependant pas que les élus mais aussi les DRH. Le problème n'est pas juste celui d'une méconnaissance au niveau local des accords mais bien d'un choix conscient des DRH régionaux de s'opposer à la direction centrale. Comme le souligne le DS CFE-CGC de Mutu, « *l'esprit des textes négociés disparaît en région où ils sont interprétés de manière différente* ».

Les responsables RH régionaux ne participent pas aux négociations centrales et estiment souvent ne pas être liés par ces accords qui méconnaîtraient leur situation spécifique. C'est le cas du RRH Île-de-France de Secufreak. Cette possibilité est même reconnue

dans la gouvernance de Fransteel où le DRH peut choisir, de manière discrétionnaire, de déroger aux accords centraux. Il est ainsi possible pour le DRH d'un secteur comme FransteelConstruction de ne pas donner délégation au Coordinateur national RH pour négocier un accord *a priori* ou de refuser de le ratifier *a posteriori*.

3.3.3. Un contournement des instances par la saisie directe des salariés pour déterminer les Orientations Stratégiques

Malgré ce bémol, on voit bien une tendance à la centralisation des décisions dans les groupes qui amène à une centralisation des instances. On observe cependant dans plusieurs entreprises des cas de contournement des IRP de la part des directions centrales. Ainsi, à BRC où direction et élus ont décidé de n'avoir que des instances centrales et d'étoffer la politique sociale du groupe en négociant des conventions collectives qui étaient jusque-là négociées au niveau du groupe B, le DRH n'a pas consulté les IRP au cours de l'élaboration du Plan de moyen terme (PMT) quinquennal, que la Direction identifie pourtant aux orientations stratégiques. Ceux-ci ont été informés au fil de l'élaboration du plan mais la direction a choisi de se tourner directement vers l'ensemble des salariés et des administrateurs de caisses élus. Après avoir fait intervenir des consultants sur diverses thématiques, les chambres de commerce et d'industrie sur les évolutions du marché, la direction, assistée d'une quarantaine de personnes a fixé de grandes orientations. Ce n'est qu'une fois ces grandes lignes fixées que les salariés ont été consultés et qu'il leur a été demandé de préciser concrètement ces lignes directrices. La compilation de ces travaux faite au niveau des agences a fourni des orientations précises. La direction est ensuite revenue vers les salariés pour savoir comment chaque équipe pourrait contribuer au PMT en termes d'actions. La co-construction avec les salariés a donc permis à la direction de ne pas discuter avec les IRP des orientations stratégiques à proprement parler mais seulement de leurs déclinaisons opérationnelles en termes d'emplois, de changements de métiers, de formations, etc.

Dans le cas de BRC, comme de Coop où l'on observe la même pratique, l'objectif de la direction n'est pas de court-circuiter les élus qui d'ailleurs ne se plaignent pas de ce mode d'action, préférant discuter de la mise en œuvre concrète de ces grandes lignes stratégiques au cours de discussions similaires à celles portant sur la GPEC. Dans les deux cas, il y a un fort souci de mobiliser les salariés qui s'enracine dans le caractère mutualiste de la gouvernance. On retrouve un tel souci dans le cas de Formage qui n'est certes pas une entreprise de l'économie sociale et solidaire, mais où le DG revendique une « culture d'ingénieurs ». Cette culture d'échanges, fluides et informels, fait que, selon le DRH du groupe, « *dans le cadre du CE, on aborde des sujets formellement qui sont déjà sur la table dans l'atelier* ». Cette culture, le DRH souhaiterait la conserver car elle participe à un mode de management qui fait de la parole salariée un enjeu productif. La capacité des employés à critiquer, à faire remonter les informations mais aussi à en recevoir directement de la direction sans passer par une longue et lente ligne hiérarchique quand les besoins de la production le rendent nécessaire, est au cœur de la compétitivité de l'entreprise. Néanmoins, comme le note le contrôleur de gestion, la formalisation des échanges, la montée en qualité des informations transmises par la direction, ainsi que la professionnalisation des élus « *est un enjeu d'aujourd'hui car on ne peut pas avoir la même approche à cinquante personnes qu'à cent cinquante* ». La volonté de conserver ou de développer les échanges directes avec les salariés qui est vue comme une source de compétitivité d'un côté et, de l'autre, les besoins de la direction d'avoir des interlocuteurs qui maîtrisent l'ensemble des dossiers de manière approfondie qui passent par des échanges formalisés au niveau des IRP avec des élus professionnalisés, ne va pas sans créer des tensions que souligne le DRH qui déclare que « *(ce) qui est compliqué, c'est qu'on veut structurer le dialogue social, tout en gardant, cet esprit, on va dire, familial* ».

On voit dans le cas de ces entreprises « coopératives » (qu'elles le soient légalement ou qu'elles visent à une forte implication des salariés dans le cadre d'un management plus direct) une véritable tension entre une gouvernance des relations professionnelles centralisées et une gouvernance managériale relativement déconcentrée. On voit aussi des cas où il est possible d'émettre des doutes sur la sincérité de vouloir impliquer les salariés et se demander s'il ne s'agit pas là d'une volonté de court-circuiter les instances mieux armées pour discuter les décisions managériales. Dans le cas de Sporclerc, les élus se sont inquiétés des dérives de la direction qui a réuni pendant trois jours une cinquantaine de personnes (membres de la direction, salariés, cadres, consultants extérieurs et « un ou deux délégués syndicaux » selon la précision de la directrice des relations sociales). À l'issue de ces trois jours, un document présentant les orientations stratégiques à dix ans a été présenté au CCE. Cette approche stratégique en dehors des canaux institutionnels du dialogue social est loin de faire l'unanimité entre les organisations syndicales… notamment celles qui n'ont pas été conviées à la réflexion et qui dénoncent une volonté de la direction de ne traiter qu'avec les élus les plus conciliants. Certaines organisations rejettent le contournement des représentants de salariés légitimés. Le DSC CFDT estime ainsi

> « *Il [le DRS, nda] nous donne les grandes lignes via cette consultation [ICOS] mais dans le même temps, sans en parler aux partenaires sociaux, ils font des groupes de travail ou des visions où ils invitent tous les salariés à venir à une espèce de conférence où on nous dit ce qu'on veut dans X années c'est ça, toujours des projets assez futuristes* ».

Mais la direction défend cette approche qu'elle semble privilégier aux canaux institutionnels :

> « *Là où l'on n'est pas d'accord, c'est lorsque les RP nous disent qu'ils ne veulent pas qu'on ne passe pas par eux. Mais pourquoi est-ce que l'entreprise n'irait pas voir les gens ? Les gens, ils ont bien le droit de s'exprimer. Vouloir considérer qu'un vendeur n'a pas la capacité de s'exprimer, c'est quand même un peu moyenâgeux comme idée. Il faut que tout le monde puisse s'exprimer, on est quand même au XXI*e *siècle* ».

Le développement de telles pratiques de contournement semble inquiéter certains élus. Les DSC FO et CGT de Logdis se sont inquiétés de la possibilité offerte à la direction par la loi El Khomri, de demander la validation par référendum d'accords d'entreprise. Selon eux, il y a un paradoxe à centraliser les négociations pour des raisons de pertinence du périmètre mais aussi de nécessaire montée en compétence des élus tout en permettant aux salariés de statuer sur des accords extrêmement techniques. Comme le dit le DSC CGT et Secrétaire du CCE de Logdis,

> « *C'est déjà très compliqué pour un DSC ou l'équipe de négociation de comprendre tous les tenants et aboutissants d'un accord, comment les huit mille salariés vous pouvoir comprendre quelque chose. Là, on parle d'un truc de cinquante-deux pages mais les cinquante-deux pages, il faut les analyser, il faut les comprendre et déjà, tous les salariés qui vont éventuellement voter dans un référendum, ils ne vont pas lire les cinquante-deux pages*. »

4. Partie IV : Les ressources des élus de CE pour rééquilibrer l'échange en matière d'informations économiques et sociales

4. Partie IV : Les ressources des élus de CE pour rééquilibrer l'échange en matière d'informations économiques et sociales

La partie III a mis en évidence le rôle de l'évolution de la gouvernance financière des entreprises dans le mouvement de centralisation de la gouvernance managériale. Ce mouvement de centralisation a entraîné un mouvement conjoint de centralisation des instances qui pose la question de la coordination des différentes IRP et de leurs différents échelons (aux niveaux des groupes, des UES, des sociétés, des établissements – régionaux ou non – voire au niveau des sites). L'élargissement et l'approfondissement du dialogue social institutionnalisé en entreprise voulu par le législateur ont conduit à étoffer et à professionnaliser la fonction RH (*cf.* IV.1) [83]. Cette transformation de ce que nous avons qualifié dans l'introduction de la partie III, de « gouvernance managériale » implique une transformation de la structuration des IRP qui s'organise, dans une certaine mesure, en miroir de la fonction RH avec laquelle elles discutent de manière privilégiée.

Le rôle des représentants du personnel se transforme considérablement sous les effets conjoints de la centralisation de la décision d'un côté, de la multiplication des échelons de représentation qu'il s'agit de coordonner et qui éloignent les élus de leurs mandants, mais aussi de l'élargissement des prérogatives des IRP qui sont désormais consultées sur la stratégie de l'entreprise et de la professionnalisation et de la structuration de la fonction RH qui visent à répondre à l'intensification de l'échange avec les IRP. Ces bouleversements nécessitent que les élus trouvent des ressources pour réduire l'asymétrie entre eux et la direction.

Le caractère purement consultatif de l'avis rendu par le CE sur les orientations stratégiques de l'entreprise pose en effet la question traditionnelle du sens des prérogatives en termes d'informations du CE. La réponse tout aussi classique est que les IRP consultatives visent « à améliorer la communication entre la direction et les travailleurs par un échange d'informations » et à désamorcer une partie de la conflictualité des relations sociales [84]. Cette fonction de réducteur des asymétries informationnelles et le fait que cet objectif ait été défini de manière extérieure aux acteurs du dialogue central en entreprises par la loi et les ANI fait que les directions ne jouent pas nécessairement le jeu et qu'il est nécessaire pour les élus de coordonner les diverses instances pour obtenir une vision satisfaisante.

Les RP sont donc soumis à un double défi : réduire l'asymétrie informationnelle pour obtenir une vision d'ensemble des orientations stratégiques de l'entreprise, et une fois ceci fait, de trouver une utilité à cette vision. La réduction de l'asymétrie informationnelle passe souvent par une tendance à la professionnalisation des élus, une coordination des

83. Ce qui rejoint les observations tirées de leurs propres monographies par Élodie Béthoux, Arnaud Mias ***et al***. (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 », ***Revue de l'IRES***, 84, pp. 91-123.

84. *Cf.* pour une telle interprétation les réflexions devenues classiques de Joel Rogers et Wolfgang Streeck (1995). « The Study of Work Councils : concepts and problems », *in* Joel Rogers et Wolfgang Streeck, ***Works Councils : Consultation, representation and cooperation in industrial relations***, Chicago : University of Chicago Press, pp. 3-26. L'ouvrage fait une revue de la littérature des années 1970 et 1980 et a été largement reprise depuis. Pour un exemple récent, *Cf.* Jason Heyes et Ludek Rychly (2013), ***Labour administration in uncertain times : policy, practice and institutions***, Cheltenham : Edward Elgar.

différents échelons d'informations et la capacité à déborder la DRH pour atteindre les interlocuteurs véritablement pertinents. Ce n'est en effet pas le moindre des paradoxes de l'évolution récente que l'élargissement des prérogatives des CE en matière d'informations économiques et sociales, s'accompagne d'une montée en puissance de la DRH alors même que celle-ci n'est pas décideuse dans ce domaine. Quant à donner un sens à cette vision, elle implique pour les élus d'être capable d'articuler l'information-consultation à une stratégie syndicale [85].

4.1. Professionnalisation et spécialisation parallèles des élus et des RH : une réponse à l'intensification et à l'élargissement des échanges

L'intensification des échanges au sein des IRP conduit à une professionnalisation des acteurs du dialogue social, à la fois des RH que la DRH de Matériaux qualifie « *d'ouvriers du dialogue social* » et des RP. De même que la structuration des IRP et des entreprises ou des groupes manifestent un certain isomorphisme, la professionnalisation et la spécialisation des DRH et des RP apparaissent parallèles [86].

Si le processus de professionnalisation de la fonction RH est assez simple et emprunte deux voies complémentaires, la multiplication des échelons et l'autonomisation d'une sous-fonction « relations sociales », la professionnalisation des élus est protéiforme. Le terme de professionnalisation est souvent revenu durant les entretiens. *Stricto sensu*, il a cependant surtout été utilisé par les DRH pour décrire les élus de leur entreprise ou les élus qu'ils souhaiteraient avoir. Lorsque les élus emploient quant à eux souvent le terme de professionnalisation, c'est plus souvent à propos des DRH que d'eux-mêmes. Ils appellent de leurs vœux la professionnalisation de leur DRH dont ils dénoncent le manque de professionnalisme. Le DSC UNSA de BRC considère ainsi que les ressources humaines ne sont « pas encore assez professionnalisées » tandis que le DSC CFDT de Sporclerc reproche ainsi à son DRH d'ouvrir des négociations avant de les abandonner pour passer à autre chose :

> « *C'est un reproche qu'on fait à la direction en disant, vous nous invitez à des négociations GPEC puis vous les laissez tomber, vous nous invitez à d'autres négo importantes mais finalement, on y perd un peu notre latin là-dedans, donc on aimerait un peu que les choses soient mieux cadrées. Là aussi notre direction a besoin de faire des efforts de professionnalisation dans sa manière de négocier, ça c'est sûr et certain !* »

À l'inverse, les DRH n'ont que rarement employé le terme pour décrire l'évolution de leur métier mais l'emploie fréquemment pour décrire l'évolution des élus. Dans l'esprit des DRH rencontrés, le terme semble renvoyer à des élus capables de comprendre les enjeux de l'entreprise, qui ne sont pas dans une démarche contestataire et sont capables de tenir un discours cohérent avec le diagnostic (partagé) des enjeux [87]. Comme l'explique le DRH de Secufreak

85. Ce qui rejoint les observations du rapport IRES-DARES (1998), ***Les comités d'entreprise. Enquête sur les élus, les activités et les moyens***, Paris, ministère de l'Emploi et de la Solidarité ou, plus récemment, Thomas Amossé, Catherine Bloch-London et Loup Wolff (2008), ***Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes Réponse***, Paris : La Découverte; et Élodie Bethoux, Arnaud Mias (dir.) (2014), ***Les régulations de l'emploi à l'épreuve de la crise***, Paris, rapport pour la DARES.
86. Pour une synthèse des tensions à l'œuvre dans l'évolution de la fonction RH et ce qu'elle doit aux transformations du rôle des IRP et des structures de groupe, ***Cf.*** Patrick Gilbert (2013), « La gestion des ressources humaines entre tensions et contradictions », ***in*** Stéphane Saussier et Aude Le Lannier, ***Management des entreprises***., Paris : Eyrolles.
87. Cela rejoint les observations de Cécile Guillaume ***et al***. (2015), ***Discrimination syndicale et reconnaissance des parcours syndicaux : les deux faces du dialogue sociale à la française***, Agence d'objectifs de l'IRES, rapport remis à la CFDT, p. 51 qui écrivent « Du côté des directions, cela se traduit par la volonté d'encourager une professionnalisation des représentants syndicaux, c'est-à-dire la stabilisation temporelle des négociateurs syndicaux. La permanence dans le temps de mêmes négociateurs permet en effet de profiter de gains de connaissances mutuelles entre les deux parties, mais également laisse espérer du point de vue de la direction une plus grande « responsabilité » de la part d'élus qui intégreraient ainsi dans leur raisonnement les contraintes supposément objectives de l'entreprise.

> « *J'aimerais que les CE d'établissement fonctionnent comme mon CCE, c'est-à-dire que le CCE est déjà, au niveau national, outre les quelques escarmouches qu'il peut y avoir à droite à gauche évidemment, le CCE a vraiment un rôle et une compréhension, une vision, une implication, dans l'évolution de la société et dans le dialogue social, là où, localement, ça reste encore plus sur du ... pas sur de l'opposition, mais encore une petit peu plus dans de la confrontation* [...] *Je pense que c'est beaucoup lié au niveau d'information. Peut-être aussi au niveau des interlocuteurs. C'est-à-dire qu'au CCE, vous avez aussi des personnes qui sont plus souvent dans les négociations nationales, qui interviennent au niveau sectoriel, voire fédéral transport, ce qui donne aussi une hauteur de vue, une compréhension de tout ce qui se passe autour de l'entreprise*. »

Dans les entreprises mutualistes comme BRC et Mutu, la professionnalisation des élus résulte d'une politique proactive des directions au travers de leur formation mais aussi de la valorisation des compétences.

Les élus n'ont quant à eux que rarement utilisé le terme de professionnalisation lui-même, préférant parler « d'éloignement » comme le DSC CFDT d'HydroC, de « permanent », « de travailler à 100 % pour le syndicat » comme disent les DSC CGT de Logdis ou de Fransteel, etc. Dans les rares cas où ils l'emploient pour décrire l'évolution de leur rôle comme le coordinateur CGT d'HydroC, c'est souvent pour la condamner. Dans le cas de Logdis comme dans celui de Secufreak ou de Mutu, les DSC CFDT l'estiment quant à eux nécessaire au vu de la technicité des négociations et des prérogatives des IRP.

Il ne faudrait cependant pas en conclure trop vite une différence d'appréciation entre des organisations syndicales que l'on dirait « réformistes » et des organisations « contestataires ». Les DSC CGT de Secufreak et de Logdis font le même constat d'un éloignement du terrain et du fait d'être « à plein temps » dans leurs mandats. Ils n'emploient certes pas le terme de professionnalisation et semblent regretter l'ancien mode de relations professionnelles, plus proche du terrain, mais ils ne dénient pas systématiquement la nécessité de cette professionnalisation. Dans le cas de Mutu, les élus CGT se demandent certes s'ils ne devraient pas délaisser les instances, rompre avec la professionnalisation et favoriser une action syndicale de terrain, menée par des militants actifs dans les équipes de travail, mais, on observe cependant des tensions similaires produites par cette injonction à la professionnalisation du côté des organisations syndicales dites réformistes comme l'UNSA ou la CFE-CGC qui se sont longtemps opposées à toute validation formelle des acquis de l'expérience à laquelle poussait la CFDT. Il est tout au plus possible de dire que les membres de cette dernière semblent davantage accepter cette tendance à la professionnalisation que les autres organisations syndicales rencontrées sans qu'il soit possible de distinguer ensuite une franche opposition entre les OS qui paraissent traversées par les mêmes tensions.

La professionnalisation apparaît donc comme nécessaire à la plupart des élus mais leur pose des défis et des questions en remettant en cause les éléments sur lesquels ils ont bâti leur identité syndicale et professionnelle. Le terme de professionnalisation peut en effet revêtir plusieurs sens, non-exclusifs mais potentiellement alternatifs : (1) devenir des experts à même de discuter et d'enrichir le diagnostic et les propositions de la direction ; (2) se spécialiser dans un domaine d'expertise précis ; (3) cumuler tellement de mandats qu'ils en deviennent des permanents syndicaux ; et (4) faire du syndicalisme leur métier au sens où si leur éloignement du terrain dure, ils cesseront d'être capable d'exercer leur métier ce qui peut poser problème en cas de perte de leur(s) mandat(s).

4.1.1. Transformations de la fonction RH : professionnalisation, spécialisation… et éloignement ?

■ Une fonction RH renforcée en termes de moyens humains

Du côté de la direction, on assiste à une professionnalisation de la RH que les DRH appellent de leurs vœux et qui passe par une spécialisation. On assiste à un très net renforcement de la fonction RH, même si ce renforcement des moyens internes à la fonction n'est ni nécessairement suffisant ni n'implique des moyens pour mener une politique RH autonome. À Mutu, la fonction RH comporte désormais un DRH central, une Directrice des relations sociales centrale, des DRH régionaux et, à chaque fois, deux ou trois assistants. Dans le cas de Mutu, la réorganisation de la DRH et son renforcement ne sont pas uniquement liés au contexte législatif, mais surtout à l'évolution très spécifique du secteur des complémentaires santés où l'on assiste à un de multiples fusions de grande ampleur. Néanmoins, si ce mouvement est lié à une évolution sectorielle spécifique, nous avons pu voir que le mouvement d'intégration verticale était en fait assez commun. Les raisons, la temporalité et l'ampleur sont spécifiques au secteur financier et de l'assurance (et aux groupes mutualistes en particulier), mais le mouvement est quant à lui général. Le mouvement de centralisation implique une professionnalisation et une spécialisation de la fonction RH [88].

Avec la montée en puissance du niveau central dans les relations professionnelles, on assiste à une spécialisation à l'intérieur de la fonction RH et au développement d'une fonction « relations sociales ». Plusieurs entreprises du panel, comme Farma, Mutu, Logdis, Matériaux ou Fransteel, dédient ainsi une fonction « relations sociales » au sein de la RH [89]. Cette évolution de la gouvernance d'entreprise est largement indépendante des évolutions législatives récentes même si la multiplication des négociations obligatoires ainsi que des informations-consultations, chronophage, rend nécessaire une telle spécialisation. Dans le cas de Farma, cela fait une dizaine d'années qu'existe cette fonction « relations sociales » ; dans celui de Mutu, ce développement est moins lié au changement législatif qu'à la restructuration du groupe sous une forme plus centralisée, tandis que dans le cas de Matériaux, ce changement est lié au rachat de l'entreprise par des investisseurs institutionnels qui ont été reçus froidement par les salariés qu'il a fallu rassurer. Cette fonction s'occupe de tout ce qui concerne la santé, les conditions de travail (pénibilité, RPS) et les contentieux prud'homaux.

La perte d'importance des sites (qu'ils aient ou non le statut d'établissement) et leur structuration en pôles régionaux (qu'ils aient là encore le statut d'établissement ou non) implique la mise en place d'une fonction RH distincte au niveau local. Tant que l'unité décisionnelle de base était le site, le directeur de site pouvait assurer la fonction RH en sus de ses autres fonctions. Le regroupement des sites en unités régionales entraîne la mise en place de fonctions RH à ce niveau, ce que l'on observe dans de nombreux cas comme Mutu ou Matériaux qui rejoignent là une pratique qu'avaient déjà les grands groupes comme Fransteel, Logdis, ou Secufreak.

88. Sur ces développement, *Cf.* Chloé Guillot-Soulez (2016), ***La gestion des ressources humaines***, Issy-les-Moulineaux : Lextenso et notamment son chapitre 1er.
89. La forme de cette sous-fonction « relations sociales » est particulière au sein de Fransteel. Dans les autres entreprises, le responsable des relations sociales est hiérarchiquement placé sous le DRH. Dans la plupart des groupes, il y a un DRH central, assisté d'un responsable des relations sociales au niveau central et au niveau régional des RRH qui assure à la fois la fonction RH proprement dite et les relations sociales, de même qu'au niveau local des agences, le directeur d'agence assure l'ensemble des fonctions RH en sus de ses autres fonctions. Dans le cas de Fransteel, le DRH n'a pas de responsable des relations sociales, ni de RRH. À l'exception de ses assistants, il est seul. Au niveau du groupe, il n'existe pas de DRH central mais il existe une coordination des DRH des différentes sociétés du groupe, animée par un coordinateur RH dont la tâche consiste principalement à négocier les accords centraux avec les coordinateurs syndicaux (eux-mêmes coordonnés par un responsable syndical), accords que les DRH des sociétés peuvent ensuite choisir d'appliquer ou non.

■ Un changement du profil professionnel des RH qui peut être problématique pour le dialogue social

Cette professionnalisation semble cependant avoir pour effet de changer le profil des DRH. Le coordinateur CGT d'HydroC souligne qu'il y a eu un changement de culture avec la centralisation de la fonction RH :

> « *J'ai assisté à des réunions où la moindre déclaration ça faisait a minima une réaction de la direction, aujourd'hui on a en face de nous des bureaucrates, qui, voilà, ont adopté une attitude lisse […] à la limite, on a l'impression qu'ils n'ont plus le droit à la parole ou alors ils n'osent pas ou alors qu'il n'y a que Dieu le père qui a le droit de s'exprimer[…] Il y a des nouveaux qui sont arrivés au niveau juridique…. On avait avec les anciens de vraies relations et ils avaient un certain courage, un certain courage managérial* »

De manière saisissante, le DSC CFDT de Chantiers a utilisé pratiquement la même formule, estimant que les DRH étaient « lisses » et que seul le PDG du groupe parlait franchement. Même au sein d'Handicap, les représentants du personnel insistent sur le changement de profil du directeur qui est désormais un ancien directeur financier ayant commencé sa carrière à l'extérieur de l'association. Le DSC CFDT estime ainsi

> « *On a perdu en souplesse et on a perdu en liberté au niveau du travail, voilà. Mais tout ça c'est la vie quoi, c'est l'avenir, c'est les lois qui nous sont tombées, c'est le budget, c'est tout ça, même nos directeurs, maintenant les directeurs sont formatés comme les directeurs d'hôpitaux, avant le directeur qu'on connaissait nous il y a quarante, trente, vingt ans, il y en a encore un peu en ce moment, c'est le gars qui était comme nous qui était éducateur, qui a fait cinq ans éducateur et qui passait chef de service et qui a dit je ne vais pas m'arrêter là, je vais devenir directeur, voilà, ils montaient quoi. Et même cette population n'existe plus* ».

Le changement de profil des dirigeants peut sembler anecdotique. Il contribue pourtant grandement à la qualité de la gouvernance de l'entreprise. Les élus sont en effet très sensibles au professionnalisme, par lequel ils entendent surtout le respect de la part des dirigeants. Le DSC CGT de Matériaux nous a dit avoir été « bouleversé » et « n'avoir jamais vu ça » quand le PDG a annulé sa venue au CCE sans donner de raisons. De même, le DSC CFDT d'Handicap insiste sur le fait que l'attitude « irrespectueuse » du directeur qui arrive en retard aux négociations sans s'excuser, rend le dialogue social difficile. Sans aller jusqu'au « mépris » que dénonce les DSC d'Handicap, le DSC CFDT de Sporclerc reproche le manque de professionnalisme de la direction des ressources humaines, alors même que son effectif est important et dispose d'une directrice des relations sociales

4.1.2. Transformations des représentants du personnel : professionnalisation, resserrement des équipes et intégration verticale

La professionnalisation et l'étoffement des équipes RH sont une réponse à la centralisation des groupes et des IRP. La centralisation produit un mouvement parallèle de professionnalisation des RP [90]. Celui-ci se traduit cependant moins par un élargissement des équipes comme dans le cas des RH mais par un resserrement, amplifié par la loi sur la représentativité qui a réduit le nombre d'organisations syndicales dans les entreprises [91]. En effet, comme nous l'exposions au début de cette partie, le besoin de professionnalisation et la spécialisation des élus se conjuguent avec une nécessité d'articuler diverses

90. Sur ce mouvement de professionnalisation parallèle, f. *Cf.* Marc Salesina (2012), « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », @GRH, 2, pp. 11-36 ou Cécile Guillaume *et al.* (2015), *Discrimination syndicale et reconnaissance des parcours syndicaux : les deux faces du dialogue sociale à la française*, Agence d'objectifs de l'IRES, rapport remis à la CFDT, p. 21.11-36
91. *Cf.* Adelheid Hege, Christian Dufour et Marcus Kahmann (2014) « La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale », *Revue de l'IRES*, 87(4), pp. 95-123

instances et leurs différents niveaux sans que leur coordination n'aille de soi. La partie III a montré que les mécanismes formels d'articulation demeurent insuffisants. Dans la plupart des entreprises, les représentants du personnel y répondent par la conclusion d'accords avantageux sur le fonctionnement des IRP qui offre bien souvent la possibilité aux élus de cumuler les heures de délégation [92].

La montée en puissance de l'échelon central dans les entreprises conduit à une réduction du nombre d'élus. Mais la complexification des thèmes à négocier nécessite une montée en compétence des élus [93]. Dans la sous-partie suivante (IV-2), nous décrivons les acteurs centraux et notamment les DSC comme des nœuds d'informations liant les différents échelons de l'entreprise, voire la branche et l'échelon national, mais aussi l'expert auprès du CE qui est lui-même un intermédiaire entre de multiples acteurs. Cette stratégie de réseau n'est cependant pas la seule stratégie empruntée. Les élus et DSC se professionnalisent aussi aux multiples sens de ce terme. On observe des registres d'actions différents : de la spécialisation des élus qui s'investissent certaines attributions à des commissions internes au OS de l'entreprise qui se réunissent régulièrement et regroupent l'ensemble des représentants en passant par une meilleure formation des élus. Quel que soit la stratégie ou le registre d'action employé, cette tendance à la professionnalisation est chronophage. Elle tend à couper les élus du « terrain » comme de leurs métiers. Elle pose donc de nouveaux défis auxquels la validation des acquis de l'expérience syndicale prévue par la loi Rebsamen est censée répondre. Elle constitue néanmoins une rupture avec ce qui structurait l'identité militante et professionnelle de ces élus qui n'est pas sans susciter d'importantes tensions pouvant aller jusqu'au rejet [94].

■ Professionnalisation des RP par le cumul des mandats : une appréciation ambiguë des RP eux-mêmes pour une pratique ancienne

Parallèlement à la professionnalisation de la fonction RH au niveau local et à son renforcement au niveau central, les DRH appellent en effet à la professionnalisation des élus qui peut aller très loin. Le DRH de Logdis salue ainsi, malgré des tensions très fortes, le professionnalisme des responsables syndicaux centraux lié à leurs multiples fonctions. En cumulant les heures de délégations, les responsabilités électives et syndicales, dans l'entreprise et en dehors, les élus cumulent aussi les heures de délégations et de formation, devenant de ce fait des professionnels des relations sociales. Comme l'explique le DRH de Logdis,

> « *Ils sont bons. Ils sont de bon niveau. En tout cas les leaders. Sur un comité central de quarante élus plus cinq RSC, il y en a certains qui sont plutôt… il y a de tout mais réellement dans l'ensemble, ceux qui ont vraiment des mandats nationaux et qui sont les leaders, soit au CCE soit dans les organisations syndicales sont plutôt de bon niveau. Il y en a même certains, je leur dis en plaisantant mais c'est vrai, s'ils abandonnaient leurs mandats, je pourrais les embaucher comme RRH. Mais c'est vrai. Je pense que certains pourraient faire des VAE de responsables ressources humaines pour le coup. Parce qu'ils font du syndicalisme depuis vingt ans, parce que tous les ans ils ont cinq jours de formation avec leurs OS sur l'actualité sociale de l'année. Tous les ans* ».

Dans certains cas, comme Mutu, la reconnaissance de ce fait va plus loin puisque l'accord en faveur du dialogue social signé par la direction et les OS représentatives en 2013 lors

92. *Cf.* IRES-DARES (1998), ***Les comités d'entreprise. Enquête sur les élus, les activités et les moyens***, Paris, ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
93. *Cf.* Laurent Duclos, Guy Groux, Olivier Mériaux (dir.) (2009), ***Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales***, Paris : LGDJ ; et Cécile Guillaume et Sophie Pochic (2009), « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », ***Politix***, 85, pp. 31-56.
94. Sur les formes, l'ampleur et les tensions naissant de la professionnalisation, *Cf.* Cécile Guillaume et Sophie Pochic (2009), « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », ***Politix***, 85, pp. 31-56.

de la constitution du groupe prévoie que ces OS puissent désigner des « permanents syndicaux » avec une mise à disposition proportionnelle en temps aux résultats du premier tour. En fait, cela revient à formaliser une pratique qui existe aussi ailleurs. Que ce soit à Fransteel, Secufreak, à Logdis ou à Chantiers, les élus avouent travailler pratiquement à plein temps pour leurs mandats. Dans ces grands groupes industriels (ou de négoce mais avec une forte proportion d'ouvriers dans le cas de Logdis ou appartenant à un groupe industriel dans le cas de Chantiers), les RP disposent d'un nombre d'heures de délégation supérieur à ce que prévoit la loi. C'est aussi le cas dans BRC [95] et HydroC. Là où les RP ont le minimum légal, comme Sporclerc, la professionnalisation apparaît comme moindre. À cause d'un accord syndical que le DSC CFTC décrit comme « *très, très léger* », aucun ne cumule suffisamment d'heures de délégation pour se consacrer à temps plein à l'activité syndicale, et donc arrêter son activité professionnelle. Le temps de délégation des RP de Sporclerc est d'environ soixante heures par mois. Il y a par ailleurs une conscience des risques du cumul. Un de ceux-ci est d'empêcher la montée en compétences de l'ensemble des équipes ce qui rend difficile la délégation des responsabilités.

Un cumul excessif des mandats peut cependant entraîner un risque opposé, celui de substituer à une mauvaise coordination, une moindre qualité de maîtrise ou un détachement complet des élus de leur base. Regrouper l'ensemble des instances en une DUP peut sembler un moyen d'accroître la coordination. C'est d'ailleurs l'argument qui est donné à la fois par la direction et les élus du CE de Formage. Avoir un seul secrétaire permettrait d'assurer une coordination entre les différents thèmes, même si ce Secrétaire fait courir le risque de ne pas être en mesure de tous les traiter et de devoir choisir, c'est-à-dire renoncer à certains. En effet, le secrétaire de la DUP ne voit pas ses heures de délégation augmenter. Il y a donc un risque de substituer à une mauvaise coordination une baisse de la qualité, de la maîtrise des dossiers. À l'inverse, l'augmentation des heures de délégation reviendrait à professionnaliser davantage le secrétaire et à l'éloigner encore plus de sa base.

Les élus ont en outre une attitude ambiguë face à la professionnalisation. Pratiquement tous l'acceptent, l'estiment nécessaire et y concourent largement par leur cumul des mandats, mais en même temps, pratiquement tous les interlocuteurs que nous avons pu rencontrer redoutent l'éloignement causé par cette professionnalisation. Beaucoup, à l'instar des DSC UNSA et CFTC de Sporclerc attendent beaucoup de la VAE des élus. Comme le dit le DSC CFTC,

> « Et ce qui avait été proposé via la loi Macron, Rebsamen, sur la professionnalisation et la reconnaissance des mandats via la VAE, via les propositions d'indexer les salaires et la progression des salaires en fonction de la moyenne des tranches de rattachement, ça va dans le bon sens. Nous en tout cas, on est très en attente de l'application sur le terrain de ce type de disposition parce que ça va dans le sens de la professionnalisation dont nous avons besoin… ».

L'accord de Mutu va cependant plus loin qu'une simple VAE *a posteriori*, trop loin peut-être pour les élus. L'accord met en place un référentiel de compétences des représentants du personnel servant à évaluer la professionnalisation des élus et leur offrant des cycles de formation à Sciences Po. Cette « sécurisation des parcours militants » qui fait la fierté de la CFDT a été soutenue par la direction qui y a adhéré aisément car elle avait l'ambition d'avoir, face à elle, des délégations syndicales compétentes, ce qu'elle définit comme des élus ayant des « *compétences dans la compréhension de leur rôle, de la stratégie de l'entreprise, de leadership dans leur syndicat, etc*. » Si globalement, la professionnalisation est assumée par les élus avec plus ou moins de fatalisme, son institutionnalisation

95. A Mutu comme BRC, aucun « permanent » ne dépasse le mi-temps de délégation.

et sa formalisation au sein de Mutu ne sont pas sans susciter des tensions. Les élus CFE-CGC, CGT et CFTC se sont opposés à cet accord porté par la direction et la CFDT. Pour le DSC CFE-CGC, cela « *équivaut à une évaluation des compétences syndicales par l'employeur en cours de mandat. Ce qui est problématique* » [96]. Pour le DSC CGT, « *les activités syndicales ne doivent pas se professionnaliser et les organisations syndicales ne doivent pas être jugées par l'employeur, c'est une ingérence dans leur fonctionnement* ». Ce jugement rejoint pratiquement celui du coordinateur CGT d'HydroC qui estime qu'un tel mouvement de professionnalisation n'est pas souhaitable car « *des représentants du personnel qui ne sont plus du tout en lien avec l'activité professionnelle proprement dite, c'est la pire des choses qui puisse arriver. Tant qu'on pourra tenir sur le terrain ça ira mais si on retire petit à petit toutes les prérogatives des instances locales et que voilà ça finit par un machin au sommet…* »

La professionnalisation semble alors poser un problème à certains élus qui expriment leurs doutes sur ce mouvement, même quand ils l'acceptent comme un mal nécessaire. Comme le montre le cas de Mutu, les tensions autour de cette notion dépassent largement la dichotomie « syndicats réformistes »- « syndicats contestataires ». Dans leur rapport remis à la CFDT, Cécile Guillaume, Vincent-Arnaud Chappe, Jean-Michel Denis et Sophie Pochic observent une telle opposition à une formalisation de la validation des acquis de l'expérience au sein des syndicats dits contestataires qui développeraient un discours valorisant un « engagement syndical "pur" sans rétribution individuelle ». Ce discours se trouve peut-être au niveau de certaine fédération voire de certaines organisations syndicales comme SUD qui reste sur la position qui était la sienne lorsque SUD PTT avait saisi le Conseil d'État en 2000 et avait obtenu l'annulation des mesures proactives mises en place par la direction de La Poste pour reconnaître les acquis de l'expérience syndicale. L'exemple de l'UNSA et de la CFE-CGC montrent que les tensions qui naissent d'une reconnaissance formelle de la professionnalisation des élus traversent l'ensemble des organisations syndicales au niveau local.

■ Réduction et professionnalisation des équipes syndicales avec la centralisation des instances et la loi sur la représentativité

Avec la perte de sens de l'échelon local, la taille des sections syndicales et leurs liens avec les salariés perdent de leur importance dans les négociations (et non dans les élections). C'est un mouvement contradictoire qui voit l'importance des sections syndicales et des élus locaux se renforcer pour les élections et en même temps, la gouvernance des équipes syndicales se concentrer sur la coordination par les élus centraux. Là où ce qui comptait quand une grande partie des négociations se déroulait au niveau des établissements, voire n'était pas institutionnalisée, était la capacité des délégués syndicaux locaux à mobiliser leur section syndicale et les autres salariés (l'un étant souvent lié à l'autre), la centralisation des négociations au niveau de la société voire du groupe rend cruciale la capacité des DSC qui mènent la négociation à mobiliser les différentes instances pour gagner des délais, obtenir des informations et avoir des éléments à concéder dans la négociation pour gagner sur d'autres, mais aussi leur capacité à se coordonner entre eux en intersyndicale. Les DSC CGT de Logdis comme de Secufreak expriment ce basculement de la gouvernance syndicale au moyen de formules très proches, qui laissent transparaître une certaine nostalgie de l'ancien système. Le DSC CGT et secrétaire du CCE de Logdis raconte ainsi « *qu'avant, les NAO, on faisait les NAO sur place, donc là c'était facile de mobiliser puisqu'on était sur place, on descendait, on allait voir les gars et on leur disait : 'eh, on n'est pas d'accord'. 'Ils arrêtent et hop !'* »

96. Cette critique se retrouve dans plusieurs entreprises enquêtées par Cécile Guillaume ***et al.*** (2015), ***Discrimination syndicale et reconnaissance des parcours syndicaux : les deux faces du dialogue sociale à la française***, Agence d'objectifs de l'IRES, rapport remis à la CFDT, p. 35 qui citent les élus CGT et FO de GrDF qui ont fait échouer un projet d'accord syndical similaire à celui de Mutu porté par la CFE-CGC.

La centralisation a en outre entraîné une réduction du nombre d'élus nécessaires pour faire fonctionner les échanges, même si les élus se plaignent souvent d'un manque d'investissement de leur collègue, à l'exemple du Secrétaire du CCE et DS pour la région Bretagne de Secufreak selon qui :

> « *Quinze titulaires et quinze suppléants,* [...] *plus les représentants syndicaux,* [...]. *Sur les trente-cinq personnes vous avez allez, vous avez dix personnes qui sont un peu impactées, un peu impliquées dans l'entreprise* [...] *Aujourd'hui, vous avez des gens autour de la table qui sont là, ils sont élus, mais ils n'ont pas de connaissances. Soit parce qu'ils n'ont pas de formation, soit ils ne connaissent pas leur entreprise. C'est vrai* [...]*, hein ? Ils n'ont pas la connaissance pour intervenir et débattre avec un chef. Donc aujourd'hui c'est très pauvre. Donc eux, ce n'est pas eux qui vont me mettre des questions au comité d'établissement*. »

L'extension des compétences des instances et la focalisation des instances centrales sur le pilier « information-consultation », alliée au manque d'appétence et de compétence pour ces questions de nombreux élus qui sont venus aux instances pour les questions plus visibles d'actions sociales et culturelles, fait que le fonctionnement effectif des instances centrales tourne autour du même petit groupe d'élus, davantage impliqués que les autres, notamment sur les questions économiques et d'orientations stratégiques, au détriment des activités sociales et culturelle. Dans le cas de Farma, les différentes commissions obligatoires sont ainsi animées par un nombre assez faible d'élus (moins de la moitié selon nos interlocuteurs). Ces élus, qui sont ceux que nous avons rencontrés, embrassent (avec plus ou moins de réticence) les tendances à la centralisation, à la concentration des instances et à la professionnalisation des instances. Si les élus centraux, assez volontaires, ne font pas de lien entre la concentration et la « domestication » des syndicats que suggèrent Karel Yon et Sophie Béroud, par contre, comme nous le remarquions plus haut, certains élus, comme ceux de Mutu établissent un lien entre la professionnalisation entendue au sens de formation validée par la direction et un tel risque de « domestication » [97].

Si dans la loi, les instances sont autonomes, dans la pratique, elles sont animées par des équipes syndicales cohérentes qui les coordonnent. Ces équipes gravitent souvent autour de leur(s) DS et les mêmes acteurs siègent dans plusieurs instances ce qui assure la communication. Les OS s'organisent au sein de l'entreprise de manière pyramidale. La section CFDT de Mutu est à cet égard un cas d'école avec une équipe syndicale cohérente, animée par le chef de file des DSC, qui multiplie les préparatoires avec les différents élus. Cette cohérence des équipes syndicales supplée au manque de dispositif de coordination, mais affaiblit les instances dans le cas où il n'y a pas de syndicat dominant ou une mauvaise entente entre les syndicats comme dans le cas de Mutu.

4.1.3. Montée en puissance des commissions : professionnalisation, spécialisation et isomorphisme entre DRH et RP

La professionnalisation des acteurs des relations professionnelles et la densification des échanges se manifestent aussi dans le développement du rôle des commissions qui contribue à spécialiser les élus, voire à coordonner les différentes OS ou les différentes instances.

■ Des commissions structurées symétriquement aux (blocs d') informations-consultations

Porté par l'élargissement des prérogatives des IRP qui implique pour les élus de mener la discussion et les négociations à un niveau aussi proche que possible de celui de la

97. *Cf.* Karel Yon et Sophie Béroud (2013), « Des stratégies d'action syndicale dépolitisées, réinscrites dans le champ du dialogue social » in Baptiste Giraud (dir.), *Les métamorphoses de la grève*, Paris : LGDJ, coll. Problèmes économiques et sociaux.

décision mais aussi par la nécessité de « professionnaliser » les élus tant les thèmes sont complexes, ce mouvement de centralisation s'accompagne d'une tendance accrue à la spécialisation des élus. Institutionnellement, cette spécialisation peut être formalisée dans une structuration des IRP en commissions. Dans le cas de BRC, le CE était composé de nombreuses commissions thématiques telles que les commissions emploi, informations, aide au logement, informatique, etc. Suite à la loi Rebsamen, le nombre de commissions tend à se réduire et à épouser les blocs d'informations-consultations prévus par la loi Rebsamen et leurs différents objets spécifiques. Cet isomorphisme institutionnel entre le règlement intérieur des IRP et les thèmes des sessions dédiées concourt à former des équipes syndicales intégrées, où les élus développent des compétences spécifiques.

C'est ainsi que la préparation des trois blocs d'informations-consultations prévus par la loi Rebsamen (bloc économique, bloc social, bloc orientations stratégiques) a entraîné une multiplication du nombre de réunions des commissions concernées et la mise en place de mécanismes de coordination entre plusieurs commissions. À BRC, les élus ont ainsi été amenés dans le cadre des travaux préparatoires à l'information-consultation sur le bloc social à coordonner les travaux des commissions formation et logement. Jusque-là, les objets apparaissaient suffisamment éloignés pour que ces commissions travaillent de manière autonome. Le regroupement de ces questions dans le bloc social les a amenés à tenter de coordonner les travaux de ces commissions. De même à HydroC, la fusion du comité européen et du comité de groupe qui coordonne les actions, les avis et les expertises des trois CCE de l'entreprise a institué une instance aux prérogatives et périmètre très larges, imposant une structuration en commission dont il a fallu penser la coordination. L'avenant à l'accord comité européen qui régit cette fusion a introduit trois commissions « stratégies », une pour chacune des UES du groupe et une commission « développement durable, responsabilité sociale et environnementale, sécurité ». Le bureau de liaison, nom local du comité restreint, a pour mission d'assurer la coordination entre ces commissions.

Le regroupement des objets d'information-consultation dans de grands blocs rend cependant difficile de rendre un avis tranché et perturbe les élus. Si le regroupement des thèmes de discussion dans des blocs renforce les efforts pour rendre plus cohérents les travaux des instances en intensifiant la coordination entre elles et en leur sein, il n'en déstabilise pas moins, pour l'heure, certains élus. Selon le DRH de BRC, les élus sont ainsi « *perturbés* » par le fait que l'avis qu'ils doivent rendre au terme de l'information-consultation porte sur trop de sujets pour pouvoir être qualifié de « favorable » ou de « défavorable ». Il y a trop de nuances pour pouvoir adopter des positions aussi tranchées. Le DRH de BRC se dit d'ailleurs ouvert à recevoir plusieurs avis au terme d'une même information-consultation en fonction des sujets. Il n'en demeure pas moins que cet exemple illustre une ambiguïté de la loi qui ne parle que d'avis au singulier. Dans le cas de BRC, la direction est ouverte à plusieurs avis ce qui n'est pas nécessairement le cas partout. La DRH de Matériaux tient ainsi à obtenir un avis unique des différentes instances, tout comme son collègue de Fransteel.

L'importance des commissions découle à la fois de la complexité des sujets traités qui impose une professionnalisation et une spécialisation des élus mais aussi de la tendance à la centralisation élargissant les compétences de certaines instances qui absorbent les prérogatives d'autres instances, que celles-ci continuent d'exister sur un périmètre restreint ou soient complètement fusionnées. Les nouvelles instances uniques restent structurées d'une manière relativement similaire aux anciennes instances. Au lieu d'avoir des instances autonomes à la coordination toujours incertaines et reposant souvent uniquement sur des relations interpersonnelles (*cf.* III.2.2, ci-dessus), on voit des commissions coordonnées par leur appartenance à une instance commune. Cela s'observe particulièrement dans le cas du comité européen d'HydroC mais aussi dans le cadre la mise en place de

la DUP de Coop. Au début des négociations, les délégués syndicaux se montraient très attachés au fait qu'une place particulière soit maintenue dans le nouveau dispositif pour les questions individuelles, traitées par les délégués du personnel, et celles de la qualité de vie au travail, traitées par le CHSCT. La DS CGT explique ainsi que « *ce que l'on a obtenu c'est qu'on a une grande instance avec la commission DP et CHSCT qui reste. Quand on est arrivé à ce schéma-là, on a dit : nous, la CGT, on est d'accord* ». L'instance unique, baptisée comité économique et social (CES), exerce l'ensemble des attributions des trois instances précédentes. Son architecture est originale car elle s'organise autour d'une assemblée plénière de quinze titulaires et quinze suppléants et de six commissions baptisées « sections » [98] : délégation du personnel (DP) ; activités sociales et culturelles (ASC) ; hygiène, sécurité et qualité de vie au travail ; économie, stratégie et finance ; organisation, emploi et compétences ; politique sociale.

La structuration des commissions dans la DUP de Coop correspond donc bien à la volonté de sauvegarder un espace spécifique pour les actions des anciennes instances et éviter que les prérogatives de l'une des anciennes instances ne soient sacrifiées sur l'autel des deux autres. Certaines prérogatives peuvent se trouver également sacrifiées au sein d'un CE unique comme on a ou l'observer dans les cas des CE uniques de BRC et de Farma décrits dans la partie III.2.1. Dans le cas de BRC, les activités sociales et culturelles se trouvaient sacrifiées au bénéfice des informations-consultations économiques et dans le cas de Farma, la nouvelle équipe CFTC s'est fait élire sur la promesse de redonner de l'importance à ces activités. Les trois dernières commissions de Coop présentent la même structuration que les blocs d'informations-consultations issus de la loi Rebsamen. Les sections sont chargées de la préparation des réunions plénières mais leur rôle présente une particularité originale. Les sections étudient et 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 du CES.

Ces commissions ont en outre la vertu de permettre aux élus de dépasser sur des sujets précis les mésententes syndicales qui peuvent exister et suppléent alors de manière formelle à une intersyndicale. C'est ainsi qu'à Mutu, la commission économique a pu servir, malgré des tensions et des débats importants, à trois des quatre OS représentatives à dépasser leurs oppositions et à mettre en place un stratégie en réponse au PSE et même, avant cela, à se mettre d'accord pour demander la mise en place d'un PSE dans le cadre de la réorganisation du groupe liée à la fusion des cinq sociétés qui lui ont donné naissance et que la DG espérait bien éviter en mettant à profit les départs en retraites et en favorisant la mobilité.

Néanmoins, dans l'autre sens, la définition des commissions et la maîtrise du règlement intérieur des IRP peut aussi constituer un outil puissant aux mains des majorités syndicales. Ainsi, le basculement de majorité au sein de BRC, d'une alliance CFDT-UNSA au syndicat national des banques (SNB) affilié à la CFE-CGC, a entraîné une redéfinition des commissions qui reflète le changement de ligne politique et notamment l'abandon de la commission logement à laquelle tenait l'ancienne majorité.

■ Les commissions paritaires comme nouvelle instance : la transformation du CE en une sorte de chambre d'enregistrement ?

Un cas extrême de cette logique commissionnaire se trouve dans Handicap où les commissions sont devenues une instance à part. À Handicap, la direction a mis en place

98. Le nombre de membres des sections et la périodicité de leurs réunions sont variables du fait des différences dans leur champ de compétence. La section ASC, par exemple, se compose de vingt membres, la section DP de dix alors que les autres n'en comprennent que six. De la même manière, les sections ASC et DP se réunissent tous les mois alors que la section économie, stratégie et finance une fois par semestre.

des commissions paritaires comme principal lieu de concertation comme le reconnaît l'accord syndical. Contrairement aux commissions internes aux CE qui sont définies par la loi ou instaurées de manière souveraine par les élus élaborant leur règlement interne – ce qui peut donner lieu à des tensions comme dans le cas de BRC – ces commissions sont créées à l'initiative de la direction sur des thématiques qu'elle estime importantes. Les élus siégeant à ces commissions sont issus des différentes instances (CCE, Comité inter-établissement, DSC). L'objectif de la direction en privilégiant ces commissions est assumé puisque le DG déclare que ces commissions permettent « *de poser les vraies questions devant nous, les questions qu'on se pose*. » L'objectif est donc bien d'imposer les débats sur les questions que la direction considère comme importantes. Selon lui, il ne s'agit cependant que d'imposer les questions et non les réponses puisque « *les questions qu'on se pose, on les pose devant eux, on en débat avec eux, mais voyez, et ça transporte la réflexion sur des champs qui obligent chacun à bouger ses propres représentations*. »

Pour la direction, le but est moins d'imposer sa vision que de « *briser tous ces clivages, un peu mécaniques, qui font que dans nos organisations, il y a d'un côté l'employeur et de l'autre côté les syndicats.* ». Cela revient à dépouiller les instances obligatoires de leurs véritables prérogatives en les transformant tendanciellement en chambres d'enregistrement. Les commissions réunissent des membres des diverses instances en fonction de leur objet. C'est ainsi que les DSC ainsi que des élus des CIE et du CHSCT siègent dans le comité de suivi de prévention santé qui traite du bien-être au travail. Les avis et les négociations sont faites en leur sein et il ne reste ensuite plus qu'à faire valider le résultat par l'instance dont il s'agit formellement de la prérogative ce qui se fait de manière automatique puisque, comme le dit le DG :

> « *Ça déporte des enjeux qu'on pourrait aborder dans le cadre d'espaces dédiés à ça, qu'on les déporte à côté, ensuite on les réaborde où on va devoir arbitrer , où ils vont devoir être dans une posture, eh bien les choses ont évolué, on ne peut pas dire des choses d'une certaine façon dans un endroit et puis quinze jours après dans un autre, ça ne marche pas, au bout d'un certain temps ils sont en difficulté, enfin il n'y a pas de perversion de notre part de les mettre en difficulté mais il y a un souci d'acculturation* ».

Le dernier mot, répété à plusieurs reprises au cours de l'entretien est clair. Il s'agit « d'acculturer les élus, » de combattre ce qui est identifié comme la culture contestatrice du syndicalisme français et de leur faire adopter le point de vue de la direction sur ce que sont les « vraies questions. »

4.1.4. Un dialogue renforcé et intensifié mais toujours asymétrique

L'isomorphisme des IRP et de la structure des entreprises et des groupes s'accompagne d'une professionnalisation et d'une spécialisation des acteurs à tous les niveaux qui améliorent la qualité formelle de gouvernance des relations professionnelles mais ne s'articulent pas nécessairement de manière idéale avec la gouvernance managériale de l'entreprise. De manière paradoxale, la DRH apparaît comme maîtrisant en partie le fonctionnement des IRP et notamment le calendrier et les objets que celles-ci traitent comme le cas des commissions paritaires exposé ci-dessus le laisse entrevoir. Dans le même temps, comme les DRH sont marginalisés dans le processus décisionnaire de l'entreprise, cela n'en fait pas des interlocuteurs toujours pertinents pour les élus. En effet, la fonction RH apparaît paradoxalement renforcée dans de nombreux cas et en même temps marginalisée. Elle est renforcée par sa professionnalisation et l'accroissement de ses effectifs qui permettent une spécialisation à l'intérieur de la fonction. Elle est aussi renforcée par le développement d'une fonction RH autonome au niveau régional, voire d'une coordination à un niveau supérieur à la société. Dans le même temps cependant, les recompositions

de la gouvernance managériale induites par les évolutions de la gouvernance financière exposées ci-dessus entraînent une mise sous tutelle renforcée de la fonction RH par la fonction financière et un renforcement de la direction générale des groupes dans la prise de décision. La fonction RH, certes renforcée en moyen humain, apparaît affaiblie en termes de latitudes financières et comme n'étant pas l'interlocuteur pertinent, notamment en ce qui concerne les informations-consultations sur les orientations stratégiques. En d'autres termes, l'isomorphisme institutionnel entre la structure du groupe (et de la DRH) d'un côté et, de l'autre, des IRP, ne signifie pas qu'il n'y a pas d'asymétrie entre les deux.

La structuration des IRP est largement liée à la structuration des entreprises. La constitution de la notion d'établissement au niveau régional et non pas au niveau des sites dans les cas de Chantiers[99], Logdis, Matériaux, Secufreak, et Sporclerc fait que les CE sont structurés à ce niveau intermédiaire où se trouve aussi le premier échelon de la fonction RH autonome, c'est-à-dire qui n'est pas assurée par un responsable polyvalent comme le sont les chefs d'agence. L'isomorphisme entre structure managériale et IRP est particulièrement visible dans le cas de Chantiers comme dans Matériaux. Chantiers a quatre niveaux : les agences qui sont regroupées en sites (trois ou quatre par département), eux-mêmes regroupés dans des secteurs et, au sommet, la direction générale de la société (auquel s'ajoute ensuite directement le groupe). Les agences sont dirigées par un chef d'agence, les secteurs par des responsables de secteurs tandis que les sites n'ont aucun responsable dédié. Le responsable de secteur dont relève un site réunit et coordonne les différents chefs d'agence de chaque secteur. Le site garde donc un rôle dans la gouvernance d'entreprise mais on n'y trouve aucune IRP. Face aux chefs d'agence, on trouve les DP, face à la direction générale le CCE et face aux responsables de secteurs les CE [100]. En première instance, la structuration des IRP dépend du niveau où la direction a décidé de structurer les établissements. De même pour les DP, le niveau auquel ils se trouvent dépend de la direction. Les DP sont souvent présents au niveau des lieux de travail (c'est le cas dans Fransteel, Secufreak, Chantiers), mais ils peuvent aussi l'être au niveau des régions opérationnelles dans le cas de Mutu qui est l'échelon de base de la fonction RH dans l'entreprise. Dans le cas d'HydroC, l'entreprise s'est structurée en trois UES en 2014. Chaque UES a donc un CCE et plusieurs CE. L'UES d'HydroC que nous documentons comporte deux sites et donc deux CE. Jusqu'à 2014, il n'y avait qu'un CCE regroupant tous les CE du groupe et en plus un comité européen chargé des questions transnationales. L'élargissement des prérogatives du comité européen par adjonction de celle d'un comité de groupe en 2012 a rendu le CCE unique de l'époque redondant et même moins pertinent car portant sur un périmètre moindre. La décision de la direction de structurer le groupe en trois UES a rendu la présence d'un échelon intermédiaire nécessaire qui a pris la forme originale de plusieurs CCE. Ce choix d'organisation pyramidale a des effets sur la fonction des IRP et pose des questions spécifiques d'articulation.

■ Une forte maîtrise du calendrier et des objets du dialogue social par la direction

L'impact de la direction sur la structuration des IRP ne se fait cependant pas uniquement en définissant les niveaux auxquels se réunissent les instances et leurs périmètres respectifs. La maîtrise du calendrier des sujets à traiter permet à la direction d'imposer ses priorités aux représentants. Dans le cas de Sporclerc, la délibération sur les orientations stratégiques de l'entreprise n'en fait clairement pas partie. Cette discussion est déplacée hors des institutions ce qui permet à la direction de contrôler tous les paramètres (les interlocuteurs, les indicateurs, les types de données, la périodicité) et relègue les délégués au rang de participants parmi d'autres – quand ils sont seulement présents, ce qui n'est

99. Dans les cas de Chantiers, la notion d'établissements est structurée à une échelle intermédiaire entre le site et la direction générale, peu ou prou au niveau du département.
100. Sur cette question et les problèmes qu'elle pose, *cf.* Françoise Favennec-Héry (2013) « Une question qui fâche : le mille-feuille des IRP », *Droit social*, 3, pp. 250-257.

pas le cas de tous les élus de l'entreprise. Parmi les participants réunis par la direction ne se trouvaient que deux ou trois RP, choisis par la direction parmi les syndicats qui lui sont les plus proches selon le DSC CFDT. Ce DSC dit d'ailleurs n'avoir aucune visibilité sur les négociations à venir et ne recevoir les convocations et le thème de la négociation que quinze jours à l'avance ce qui rend la formulation de contre-propositions difficile [101]. Selon lui :

> « *[C'est] un petit peu léger rien que pour la logistique, savoir qui y va, qui est dispo, est-ce qu'il n'y a pas un CE pour un délégué syndical sur cette date-là, comment on fait pour s'arranger etc. [...] Voilà c'est très, très difficile d'avoir un visu, là je ne sais pas, à part quelques dates pour le protocole, je ne sais pas quand est-ce que... Les NAO l'année prochaine je ne sais pas quand est-ce qu'elles auront lieu. J'ai demandé moi l'ouverture d'une négociation sur l'indemnité kilométrique sur le vélo puisque le décret est tombé en fin de semaine dernière, il m'a dit ça attendra la fin de l'année sans me donner de dates, la GPEC on attend.* »

On observe une même maîtrise du calendrier de négociation et d'informations-consultations dans le cas d'Handicap. Le calendrier des négociations y est annuel, ce qui permet aux RP, contrairement à leurs homologues de Sporclerc, de préparer les négociations mais a pour effet de restreindre les discussions et de les rendre largement indépendantes des événements. La formalisation du calendrier permet donc à la direction d'éviter certains sujets, ce qu'estiment aussi les élus de Fransteel selon lesquels « *le seul effet positif qu'on peut obtenir, c'est si on fout le feu en bas, si on bloque l'usine* ». La formalisation des échanges implique, en effet, que la temporalité des présentations aux instances des diverses informations se cale sur le calendrier de leur production par la direction en rapport avec son usage interne. Dans le cas de BRC, les différents objets d'information-consultation ont été liés entre eux au sein des blocs prévus par la loi Rebsamen et répartis au fil de l'année au rythme d'un bloc par trimestre. Ce processus est cependant largement indépendant des dernières lois qui l'amplifie juste et lui donne une nouvelle forme comme l'illustre Formage. Dans ce cas, la formalisation procède d'une nécessité liée à l'accroissement de la taille de l'entreprise. À mesure que la formalisation se fait, les informations stratégiques sont de moins en moins présentées au fil de l'eau [102] mais le sont à l'issue des revues de direction dont les résultats sont transmis aux élus dans un souci d'égale information par rapport à la direction. La présentation de la cohérence des différentes orientations stratégiques se fait suivant le calendrier interne de la direction. L'un des consultants du cabinet qui suit l'entreprise rendait compte de cette tendance, expliquant qu'il observait l'organisation dans plusieurs (grandes) entreprises d'informations spécifiques des IRP par les différents directeurs de branches ou de produits au moment où ceux-ci remettent à la DG leurs résultats.

Outre la maîtrise du calendrier, la direction tend à maîtriser les objets d'information. Comme le note le DSC CFDT de Secufreak, « *la direction fixe l'ordre du jour, le temps passé sur les points ...* » et son collègue CGT « *on a l'impression que le CE est dirigé par le DRH alors que l'ordre du jour est une prérogative du secrétaire* ». Le cas de Secufreak est extrême : il y a une dizaine d'années, la direction avait refusé de mettre des points à l'ordre du jour ce qui avait donné lieu à une procédure judiciaire. On observe la même tendance de la DRH à fixer l'ordre du jour chez BRC. Au sein de Sporclerc, la direction ne

101. Sa collègue de BRC fait d'ailleurs le même constat en des termes pratiquement similaires : « *L'ordre du jour qui est envoyé aux élus une dizaine ou douzaine de jours à l'avance, et puis avec cet ordre du jour, à partir de ce moment-là, on peut avoir tous les jours ou tous les deux jours des annexes à venir, et puis ça déboule, ça déboule, ce n'est jamais groupé, donc faut tout le temps être sur son email. […] Au dernier CE, on avait justement les comptes de l'entreprise et prévisions pour l'année prochaine du directeur financier. C'était bien précisé annexes à venir, c'était un… enfin la veille à 16h30 ne voyant rien venir j'ai relancé le DRH et ses assistantes et comme par hasard on a reçu les documents à 17H.* »

102. Le DRH de Formage note cependant qu'il continue de transmettre des informations ponctuelles lors des CE mensuels en lien avec l'objet de la discussion. Ainsi quand il présente un nouvel investissement spécifique, il répond aux demandes d'informations des élus quant au bien fondé de ces investissements en arguant de la stratégie qu'il explicite alors.

fixe pas directement l'ordre du jour mais influe largement sur le temps passé sur chaque objet. Comme le dit le consultant du cabinet qui a suivi l'entreprise :

> « *Je pense qu'il y a une construction de l'infériorité des comportements : à la fois ils s'autocensurent mais aussi la direction, on va dire, les « protège » pour leur permettre de ne pas appréhender ces questions-là c'est-à- dire que la direction va les rassurer, va leur donner les éléments et puis va leur dire de toutes façons on n'a pas trop le temps de discuter sur ces sujets-là, on va plus discuter de l'intéressement ça, ça vous intéresse et puis voilà* ».

La maîtrise des objets de discussion par la direction que ce soit de manière directe par la maîtrise de l'ordre du jour dans le cas de Secufreak ou de BRC ou bien de manière indirecte en influençant le temps dévolu à chaque objet dans le cas de Sporclerc n'est pas aussi forte dans toutes les entreprises. Dans le cas de Mutu par exemple, les choses semblent se dérouler dans l'esprit de la loi. Les équipes syndicales d'élus se réunissent, remettent au secrétaire du CE les différents objets qu'ils veulent mettre à l'ordre du jour, le secrétaire le transmet à la direction qui ajoute éventuellement des points de discussion avant de le renvoyer à l'ensemble des élus. De ce point de vue, la direction respecte l'autonomie des IRP dans la fixation de l'ordre du jour. Il n'en va cependant pas de même dans le cas des négociations où les DSC se plaignent que l'agenda soit maîtrisé par la direction et qu'il leur faille batailler pour rajouter des thèmes. Le coordinateur syndical CGT d'HydroC fait part du même constat, estimant « *qu'on n'a plus le pouvoir d'imposer le niveau de négociation […] il est comme il est, on le prend, mais il est clair que ça va à l'encontre de notre conception d'abord du syndicalisme de terrain, et puis ça impacte l'intérêt des salariés aujourd'hui et du fonctionnement des instances* ». *Dans plusieurs entreprises en effet, les élus soulignent que la formalisation des échanges au sein des IRP* a « rétrogradé » les NAO en en donnant l'initiative à la direction. Le DSC CFDT d'Handicap regrette ainsi que *« les vrais sujets de la NAO [soient] rétrogradés au bénéfice des multiples thèmes imposés par le législateur ces dernières années* », ce que confirme sa collègue DSC FO estimant que « *dans 80% des cas* » l'initiative revient à la direction.

En articulant le dialogue social autour des blocs d'informations-consultations, la loi Rebsamen a formellement renforcé le CE au détriment des DS comme instance en marginalisant quelque peu les NAO qui étaient leur prérogative principale. Pourtant, l'esprit de la loi Rebsamen était bien de consulter les CE et CHSCT sur des thématiques larges qui pouvaient ensuite déboucher sur des négociations selon les constats faits lors de ces consultations. L'importance de certains DSC dans l'animation des équipes syndicales leur permettent néanmoins d'organiser les instances non selon leurs objectifs formels mais en vue de négociations [103]. Dans les cas où les DSC n'ont pas cette capacité à articuler les instances, il est possible qu'en renforçant formellement les IRP au détriment des DS et DSC, la loi ait moins contribué à diminuer l'asymétrie qu'à renforcer la direction en lui donnant un contrôle sur le calendrier voire les objets des informations-consultations. Ce renforcement des IRP au détriment des négociations collectives semble induire le même risque de « managérialisation » du droit que les dispositifs mis en œuvre pour favoriser la diversité [104] ou les validations des acquis de l'expérience syndicale, c'est-à-dire « un détournement des visées initiales du législateur au profit des intérêts de la direction. » [105]

103. Ce qui rejoint IRES-DARES (1998), ***Les comités d'entreprise. Enquête sur les élus, les activités et les moyens***, Paris : rapport remis au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité.
104. ***Cf.*** Laure Bereni (2009), « "Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise". La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », ***Raisons politiques***, 35, pp. 87-106 ; Milena Doytcheva, (2009), « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », ***Raisons politiques***, 38, pp. 107-123.
105. Pour cette définition et l'analyse du cas de la validation des acquis de l'expérience syndicale, ***Cf.*** Cécile Guillaume ***et al.*** (2015), ***Discrimination syndicale et reconnaissance des parcours syndicaux : les deux faces du dialogue sociale à la française***, Agence d'objectifs de l'IRES, rapport remis à la CFDT, pp. 40-41.

■ Une fonction RH qui n'est pas le niveau pertinent de discussion des orientations stratégiques

Cette marginalisation relative des négociations dans l'agenda d'échanges au bénéfice des informations-consultations, alors que les négociations restent au cœur de la raison d'être de la représentation du personnel pour les élus, est d'autant plus regrettable que l'information-consultation sur les orientations stratégiques est souvent vue comme une simple obligation formelle. Nombreux ont été les RP que nous avons rencontrés à regretter le caractère purement consultatif de l'avis qui permet à la direction de ne pas en tenir compte. Comme le dit le DSC CFE-CGC d'HydroC, « *Vous savez bien comment ça marche, on démarre une info-consult, on fait une expertise, 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.* » De ce point de vue, il rejoint le coordinateur CGT qui ajoute que la vraie question, ce qui manque pour que ces avis consultatifs puissent quelque peu se substituer aux négociations qu'ils marginalisent, réside dans l'opposabilité. À son sens, les CCE devraient être dotés d'un vrai contre-pouvoir aux directions comme cela existe dans les CHSCT. Il faudrait ainsi :

> « *redonner des vrais droits [aux comités d'entreprise nda] d'opposition à ces stratégies [...] qu'on ait une obligation pour les employeurs d'examiner les solutions alternatives. [...] 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* ».

On retrouve un tel jugement dans les propos du DSC CGT et secrétaire du CCE de Logdis qui constate que « *nos revendications ne trouvent jamais d'écho. On a parfois l'impression de travailler dans le vide. [Les suggestions des élus] sont jetées d'emblée* » ou sur un ton plus désabusé par les élus de Fransteel, qui de manière unanime s'interrogent sur le sens de ces informations-consultations en l'absence de toute opposabilité ou obligation de la direction de répondre de manière argumentée [106]. Dans le cas de Mutu, face aux difficultés qu'ont les élus d'imposer des thèmes de négociation alors même que la direction respecte la liberté des IRP de fixer leurs objets, les élus CGT remettent en question l'intérêt de s'investir dans ce type d'instances qui « *ne prend pas en compte les préoccupations et les problèmes des salariés* » et affichent leur volonté de privilégier l'action revendicative pour se rapprocher des salariés et pouvoir par le rapport de forces améliorer leur capacité à imposer des thèmes de négociation.

Il faut dire que les DRH qui souvent président les IRP, ne sont pas nécessairement les interlocuteurs les plus pertinents pour échanger sur les orientations stratégiques, même si on observe que la plupart d'entre eux se font accompagner du DAF quand ils les présentent. La situation est extrême dans le cas de Fransteel où le DRH, comme les élus, placent sur un même pied les contraintes conjoncturelles et la Direction générale. Dans les deux cas, il s'agirait d'événements exogènes imprévisibles qui empêcheraient de formuler des orientations stratégiques au-delà de quelques mois. Autant l'argument que l'entreprise est contrainte par la conjoncture du secteur bâtiment est évident, autant le second argument montre surtout que le DRH n'est pas l'interlocuteur décisionnaire. C'est d'ailleurs ce que confirme le DSC CFDT de Chantiers pour qui, les seules orientations stratégiques qui leur sont véritablement communiquées, le sont par le PDG au comité de groupe. Les orientations stratégiques fournies au CCE de l'entreprise n'ont aucun intérêt et y seraient extrêmement imprécises.

106. Le DSC CFE-CGC s'interroge ainsi « *Moi ce que je me demande [sur les nouveaux outils d'informations-consultations], c'est à quoi bon ? On fait de plus en plus appel au vote du CE […] j'ai l'impression qu'on charge progressivement la mule avec des consultations dont j'ai du mal à voir les retours positifs*. » ; son collègue de la CGT estime quant à lui « *On a l'impression qu'on donne tout pouvoir à la direction. À la fin, ils prennent des décisions, ils font ce qu'ils veulent. On a beau avoir fait des info-consultations, ton avis, je le prends, c'est poubelle […] La direction, il lui faut un avis. Ils l'ont l'avis. Il n'y a aucune contrainte. Ils le feront quand même.* » Le DSC CFDT approuve et ajoute « *Nous, on émet des avis argumentés, après, de toute façon, la direction, elle dit « bon, on fait la consultation*. » On vote. Pouf. Machin. « *Abstention? Alors tant de pour, tant de contre. » Il est inscrit qu'il y a eu un avis du CE, ils sont dans les règles, « maintenant, vous avez donné votre avis, moi, je fais ce que je veux »* ».

Le mouvement de centralisation évoquée dans la partie III, place finalement les DRH sous la dépendance accrue de la fonction financière. Les DRH de Fransteel et de Secufreak nous ont ainsi confirmé le très fort poids de la fonction financière, le renforcement des objectifs financiers et le contrôle de la DG du groupe sur l'ensemble des accords signé par le DRH. Au sein de Secufreak, jusqu'à l'irruption d'un fonds de pension actif au capital du groupe, l'accord du président « France » de la société au niveau France permettait de « valider » tout accord pour la direction. Maintenant, le changement de gouvernance au sein du groupe américain se traduit par une mainmise du groupe. Tout accord ou décision structurante pour l'activité France doit désormais être validé au sein du Comité exécutif du groupe. Dans le cas de Fransteel, le DRH nous a quant à lui, indiqué que le groupe lui fixait des objectifs financiers extrêmes de l'ordre de trois pourcents de gains de productivité par an, et a laissé entendre que ces gains pouvaient être atteints par l'amélioration de la productivité ou par une diminution de la masse salariale. Le DSC CFDT de Chantiers nous indique que la situation est identique dans sa société où le groupe « *fixe les objectifs qui seront atteints par la porte ou la fenêtre* » ce qui réduit la portée des orientations stratégiques et les marges de manœuvre de la direction pour prendre en compte les remarques des élus, ce dont ceux-ci sont bien conscients. Cette tendance ne concerne pas seulement les entreprises des grands groupes cotés comme Fransteel, Secufreak ou Chantiers mais aussi des entreprises de l'économie sociale et solidaire comme Mutu où les élus ont conscience que leur interlocuteur du côté de la direction, le DRH, a une place mineure dans la prise des décisions stratégiques. La DRH ne participe pas au comité exécutif et, comme le directeur général ne préside pas le CE, les débats en son sein s'en trouvent limités. Plus généralement, la qualité de l'information sociale, jugée pauvre pour une entreprise de l'économie solidaire par le consultant du cabinet d'expertise, pâtit du fait que les RH ont une place minorée dans Mutu.

Face à cette pression de la DRH et à son manque de liberté par rapport à la direction générale, les DRH comme les élus, en sont réduits finalement à limiter les dommages. Au mouvement paradoxal de centralisation de la décision et de dilution au sommet s'ajoute un second mouvement contradictoire entre d'un côté la montée en puissance de la fonction RH qui s'étoffe et se professionnalise pour faire face à l'accroissement du nombre de négociations obligatoires et d'informations-consultations et, de l'autre côté, leur manque de moyens pour mener une politique RH. On a donc des équipes bien dotées en moyens humains[107] mais manquant de moyens financiers et surtout d'autonomie décisionnaire pour être en mesure de négocier avec les élus autre chose que la « gestion de la casse » comme le formule le DSC CFDT de Fransteel. Une montée en puissance impuissante ou en tout cas un rôle réduit à la gestion des réorganisations, un rôle défensif plus qu'offensif. Dans le cas des élus, ce rôle est celui que leur garantit la loi. Pour les DRH, c'est le rôle dans lesquels les enferme la gouvernance d'entreprise et la domination de la fonction financière sur la fonction RH. La loi ne consigne pas l'action des élus à ce seul rôle défensif, mais il est remarquable que l'isomorphisme des instances des relations sociales soit d'origine managériale au sens où ce sont les limitations de la fonction RH qui limitent les élus. La gouvernance d'entreprise consacre la suprématie de la fonction financière sur la fonction RH et le manque d'autonomie de cette fonction qui doit en référer à la DG dès qu'il s'agit de mener une politique offensive ne disposant pas de budget discrétionnaire propre. Comme le note le DSC CGT et secrétaire du CCE de Logdis :

> « *Aujourd'hui, il y a des fois où je plains même les DRH de venir nous voir parce qu'on les envoie nous voir que pour nous annoncer des mauvaises nouvelles et avec rien dans les poches pour essayer d'arrondir les angles ou saupoudrer un petit*

107. Ou en tout cas mieux dotées que dans le passé car les élus de Mutu par exemple estiment que malgré ce renforcement, les DRH sont débordées.

peu quelque chose pour éviter que ça ne soit… pour essayer de montrer un côté positif ».

Les marges de manœuvre plus importantes en termes de conditions de travail sont peut-être une des raisons par lesquelles le CHSCT paraît mieux fonctionner que le CE aux yeux de nombreux élus rencontrés. Dans plusieurs entreprises, le CHSCT n'est pas organisé à un niveau où se trouve une fonction RH indépendante. Dans le cas de Secufreak, le RRH Île-de-France s'oppose à la centralisation de ses CHSCT au niveau de la région. La DRH de Matériaux se dit de même farouchement opposée à l'idée d'une ICCHSCT ou même de la mise en place d'un CHSCT par pôle régional car, selon elle, les décisions sur les conditions de travail doivent se prendre au niveau le plus local possible si l'on veut qu'elles aient du sens pour les salariés et les manageurs. Le CHSCT se situe donc souvent à un échelon où il n'y a pas de fonction RH spécifique, mais fonctionne bien car ses prérogatives portent sur des questions sur lesquels ses interlocuteurs (DHR régionaux ou directeurs de site) ont une influence.

4.2. Rééquilibrer le dialogue social par l'expertise et l'implication des directeurs de division

Les élus ont donc rarement les bons interlocuteurs en face d'eux. Face à des interlocuteurs qui ne peuvent pas leur fournir l'information dont ils ont besoin, on voit alors se développer différentes stratégies pour obtenir l'information, que ce soit l'expertise ou la pratique de l'audition des responsables concernés. C'est particulièrement le cas dans les entreprises où le CE (ou le CCE) n'est pas présidé par le PDG. Comme le dit le DSC FO de Matériaux, où le PDG vient de changer et n'assiste plus aux séances, « *un PDG a quand même plus de détails techniques* » et notamment sur les réorganisations et les achats. Lors des informations-consultations, la DRH du groupe se déclare ainsi fréquemment incompétente et les renvoie sur le PDG qui, leur a-t-elle fait comprendre, « *a d'autres chats à fouetter*. » Les deux DSC CGT et FO disent avoir du mal à s'adapter à cette nouvelle réalité. Leur CCE se réunit seulement deux fois par an, c'est-à-dire le minimum légal. Ces deux séances du CCE leur suffisaient peut-être quand ils avaient l'ancien PDG face à eux, mais le temps aujourd'hui perdu par la navette que doit faire la DRH entre le CCE et le PDG leur pose problème. L'ancienne direction répondait en effet directement à leurs questions. Les CCE seraient aujourd'hui « *moins vivants* » et les élus resteraient « *sur leur faim* ». Une grande partie des réponses ne se fait en effet pas durant la séance du CCE mais à la séance suivante, c'est-à-dire six mois plus tard. Dans le cas de Matériaux comme dans les autres entreprises qui connaissent des changements importants, les élus ont donc décidé de faire appel à de l'expertise. Jusque-là, les élus de Matériaux ne recouraient à l'expertise que pour l'analyse des comptes obligatoires comme ceux de Farma, d'Handicap ou de Formage. Ces trois entreprises ont aussi connu un changement de direction dans le cas des deux premières et le rachat d'une autre organisation pour les deux dernières et, comme le CCE de Matériaux, ont décidé de faire appel à un expert. Cela traduit un rôle crucial de l'expertise, y compris pour les « petites » entreprises qui jusqu'ici n'y recouraient guère.

Dans le cas des grandes entreprises, l'expertise est de longue date plus systématique et allait au-delà de la simple expertise des comptes. Avec le renforcement de la centralisation et la multiplication des informations-consultations sur des sujets techniques, on observe néanmoins un usage de l'expertise qui dépasse la simple fourniture d'informations, y compris prévisionnelles, pour prendre la forme d'un accompagnement des élus lors de la négociation, lors de la formulation d'avis et de formation. Dans certains cas extrêmes comme Logdis, l'expertise cesse d'être une ressource engagée au côté des élus et devient une partie-prenante des stratégies (inter-)syndicales. Cependant si l'expertise auprès des

CE est cruciale, elle ne se substitue pas au travail des élus qui se transforme parallèlement. Les élus, notamment dans les grandes entreprises, apparaissent comme des nœuds de ressources, internes bien sûr mais aussi externes. La traditionnelle expertise auprès des CE évolue mais n'est pas la seule ressource externe dont disposent les élus. Les grandes fédérations développent ainsi ou s'adjoignent les services de ressources juridiques.

4.2.1. L'implication croissante des directeurs de division : le CE comme lieu de regroupement de l'information stratégiques

Face aux asymétries entre direction et élus, ces derniers cherchent à sortir du face-à-face avec le DRH (ou éventuellement le DG). On voit ainsi se développer la pratique de l'audition des directions des divisions concernées par les affaires traitées. C'est ainsi que chaque année, à Mutu, les directeurs de départements viennent présenter leur domaine au CE car, comme le dit le DRH « *ils sont experts pour expliquer ces éléments de façon pédagogique : le contrôleur de gestion présente le budget, le directeur des finances les comptes annuels et le directeur de la stratégie les perspectives de développement* » Plusieurs consultants interviewés rendent compte de cette évolution. L'un explique ainsi à propos d'un grand groupe qu'il suit

> « *[Ils ont] accepté de venir présenter tous les ans au Comité central d'entreprise par le Responsable de la ligne produit qu'elle est la stratégie de la ligne produit […]. Et sur un cycle d'un an, avec une réunion de CCE tous les deux mois à peu près, on aura fait toutes les lignes produit […] plus une présentation de la vision de la direction sur les activités groupe […] Donc c'est quoi l'organisation groupe en termes de marketing ? En termes d'achats ? En termes d'organisation du commerce ou autre ? Donc il y a aussi cette présentation qui va être faite. […] Et donc tous les deux mois, il y a une présentation qui est faite par le Responsable de la ligne sur sa stratégie… sur la stratégie.* »

Cela revient cependant à calquer le rythme des discussions sur le calendrier de la direction et notamment sur la production de ses revues de direction.

4.2.2. L'expertise : entre neutralité de l'expert et rôle de partie-prenante

Cette façon de réduire l'asymétrie en auditionnant les divers membres de la direction dépend, *in fine*, de la volonté de la direction. Une autre manière, plus fréquente, réside dans l'utilisation des experts pour sortir de ce face-à-face. 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 :

> « *Avant le truc [la réunion, nda], ils sont hyper réfractaires au truc de se dire mais ils vont nous enquiquiner… et finalement on tire un bilan qui est intéressant […] Une fois en réunion extraordinaire comme il y a la présentation de 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 […] Quand il part dans les chiffres c'est difficilement compréhensible… […] Enfin j'aime bien les missions X.* »

Les experts s'inscrivent donc dans la mise en place d'une gouvernance non seulement isomorphique mais aussi (plus) équilibrée, comme le reconnait le DRH de Secufreak qui souligne le rôle important des cabinets pour donner « de la hauteur de vue » aux élus. Selon lui, « *il [le consultant, nda] est à la fois le traducteur et le médiateur* » entre les élus et la direction dont il rééquilibre les échanges. C'est aussi le jugement du DSC FO d'Handicap qui compare l'information communiquée aux élus en CCE et celle fournie aux parents des résidents lors de l'assemblée générale (ou aux parents administrateurs en CA). Alors que la loi visait à mettre sur un pied d'égalité les élus et les actionnaires

(ici les parents-sociétaires) en termes d'information, la direction ne communique pas sur certaines orientations stratégiques auprès des salariés et quand elle communique, elle se contente des données techniques, tandis qu'elle fournit des éléments contextuels et des explications en AG. Parlant des élus en CCE, le DSC FO estime ainsi que « *ce qui nous manque quand même c'est, quand c'est des données chiffrées, là où on n'est pas organisés pour l'instant, il faut qu'on ait l'appui de quelqu'un capable de nous les déchiffrer* ». Le CCE qui n'avait pas eu recours à l'expertise depuis quinze ans a ainsi décidé de nommer un expert.

Ce rôle de « médiateur » n'est cependant qu'un des rôles que peuvent occuper les experts auprès des CE. Depuis ses débuts, l'expertise est en effet marquée par une forte tension du fait de son lien historique avec les organisations syndicales. En effet, à partir des années 1970 pour la CFDT, pionnière dans le domaine, et du début des années 1980 pour la CGT, on a vu apparaître des cabinets d'expertise proches des organisations syndicales [108]. Cette proximité avait suscité l'opposition patronale à ce nouveau droit prévu par les lois Auroux de 1982 à une expertise indépendante, menée par un cabinet choisi par le CE [109]. Depuis, cette « proximité organique » entre les cabinets et les organisations syndicales s'est considérablement distendue et les experts ont été reconnus comme tels par la plupart des directions en définissant leur identité comme celle de spécialistes défendant le point de vue des salariés en général et non pas celui d'une organisation syndicale. Les experts se présentent ainsi désormais comme des « experts non patronaux » [110]. La formule à elle seule résume la tension entre la neutralité de l'expert et l'engagement d'un côté de l'échange.

Cette dichotomie se retrouve dans les entreprises de notre panel et entraîne des configurations extrêmement différentes entre les différents acteurs du dialogue social qui peut aller d'un rôle d'expert pur à un rôle plus politique d'animateur des stratégies syndicales, en passant par celui d'intermédiaire entre la direction et les élus ou de conseiller. Dans le cas des « petites » entreprises de l'échantillon, Farma, Formage et Handicap [111], le recours à l'expertise demeure exceptionnel et celle-ci se concentre sur son cœur de métier, l'expertise comptable. Comme le dit le DSC FO d'Handicap, il s'agit d'éclairer « *l'utilisation de certaines données comptables qui nous semblent obscures* ». Dans le cas de Farma, les élus ont ainsi fait appel à une expertise lors du déclenchement du droit d'alerte, dans celui de Formage, à l'occasion du rachat d'une autre entreprise. Dans ce dernier cas, la direction était assez réticente et a dit aux élus qu'elle ne souhaitait pas que l'expérience se renouvelle tous les ans. Les élus quant à eux aimeraient systématiser l'usage de l'expertise et y avoir accès tous les deux ans pour mieux comprendre les comptes, comme l'explique la responsable du contrôle de gestion qui estime cependant, à la différence des élus, que la BDES devrait permettre de faire l'économie de cette expertise.

> « *Pendant deux, trois ans, auparavant [avant la mise en place de la BDES, nda] on ne parlait pas compte et puis tout d'un coup ils demandaient un audit de l'expert. Donc là ils avaient un amoncellement de données, donc là ils trouvaient que c'était trop, donc il faut peut-être prendre cette histoire de BDES pour que finalement tous les ans vous ayez une information structurée et qui vous évite d'avoir tout d'un*

108. Sur cette histoire, *cf.* Paula Cristofalo (2011), *Syndicalisme et expertise. La structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours)*, Thèse de doctorat, Université paris-Ouest Nanterre La Défense.
109. Depuis 1945, le CE disposait déjà d'un droit de recourir à un expert extérieur (rémunéré par l'entreprise) dans le domaine de l'expertise des comptes annuels, mais celui-ci était en règle général choisi par l'entreprise. Jusqu'en 1982 et aux lois Auroux, ce droit était assez peu utilisé.
110. Selon le terme utilisé par l'AITEC, Association internationale des techniciens, experts et chercheurs, Association loi 1901 créée en 1983 par des intervenants dans des structures professionnelles d'expertise auprès des CE.
111. Avec ses 1400 salariés, Handicap n'est pas une « petite » entreprise. Opérant dans le secteur non-lucratif et étant une association, les élus ne sont pas des quasi-permanents comme dans les plus grands groupes que nous avons pu interroger, ni aussi professionnalisé, et ne recourant pratiquement jamais à l'expertise. De même, Farma n'est pas non plus une petite entreprise avec ses 900 salariés. Il s'agit néanmoins d'une entreprise avec un seul site de production en France.

coup des interrogations métaphysiques sur quel est notre environnement économique et social »

Quant à Handicap, il ne s'agit certes pas d'une petite structure avec ses 1 400 employés mais jusqu'à une date récente, les élus n'estimaient pas qu'il y avait des enjeux stratégiques – et que s'il y en avait, ce n'était pas à eux de s'immiscer dans les discussions entre la direction et les parents-sociétaires. Les bouleversements récents, et notamment le développement d'activités lucratives et le rachat d'une autre structure, a amené les élus à demander, pour la première fois en quinze ans, l'expertise des comptes de l'entreprise.

Dans les plus grandes entreprises, la décision de recourir à l'expertise n'est en général pas un enjeu, ni n'est vécue par la direction comme un acte de défiance,. à l'exception de Coop où les élus ont renoncé à faire appel à l'expertise estimant que celle-ci serait mal vécue par la direction alors même que Coop est une SCOP. A l'opposé de ce cas exceptionnel, les DRH de Secufreak ou de Fransteel insistent sur l'importance de la continuité de la relation avec le cabinet et voit l'expert d'une manière très positive. Pour le DRH de Secufreak, l'expert est « *à la fois le traducteur et le médiateur* ». Le DRH met ainsi l'accent sur la neutralité de l'expert et conçoit la proximité dans le sens d'une capacité à faire partager le diagnostic aux élus. C'est aussi le point de vue de son collègue de Fransteel, selon lequel l'expert permet de faire partager le diagnostic et de donner aux élus des arguments quand ils rendent des comptes aux salariés :

« *La problématique pour les élus, c'est quand même d'aller expliquer aux gens. "La direction veut faire ça" Le rôle de représentants du personnel, c'est aussi d'expliquer si c'est bien fonder ou pas comme décision. Si c'est bien fondé, il faut qu'elle ait un peu de billes pour défendre sa signature s'ils signent derrière. C'est un engagement. Ils ne peuvent pas se contenter uniquement de la parole de la direction. Un élu qui va aller voir les salariés en leur disant "bon les gars, c'est normal qu'on ferme là. C'est le patron qui m'a dit que c'était comme ça qu'il fallait faire". Et puis derrière rien... Il ne sera pas bien perçu. Tandis que si c'est un cabinet extérieur qui vient, avec des spécialistes qui disent "effectivement, votre projet", même s'ils minimisent, c'est le rôle aussi d'un œil extérieur de ne pas non plus dire "on donne caution à la direction". Ce n'est pas ça non plus. De dire "effectivement, il y a une logique, ça ne tombe pas comme ça. C'est quelque chose qui effectivement est bon pour la suite, pour la profitabilité, pour la pérennité de l'entreprise".* »

Le cas de Logdis est pratiquement diamétralement opposé. L'expert est en froid avec la direction qui considère qu'il a outrepassé son rôle en favorisant le rapprochement des organisations syndicales et leur structuration en intersyndicale. Comme l'explique l'expert,

« *Quand je suis arrivé, les organisations syndicales se faisaient une petite guéguerre entre elles [...] C'était un gentil marigot et (...). Je leur ai dit en gros, « vous êtes aujourd'hui face à, entre guillemets, un ''ennemi commun'' qui porte un projet qui va détruire de l'emploi. Si vous voulez bouger les lignes et obtenir des mesures d'accompagnement exemplaires pour que chaque salarié retrouve une activité professionnelle, aujourd'hui vous devez mettre de côté vos petites guéguerres internes, fonctionner en intersyndicale et essayer de peser le plus possible de par votre unité. » Et cette position un peu risquée au départ a payé. Ils ont fonctionné, les cinq organisations syndicales, main dans la main (...) Les élus du CCE ont voté d'une seule et même voix.* »

Le cas de Logdis est assez exceptionnel. On retrouve néanmoins, quoique dans une bien moindre mesure un tel rôle de conciliateur entre les différentes organisations syndicales dans d'autres entreprises de l'échantillon comme Mutu où, là aussi, l'expert a joué le rôle de médiateur entre des organisations syndicales aux relations très conflictuelles.

Contrairement à son collègue auprès de Logdis, celui-ci n'a pas réussi à pacifier les relations et à entraîner la mise en place d'une intersyndicale complète. Son travail de navette entre la majorité syndicale et les minorités leur a cependant permis de s'entendre au sein de la commission économique et de faire front commun sur la question du PSE. Il n'est d'ailleurs sans doute pas anodin que les experts jouent ce rôle d'intermédiaire entre les organisations syndicales quand se profile un PSE.

■ L'évolution du métier d'expert vers le conseil et la formation des élus

Dans la plupart des cas cependant, la place de l'expert se situe entre ces deux « extrêmes ». Le rôle de l'expert va au-delà de la simple analyse des comptes sans aller jusqu'à devenir une partie-prenante du fonctionnement (inter)syndical. Au minimum et de manière générale, l'analyse des comptes met surtout l'accent sur le prévisionnel et passe rapidement sur la description de l'année écoulée. Comme l'explique l'un des experts rencontrés, « l'analyse économique de la situation passée n'est plus aujourd'hui qu'une partie de l'apport attendu des consultants ». Plusieurs considèrent que cette pratique déjà ancienne selon la plupart de nos interlocuteurs prend de plus en plus d'importance car elle répond aux attentes de leur commanditaire qui mettent la priorité sur le prévisionnel. Comme l'un d'entre eux le décrit,

> « *Ce qu'attendent les élus, et ça c'est un changement profond, c'est surtout de la visibilité, des perspectives, comment va évoluer leur entreprise dans les deux ou trois prochaines années, comment eux vont pouvoir se positionner, ce qui renvoie à tous les dispositifs GPEC et autres. C'est ça qu'ils attendent* ».

Outre ce rôle « minimal » d'analyse *prévisionnelle* des comptes, les experts endossent fréquemment un rôle de conseil. Dans le cas de Mutu, les experts présentent non seulement les comptes au CE mais assistent de fait les élus tout au long de leurs mandats. On voit ainsi se multiplier les offres d'assistance à la rédaction de l'avis ou les aides téléphoniques tout au long de l'année. Comme l'explique l'un des experts rencontrés, « *le rôle des cabinets s'apparentent plus désormais à une fonction de conseil que d'expertise. La fonction d'expertise consiste à s'assurer que l'employeur ne ment pas sur les difficultés économiques. La fonction de conseil consiste en gros à soutenir la négociation* ». Ils conseillent en outre les élus sur les stratégies possibles. Inquiétés par la présentation du Plan de transformation de l'organisation (PTO) au CE, les élus de Mutu ont demandé une expertise extraordinaire. Suite à celle-ci et sur les conseils de l'expert ainsi que d'un cabinet d'avocat, les élus ont ainsi demandé un PSE.

Plusieurs experts rencontrés expliquent ainsi organiser des « réunions de cadrage » avec les organisations syndicales et les membres du CE de manière collective ou bilatérale selon le contexte représentatif puis des réunions de restitution avec les représentants du personnel. L'équipe du CCE de Sporclerc se fait ainsi accompagner et conseiller d'un expert tout au long de l'année et pas seulement au moment des informations-consultations proprement dites. Les élus ont en effet conscience, comme le déclare l'un d'entre eux que « *Sporclerc n'a pas changé son approche sociale, son dialogue social, c'est plus l'inexpérience des élus qui fait que Sporclerc fait passer des choses beaucoup plus facilement qu'avec d'autres élus* ». Les élus cherchent à pallier à cette faiblesse en sollicitant fortement le cabinet d'experts qui les accompagnent. L'expert-comptable intervient ainsi en amont des réunions (et pendant celles-ci !) pour orienter les élus sur les questions à poser.

C'est aussi le cabinet d'expertise qui satisfait les besoins de formations des élus et non les organisations syndicales. On observe le même phénomène dans le cas de Fransteel où les élus des différentes organisations syndicales se forment ensemble auprès du cabinet. Le travail d'information et de formation des élus est en expansion dans tous les cabinets car comme l'expliquent deux experts rencontrés « les élus sont peu informés par leurs

organisations syndicales, ce sont les experts qui ont fait le job » et « on leur donne des informations sur tout ce qui concerne les modifications des procédures d'informations-consultations, dont certains élus n'ont même pas conscience ou idée ». Cette dimension de formation, utile à l'évidence, n'est pas sans interroger les experts eux-mêmes qui se voient prendre la place qui devrait être dévolue aux fédérations syndicales ou aux unions locales.

■ L'expert comme intermédiaire entre direction, organisations syndicales et le reste de la branche

Ces évolutions s'inscrivent dans une histoire longue de transformation de l'expertise-comptable auprès des CE en conseil aux élus [112]. Les années 1990 ont ainsi vu un certain relâchement des liens privilégiés entre un cabinet et une organisation syndicale particulière. Cette relative distanciation s'est encore accrue au cours des années 2000 à la faveur de la montée en puissance des CHSCT et de leur droit à une expertise sur les conditions de travail. Ce contexte ainsi que les pressions à la libéralisation ont entraîné la création d'un grand nombre de cabinets, souvent de taille plus réduite que les cabinets historiques. Cette extension de la gamme des prestations proposées qui relèvent désormais de disciplines multiples ainsi que cette libéralisation du secteur de l'expertise a encore atténué les frontières entre l'expertise auprès des IRP et le conseil [113]. On a donc assisté dans la dernière décennie à une institutionnalisation des cabinets d'experts auprès des élus du personnel et une certaine standardisation de leurs méthodes d'intervention [114].

La LSE a encore étendu les prérogatives des experts auprès du CE. En même temps qu'elle introduisait l'information-consultation sur les orientations stratégiques, la LSE prévoit en effet que « *le comité d'entreprise peut se faire assister de l'expert-comptable de son choix en vue de l'examen des orientations stratégiques de l'entreprise* » en sus des autres expertises précédemment prévues sans les remplacer [115]. Par contre, en échange de cette extension du droit à l'expertise du CE, la LSE a introduit deux nouveautés, des délais préfix à l'expertise et une participation du CE au financement de cette nouvelle expertise à hauteur de 20 % de son budget dans la limite du tiers de son budget annuel. La LSE consacre ainsi une évolution ancienne du métier d'expert d'un rôle d'expert-comptable stricto sensu à celui d'expert formulant un « *diagnostic global sur l'entreprise » et de « conseil des organisations syndicales en matière de négociation* » notamment dans le cas d'un PSE [116]. Dans le cas d'un PSE comme dans le cas de l'ICOS, la LSE fournit ainsi une base juridiquement plus solide à ces dimensions de l'expertise auprès des CE et systématise l'accès à certaines informations comme la stratégie ou les offres de reprises de site, mais limite le temps des missions. Sans que cela ne constitue un bouleversement comme le notent Karim Bangoura et Toufik Saada, cela contribue à changer le métier et la place de l'expertise, ce qui ressort de l'ensemble des entretiens, que ce soit ceux menés avec les élus, les DRH ou les experts eux-mêmes.

Dans les grandes entreprises l'usage de l'expertise semble être assez systématique et n'est guère un enjeu pour les directions, sinon pour limiter les doublons. Que ce soit dans le cas d'HydroC ou de Secufreak, la direction et les élus centraux ont décider de limiter l'usage à l'expertise pour les CCE dans le cas d'HydroC ou des comités d'établissement régionaux dans celui de Secufreak. C'est aussi pour limiter la démultiplication de l'expertise que les élus de Logdis ont consenti, dans le cadre du PSE, à mettre sur place une ICCHST

112. *Cf.* Karim Bangoura et Toufik Saada (2013), « Les nouvelles missions de l'expert-comptable du comité d'entreprise introduites par la loi sur la sécurisation de l'emploi », *Les Cahiers Lamy du CE*, 128, p. 17-21.
113. *Cf.* Pierre-Emmanuel Sorignet et Nicolas Spire (2012), « L'expertise CHSCT au prisme de la sociologie critique », *Communication au colloque Bourdieu et le travail*, CNRS Pouchet, 13-14 décembre.
114. *Cf.* Paula Cristofalo (2009), « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol ; 126, p. 81-98.
115. *Cf.* l'article 8 de la LSE, qui a créé l'article L2323-7-1 dans le Code du travail.
116. *Cf.* Karim Bangoura et Toufik Saada (2013), « Les nouvelles missions de l'expert-comptable du comité d'entreprise introduites par la loi sur la sécurisation de l'emploi », *Les Cahiers Lamy du CE*, 128, p. 19 et 20 respectivement.

ponctuelle. Dans le cas d'HydroC cependant, l'expertise est un véritable enjeu. Non pas pour les élus et la direction mais pour les différentes organisations syndicales. La CFDT estime ainsi ne pas en avoir besoin et disposer en interne des ressources nécessaires pour comprendre la stratégie. Comme le dit le DSC CFDT de l'entreprise, « *des géologues, des chercheurs, on ne peut pas leur raconter n'importe quoi* » alors qu'au contraire, « *les experts peuvent être un peu orientés… on peut faire dire à l'expert ce qu'il a envie* ». La taille gigantesque d'HydroC, de ses sections syndicales et leur domination sur leurs fédérations, fait que l'entreprise ne recourt à l'expertise que rarement hors des missions classiques d'analyse des comptes de l'entreprise. Pour des raisons différentes des petites entreprises[117], la majorité syndicale choisit dans cette entreprise de n'utiliser l'expertise que quand il y a des réorganisations importantes en cours comme cela a été le cas récemment avec l'explosion de la holding du groupe. La taille de l'échantillon ne permet pas de conclure si HydroC est un hapax ou s'il existe un usage différent de l'expertise dans les entreprises relativement petites, dans les grandes et dans les très grandes. Dans le cas d'HydroC, le faible usage de l'expertise est présenté comme un choix politique de la CFDT par son DSC ainsi que par le coordinateur CGT qui, pour sa part, la dénonce. Le cas de Matériaux dont les élus dominent la branche peut cependant laisser penser que c'est une pratique relativement courante dans les entreprises de la taille d'une branche. Les élus y recourent aussi assez peu à l'expertise et choisissent habituellement un petit cabinet avec lequel ils n'entretiennent pas de relations suivies en changeant tous les deux ou trois ans. Cela peut être dû à l'importance des sections syndicales de ses entreprises et à leurs capacités à mobiliser les ressources de leurs fédérations.

Ainsi, la LSE et la loi Rebsamen semble accompagner une transformation en cours de longue date du métier d'expert vers un rôle, voire des rôles d'intermédiaire. D'intermédiaire entre la direction et les élus, entre les différentes organisations syndicales, entre la majorité et les minorités du CE, voire dans des cas plus exotiques entre l'échelon national et l'échelon international. Une des consultante rencontrée rapporte ainsi avoir été mandaté par le CCE à propos d'une rumeur de restructuration. La lettre de mission était extrêmement large car le rapport intéressait la direction de la société française d'un grand groupe étranger qui, elle-même, subissait les décisions de la direction générale qu'elle apprenait au dernier moment. Comme l'explique l'experte,

> « *On a fait une mission contractuelle parce que finalement ça arrangeait la Direction... la Direction française qui subit complètement la décision du Groupe, qui n'a pas d'information, notamment au niveau du contrôle de gestion… Donc c'est très peu descendant. Cette mission a pu être contractuelle parce que la Direction avait besoin de nos informations pour mieux comprendre la stratégie. Donc ça s'est très bien passé, c'était une mission assez importante et on a eu la possibilité d'interviewer [la direction mondiale]* »

L'expert auprès du CE joue aussi un rôle d'intermédiaire entre les entreprises du secteur. Son rôle consiste en effet avant tout à interroger, et éventuellement à contester, les orientations proposées aux élus par la direction dans des délais contraints, ce qui n'est possible, comme le formule l'un des experts rencontrés que « *s'il connaît bien le secteur. C'est un métier d'expérience, de gens qui connaissent* ». On voit ainsi poindre un autre rôle joué par les consultants, spécialisés sur un ou plusieurs secteurs d'activité, dans le passage d'information d'une entreprise à une autre sur ces secteurs qui est sans doute particulièrement crucial pour les entreprises de taille intermédiaire : suffisamment grandes pour qu'une expertise sur les orientations stratégiques soit menée et que la connaissance des

117. Le DSC CFDT avance néanmoins l'argument qu'il s'agit aussi d'économiser « l'argent des salariés » même s'il explique par ailleurs que l'argent n'est pas un problème pour les IRP du groupe.

concurrents soit cruciale mais suffisamment petite pour que l'entreprise ne soit pas à elle seule l'ensemble du secteur.

■ L'articulation de l'expertise auprès des CE et des autres ressources externes : le DSC comme nœud de ressources

La place de l'expertise parmi les ressources des RP semble en effet dépendre de la taille de l'entreprise et, ce qui va souvent avec, du degré de professionnalisation et de compétence technique des élus. Dans les entreprises relativement petites, où les élus sont relativement peu professionnalisés, l'usage de l'expertise reste exceptionnel et signale une certaine défiance vis-à-vis de la direction qui d'emblée n'est en général pas favorable à l'expertise. Dans les grandes entreprises, l'usage de l'expertise est systématique et, de ce fait, ne représente pas un enjeu dans les discussions entre élus et direction. C'est ce cas que l'on observe de manière très visible dans Secufreak ou Fransteel [118], les directions ont en général intégré l'expertise à leur mode de communication avec les élus qui, de leur côté, se font véritablement accompagner et conseiller par les experts, qui suppléent fréquemment aux fédérations en termes de formation. Quant aux très grandes entreprises, dominant leur branche et leur fédération, il semble que l'usage de l'expertise soit moins fréquent ou, en tout cas, s'articule à une forte expertise interne.

Les élus centraux des très grandes entreprises dominant leurs branches sont les plus à même de mobiliser les ressources de leurs fédérations. Le DSC CFDT d'HydroC peut ainsi s'appuyer sur les compétences des membres de sa section syndicale dans l'entreprise et sur « *la fédération chimie-énergie qui apporte beaucoup, notamment parce que l'on peut s'appuyer sur les connaissances des autres entreprises. Dans les fédérations, il y a une personne en charge de la politique industrielle qui organise des séminaires.* » Le DSC de Secufreak fait quant à lui analyser l'ensemble des documents transmis par la direction et des accords par le service juridique de sa fédération. De même, le DSC CFTC de Sporclerc rapporte à quel point le rôle des fédérations se transforme. Celles-ci ne visent plus simplement à former les élus, mais doivent leur fournir des services techniques et notamment juridiques :

> « *Une des attentes auprès de ma fédération, c'est que je leur ai dit "vous ne nous aidez pas assez par rapport à la complexité des sujets". Alors là cette année (vous voyez, cette année, c'est très récent) ils ont embauché un juriste de plus, enfin vous imaginez notre fédé commerce […], comment ils doivent être sollicités, ils tournaient avec trois juristes, là ils sont quatre mais c'est largement insuffisant. Donc il y a une nécessité, si on veut avoir un dialogue social de qualité, c'est-à-dire avec des gens formés de chaque côté qu'ils sachent de quoi ils parlent, qu'ils prennent des décisions opportunes, il faut avoir des professionnels de chaque côté.* »

Comme en témoigne le DSC CFDT de Sporclerc, les ressources internes ne suffisent pas toujours, y compris dans les plus grandes entreprises et fédérations. Outre l'expertise auprès des CE, les fédérations et les élus mobilisent d'autres ressources en expertise et notamment des cabinets d'avocats. Le DSC CFDT de Secufreak décrit ainsi sa manière de procéder

> « *On reçoit les documents. On les envoie à un avocat avec qui on a passé une convention […] On lui fait analyser les documents. Il nous transmet ses remarques. Et là après, on intervient au niveau des différentes institutions. Comme ça, on est blindé. Tous les textes. Moi, je fais tout analyser et aussi par le service juridique CFDT* ».

118. Il faut cependant noter que cette vision de l'expertise comme un médiateur entre la direction et les élus est celle de la direction. Les élus rencontrés ne l'ont pas déniée. Ils ne l'ont cependant pas non plus présentée de manière explicite comme cela.

Le DSC CFDT de Secufreak porte très loin la juridisation. On peut néanmoins penser qu'un certain nombre d'autres élus lui emboiteront le pas à l'avenir. En effet, nombre d'entre eux notent une tendance des directions à « *arriver juridiquement blindée[s]* » comme le dit le DSC FO de Logdis, approuvé par ses homologues. Ainsi, la plupart des DRH compte désormais deux ou trois juristes. C'est le cas, par exemple, au sein de Coop, Fransteel, HydroC, Matériaux ou Sporclerc. Dans cette optique, on observe donc une double transformation : (1) les experts auprès des CE ne sont qu'une source d'expertise parmi d'autres, mais une source cruciale du fait du rôle d'intermédiaire entre les différentes parties-prenantes que jouent ces experts ou qu'ils sont susceptibles de jouer en fonction des besoins ; et (2) les élus des plus grandes entreprises peuvent être vus comme des nœuds articulant diverses sources d'expertise internes et externes, les différentes IRP, les différents niveaux de représentations et des réseaux syndicaux comme exposés précédemment.

Les plus grands CE comme ceux de Secufreak ou d'HydroC s'adjoignent en outre fréquemment les services d'un expert-comptable qui les décharge d'un certain nombre d'obligations et leur permettent de gagner du temps pour se concentrer sur leurs missions principales. Comme décrit dans la partie I, les récentes lois n'ont pas seulement accru les prérogatives des IRP mais aussi leurs obligations formelles en termes de comptabilité, que ce soit pour leur fonctionnement interne ou pour la gestion des activités sociales et culturelles. Le trésorier du comité d'établissement d'Île-de-France de Secufreak rapportait ainsi travailler désormais avec un expert-comptable. Comme l'explique son RRH :

> « *Quand même, piloter un CE – parce que nous, on est dans la catégorie moyen CE – ce n'est pas simple. Nous le nôtre, il a su s'entourer, parce que ça fait quatre ans maintenant qu'ils ont pris un expert-comptable etc., donc ils avaient l'habitude, mais aujourd'hui, ce n'est quand même pas simple. Il y a des comptes à rendre.* »

Dans le cas des IRP d'HydroC, le comité de groupe dispose d'un expert-comptable en interne pour ses activités. Ce droit est prévu dans l'accord syndical du groupe. En effet, si la loi a renforcé les obligations légales des IRP en matière comptable, elle n'a pas prévu de moyens supplémentaires pour y faire face. Comme l'exprime le DSC CGT de Fransteel,

> « *Il y a encore de nouvelles complexités au niveau CE et trésorier pour, par exemple, les voyages […] Il va falloir que les gens, quand ils vont participer à un voyage de l'entreprise, il va falloir qu'il le déclare […] C'est plein de truc qui nous complique la vie. On en n'avait pas besoin ! Après, chaque entreprise gère son budget comme elle veut. C'est sans arrêt des bâtons dans les roues.* »

Le problème est particulièrement crucial pour les CE de taille moyenne comme celui de FransteelConstruction [119]. Le comité d'établissement d'Île-de-France de Secufreak a su dégager les ressources pour s'adjoindre les services d'un expert-comptable. Celui de FransteelConstruction n'y parvenant pas, le DSC CFE-CGC souligne l'incohérence de ne pas attribuer plus de moyens humains au CE quand on accroit leurs prérogatives et leurs obligations :

> « *Il n'y a pas d'embauche dans le personnel du CE pour autant. Je veux dire, c'est bien beau de nous filer du boulot en plus mais… moi, je me dis que si vous donnez du travail, vous donnez des moyens. À ce moment-là, vous votez un texte de loi qui dit "voilà, j'attribue une personne, deux jours par semaine." Ça, ça serait cohérent* »

119. En soi, le groupe Fransteel est un groupe de très grande taille. Le groupe ne dispose cependant pas d'un comité de groupe. Il existe un comité européen d'entreprise mais celui-ci n'est pas doté des prérogatives d'un comité de groupe. Contrairement aux CCE des UES d'HydroC et à ses comités d'établissement, le comité d'entreprise de FransteelConstruction ne dispose pas de l'appui d'un grand comité de groupe employant lui-même des comptables.

4.3. Rééquilibrer le dialogue social en débordant les DRH : administrateurs salariés, négociations de branche et articulation à la stratégie (inter) syndicale

L'asymétrie entre les IRP et la direction est structurelle, liée à la mainmise des DRH sur la structuration des instances et une partie de leur fonctionnement. Elle est cependant aussi liée à un sentiment d'illégitimité et d'incompétence. Ce sentiment a trois sources principales : (1) un manque d'expertise ; (2) un sentiment d'inutilité du fait de la nature purement consultative des prérogatives du CE ; et (3) un sentiment d'illégitimité. Comme le formule le DSC CFE-CGC de Fransteel, « *moi ce que je me demande, c'est à quoi bon ? On fait de plus en plus appel au vote du CE […] j'ai l'impression qu'on charge progressivement la mule avec des consultations dont j'ai du mal à voir les retours positif* ».

C'est d'ailleurs ainsi que le conçoit clairement la direction de Matériaux. Lors des orientations stratégiques, les élus ont émis un avis défavorable accompagné de commentaires. Les élus estimaient que la politique d'investissements massifs menée par l'entreprise était globalement positive mais étaient critiques de la stratégie commerciale qu'ils estimaient irréaliste en raison des perspectives du marché. La direction a été surprise de cet avis négatif car elle pensait que ses orientations stratégiques allaient dans le bon sens. La direction a néanmoins maintenu ses orientations stratégiques. Elle a légèrement amendé certains points concernant l'innovation et l'investissement mais a maintenu la stratégie commerciale telle qu'elle.

Pour la direction de Matériaux, l'avis des représentants des salariés est perçu comme pertinent dans le champ qui relève de leur domaine d'expertise professionnelle (et non de leur expertise syndicale ou élective), c'est-à-dire pour les questions liées à l'organisation de la production en tant que telle et non sur la stratégie commerciale au sens large.

Les prérogatives consultatives des CE peuvent ainsi permettre aux salariés de peser, quoique de manière limitée, sur les orientations de l'entreprise quand la direction se montre ouverte au dialogue. Dans de nombreux cas cependant, la consultation n'a pas de tels effets positifs, aussi limités soient-ils. Dans de nombreux cas, les élus interrogés ont le sentiment que l'avis rendus est inutile et purement formel à l'instar du DSC CFE-CGC d'HydroC qui explique ainsi : « *Vous savez bien comment ça marche, on démarre une info-consulte, on fait une expertise, on donne un avis, même si l'avais est ultra négatif, ça n'empêche pas la mise en place du projet, c'est consultatif. Point* ». Les élus se demandent alors l'utilité de ces consultations comme le DSC CFE-CGC de Fransteel et s'ils ne feraient pas mieux de revenir à des postures plus contestataires et proches du terrain comme les élus CGT de Mutu ou comme le disait, moitié plaisantant, moitié sérieux, le DSC CFDT de Fransteel selon lequel, « *le seul effet positif qu'on peut obtenir, c'est si on fout le feu en bas, si on bloque l'usine*. » L'incapacité à peser sur les décisions à travers les informations-consultations ne tient cependant pas uniquement de la direction mais aussi, comme le formule l'expert ayant accompagné les élus de Sporclerc, par « *une construction de l'infériorité des comportements […] ils s'autocensurent*. » Dans tous les cas, les élus estiment souvent ne pas être compétents pour s'exprimer sur la stratégie de l'entreprise. Le DS CFDT de Formage estime ainsi que la direction a plus d'informations que les élus. Malgré l'isomorphisme de l'organisation et la volonté du législateur de donner plus d'informations aux instances, les élus de celles-ci estiment ne pas encore avoir les moyens de participer à des discussions constructives et à co-définir ces orientations stratégiques. Comme le note le co-DG du groupe Formage, l'absence de combativité des élus pour remettre en cause cette asymétrie provient aussi des bons résultats de l'entreprise qui valident *a posteriori* ses choix, ce qu'avoue d'ailleurs le DS qui déclare que « *sur la table d'échecs, ils ont plus de pions que nous… les choix sont bons* ». Pourtant, même à Handicap où les élus émettent des doutes sur la pertinence d'un certain nombre de choix,

ceux-ci estiment ne pas être légitimes pour s'exprimer sur les orientations stratégiques, ni au sein du CCE du fait de « carences » pour comprendre les informations données ni au sein du CA où siègent deux représentants des salariés qui estiment ne pas être dans leur rôle en utilisant leur voix consultative pour s'immiscer dans les échanges entre les parents-sociétaires et la direction, si ce n'est sur les conséquences sociales des orientations stratégiques qu'il ne leur appartient pas de « co-construire ». Formage et Handicap sont des entreprises assez particulières puisque l'une est une sorte de start-up dirigée par ses fondateurs qui entretiennent une forte proximité avec leurs employés et l'autre est une entreprise de l'économie sociale et solidaire appartenant à ses usagers (les parents). On retrouve cependant une même acceptation que les salariés ne sont pas légitimes pour discuter les orientations stratégiques dans plusieurs entreprises du secteur marchand comme HydroC, où le coordinateur CGT déclare avec une certaine résignation que « *la stratégie, ils veulent bien nous la dire à un niveau suffisamment macro pour que l'on ne puisse pas aller batailler sur le détail et puis l'emploi, c'est le pouvoir discrétionnaire de l'employeur* ». De même, à Sporclerc les élus développent une vision étroite de ce qui relève du dialogue social évoquant les salaires, l'égalité hommes-femmes, l'intéressement et l'évolution des métiers mais pas les orientations stratégiques proprement dites.

Dans un certain nombre d'entreprises, les élus s'estiment donc illégitimes ou incompétents pour discuter des orientations stratégiques tandis que dans d'autres, même s'ils le désiraient, ils ne pourraient guère contribuer à celles-ci par leur avis car ils ont face à eux des interlocuteurs non-pertinents sur ce point, des DRH ou des responsables des relations sociales qui, en outre, ne siègent souvent pas au comité exécutif ou qui ne juge pas l'avis des élus pertinents, en tout cas pas sur l'ensemble des questions. Même dans les entreprises où le CE (ou le CCE) est présidé par le DG (ou PDG) comme dans les cas de Farma, de Formage, d'Handicap et Matériaux, la présence de ce dernier ne réduit pas nécessairement l'asymétrie. Les informations sont souvent communiquées *a posteriori*, selon une « *politique du fait accompli* » que dénonce le DSC CFDT d'Handicap. Selon ce dernier, « *on ne peut pas dire qu'on soit mis de côté, parce qu'on y est. Quand la décision est prise on est témoin quoi, on n'est pas acteur mais on est témoin* ». C'est ainsi que les élus ont appris le rachat d'une autre entreprise par Formage après que la décision aient été prise. La direction argue de raisons de confidentialité. Dans le cas de Matériaux où le CCE est présidé par le PDG, celui-ci s'est excusé, sans véritable raison d'après le DSC CGT, lors de la présentation du rapport du cabinet de consultant qui a accompagné le CE dans l'information-consultation sur les orientations stratégiques pour ne pas répondre aux questions des élus.

Ce sentiment d'illégitimité pèse sur les administrateurs salariés mis en place avec l'objectif de renforcer la capacité des représentants des salariés à peser sur les orientations stratégiques au-delà des instances consultatives comme le CE. Ce nouveau dispositif n'est pas inutile en termes de réduction des asymétries puisque l'information est souvent de meilleure qualité au CA [120], mais ne permet pas nécessairement aux élus de peser sur les orientations stratégiques si ceux-ci ne s'estiment pas légitimes pour s'exprimer. Le cas d' d'Handicap où les élus ont une voix consultative au conseil d'administration (CA) est emblématique de cette problématique. Les élus considèrent en effet que la plupart des informations qu'ils obtiennent leur vient du CA et non du CCE où les informations sont jugées « *édulcorées* ». Le DSC CFDT illustre ce propos en racontant qu'ils y ont appris le changement d'orientations stratégiques et la réorientation d'un certain nombre de place dans les établissements du groupe pour accueillir des autistes car il y des financements dans ce domaine alors que la décision était déjà actée :

120. Même si les CE devait déjà avoir les mêmes informations que les actionnaires, le fait d'assister aux réunions de CA leur apporte des éléments supplémentaires.

> « *Le jour où on nous a dit à Handicap « il y a trois IME [Instituts médico-éducatifs, nda] et les trois IME, il va y avoir un groupe d'autistes parce que les autistes viennent avec leur enveloppe », on est devant le fait accompli je veux dire. Ça n'aurait été que nous, on ne les aurait pas pris, pourquoi ? Parce qu'on n'avait pas la place pour les prendre, parce qu'on n'avait pas des gens qui étaient formés pour recevoir des autistes, parce qu'on n'a pas le matériel pour recevoir des autistes etc.* »

Le CCE serait une instance plus formelle à la fois du fait de la direction qui aurait tendance à se limiter à des informations techniques contrairement aux informations plus compréhensives qu'elle fournit au CA et à l'AG. Dans le même temps cependant, les élus se refusent d'intervenir en CA pour ne pas s'immiscer dans le dialogue entre la direction et les parents-sociétaires, estimant que ce n'est pas là leur rôle.

Ces administrateurs salariés rendus obligatoires par la LSE pour les grandes entreprises se trouvent dans deux entreprises de notre panel : Chantiers et HydroC. Une autre entreprise est dirigée par des administrateurs salariés, car les salariés y sont sociétaires. Il s'agit de Coop. Dans trois autres entreprises, BRC, Mutu, et Handicap, on trouve aussi des représentants salariés avec voix consultatives au conseil d'administration. Dans le cas de BRC et de Mutu, il s'agit d'une pratique ancienne découlant du statut mutualiste de ces entreprises. Dans le cas d'Handicap, ces représentants ont été mis en place au moment des négociations suivant la loi Rebsamen même si l'entreprise n'était pas astreinte à une telle obligation. Ce phénomène ne touche donc qu'une (petite) partie des entreprises, mais compte tenu du poids extrêmement important des groupes en France (plus de 50% des salariés dépendent d'un grand groupe [121]), cette pratique, si elle est bien intégrée au niveau des sociétés, pourrait peser. Le cas d'Handicap montre en outre qu'elle se développe au-delà du champ des entreprises qui y sont contraintes.

Les élus cherchent donc à éviter d'être enfermés dans des échanges formels en contournant la DRH : de manière horizontale, en faisant appel à des experts ou en auditionnant d'autres directeurs, ou, quand c'est possible de manière verticale, en articulant les informations issues du CA avec celles donnée en CE. Un autre moyen à leur disposition de contourner le caractère formel des échanges est de le sortir de l'entreprise en le portant au niveau de la branche. Il est difficile d'estimer la fréquence de cette pratique car les acteurs rencontrés n'en ont pas nécessairement connaissance. Les acteurs les plus centraux des plus grandes entreprises qui siègent souvent au niveau de la branche rendent cependant compte du développement de cette pratique. Enfin, de manière générale, quoiqu'avec plus ou moins de succès, l'utilité des informations tient moins des avis consultatifs rendus que de leur articulations avec les stratégies syndicales.

Les élus peuvent en effet chercher à déborder les DRH par le haut, en obtenant des informations des échelons supérieurs, comité de groupe ou comité européen quand ils existent comme fait, par exemple, le DSC CFDT de Secufreak qui siège aussi au sein de son CEE et qui raconte en effet obtenir au niveau européen des informations dont son DRH national ne dispose pas toujours. De même, le DSC CFDT de Chantiers explique qu'une grande partie de sa crédibilité lui vient d'avoir « *plusieurs coups d'avance* » sur la direction de sa société grâce à son mandat au comité de groupe. Dans le cas de trois très grandes entreprises sur des marchés relativement restreints et de nature oligopolistique (Matériaux et Secufreak) voire monopolistique (HydroC), on observe une autre manière de contourner par le haut les directions : par la branche. Dans le cas de Matériaux et de Secufreak, les élus centraux sont très actifs au niveau de la branche où ils négocient des accords qui leur sont refusés au niveau de l'entreprise ou du groupe. Dans le cas d'HydroC qui est

121. *Cf.* Jean-Marc Béguin et Vincent Hecquet (2015) « Avec la définition économique des entreprises, une meilleure vision du tissu productif » in Hervé Bacheré, Jacqueline Perrin-Haynes (dir.), ***Les Entreprises en France***, Paris :INSEE Références

pratiquement en situation de monopole, c'est au sein des fédérations syndicales que les élus se coordonnent. Quand ceux-ci négocient avec le groupe, ils cherchent à prendre en compte les sous-traitants du groupe dans les accords. Face au renforcement des IRP et des DRH, on assiste des deux côtés à des tentatives ponctuelles de contourner leurs interlocuteurs. Dans la partie III, nous avons développé les velléités de contournement par le bas des IRP par les DRH en s'adressant directement aux employés (dans le cas de BRC par exemple) ou d'employés triés sur le volet selon des critères discrétionnaires (Sporclerc). Nous développons dans cette sous-partie, les tentatives inverses des élus de contourner par le haut leurs directions.

Cette forme de contournement par le haut apparaît comme étant surtout l'apanage des grandes entreprises dominant des branches ou des secteurs relativement restreints. De manière plus générale, les stratégies de contournement sont moins verticales qu'horizontales. On observe en effet que des responsables des différentes branches, services ou produits des entreprises sont de plus en plus souvent auditionnés , ce qui permet aux élus de sortir de leur tête-à-tête avec les DRH.

4.3.1. Les cas d'administrateurs-salariés : une réduction de l'asymétrie mais pas une panacée

Dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire, les RP bénéficie en général d'une voix au moins consultative au sein du CA et de l'AG des sociétaires, ce qui est aussi le cas d'HydroC, entreprise cotée d'une taille suffisante pour être soumise à l'obligation d'avoir un administrateur salarié. L'entreprise en compte en fait deux, un au titre de la LSE et l'autre au titre de l'actionnariat salarié [122]. Les structures de l'économie sociale et solidaire, ont la particularité de souvent avoir des élus au conseil d'administration ce qui leur fournit des sources d'informations plus complètes voire des leviers d'actions. La place des élus dans les conseils d'administration y varie considérablement, d'une absence totale dans le cas d'une organisation mutualiste comme BRC où seuls les clients sont sociétaires à une mainmise complète dans le cas des entreprises coopératives comme Coop, en passant par une voix consultative dans le cas d'Handicap ou de Mutu. Dans le cas d' Handicap, les représentants du personnel au CA sont les DSC alors que la pratique est plus institutionnalisée dans le cas de Mutu où les représentants au CA sont des élus spécifiques, élus au suffrage indirect par les membres du CE et les DP. Dans le cas d'Handicap, les élus estiment que le CA leur permet d'obtenir des informations qu'ils n'auraient pas autrement sur la stratégie de l'entreprise, et notamment d'avoir sur le long terme. Dans les instances, la direction argue qu'il lui est difficile de donner des prévisions à trois ans puisque tout dépend du budget que les différentes institutions politiques voudront bien leur accorder et que la décision de celles-ci n'est pas à l'abri d'un changement de majorité. À travers le CA, les élus parviennent cependant à se faire une opinion sur la stratégie de long terme de l'association *via* les informations qui sont données sur les achats de terrain ou le développement d'établissement qui sont des informations de long terme. Comme le dit le DSC FO

> « *Tout ce qui est investissements, ça c'est au CA qu'on l'apprend. Quel ESAT va obtenir tant de financements pour les investissements, renouvellement du matériel voilà, etc., construction de structures, c'est vraiment au CA qu'on l'apprend et nous après évidemment on communique ça à nos collègues salariés. Et comme financièrement ils sont obligés quand même d'anticiper sur l'achat de foncier, immobiliers etc., évidemment que ça a un coût donc ils sont obligés de l'annoncer bien à*

122. Le groupe auquel appartient Chantiers comporte aussi trois administrateurs salariés. Deux au titre de la loi Rebsamen et un au titre de l'actionnariat salarié. Les acteurs rencontrés, y compris le DSC qui siège au Comité de groupe ne les a cependant pas évoqué comme une ressource car ceux-ci doivent se démettre de tous leurs mandats syndicaux. La communication apparaît très cloisonnée.

l'avance pour que le CA et que les membres du CA aient une visibilité aussi sur les projets et les valident. Donc nous ça nous permet quand même de savoir en gros quelle est la stratégie de l'entreprise, où elle veut aller ».

Si la présence au CA améliore l'information dans ces entreprises, il convient cependant de noter que les administrateurs salariés souffrent comme les autres administrateurs d'un même problème de principal-agent. Dans cette perspective, l'agent (le DG) est en position de force par rapport au principal (l'AG des sociétaires et le CA qui le nomme). Le CA est certes mieux informé, d'une manière plus compréhensive et moins technique que les IRP, mais ils le sont souvent *a posteriori*. Dans le cas de Mutu, pourtant une entreprise de l'économe sociale et solidaire où les représentants des salariés ont voix consultative au Conseil d'administration, la direction a annoncée au CE le passage à la gestion électronique des données alors que le contrat de sous-traitance étaient déjà signé ce qu'elle n'avait pas annoncé au CA. Il s'agit « *d'un coup dur* » pour la CFDT, « *un non-respect des instances* » lui faisant dire qu'« *ils ont toujours un temps d'avance sur nous* ». La CGT y voit une confirmation du fait que le CE n'est qu'une « devanture » et la consultation un « *affichage* ». Cela illustre que même dans les entreprises où les salariés siègent au Conseil d'administration, l'information peut mal circuler. C'est aussi le cas pour Handicap où dans les faits, le DG est la figure majeure de l'association. Le « couple fusionnel » qu'il forme depuis plus d'une décennie avec le Président est, selon les élus, le foyer du pouvoir décisionnel. Les représentants de parents ne semblent pas constituer une réelle force de proposition, mais plutôt entériner les initiatives de la direction qui aurait découragé les plus actifs. Selon les élus, les salariés comme les actionnaires font face à la même politique du fait accompli que les autres sociétaires et administrateurs.

La situation n'est pas si différente au sein d'HydroC où les élus n'hésitent cependant pas à utiliser leur voix au sein du CA, au grand dam du DRH pour qui la possibilité qu'a le CE de saisir le CA à l'issue de la consultation sur les orientations stratégiques au travers des deux représentants des salariés au sein de cet organe est une « lourdeur » qui accentue le caractère « formaliste » de la consultation. Les élus transmettent en effet leurs avis au CA et les administrateurs salariés veillent à ce qu'ils obtiennent une réponse argumentée à laquelle le CE répond ensuite. Néanmoins malgré ce lourd dispositif, les RP peuvent être victimes du même problème d'information que leur confrère d'Handicap ou de Mutu. Le représentant UNSA d'HydroC rapporte ainsi, à titre d'exemple du manque d'information délivrée par la direction, qu'il lui est arrivé d'apprendre par la presse la cession d'une unité de production, alors même qu'il sortait du CA du groupe. Or le problème principal est que le groupe, pour des raisons qui tiennent à une stratégie de division ou un souci stratégique de confidentialité, segmente l'information en accordant un accès différencié en fonction de la branche à laquelle appartient le salarié ou de la fonction qu'il occupe.

4.3.2. Les accords de branche comme moyens d'obtenir, à une autre échelle, ce qu'il n'est pas possible d'obtenir dans l'entreprise

La coordination des instances se fait souvent de manière personnelle, par le cumul des mandats. La plupart des responsables syndicaux sont élus depuis longtemps, à l'instar des DSC de Logdis qui sont secrétaire du CE ou DS de leur établissement depuis plus de vingt ans. Les élus multiplient en outre les postes. Non seulement, les DSC peuvent aller siéger dans l'ensemble des instances centrales mais souvent ils y sont élus, ou sont élus localement, ce qui leur permet d'assurer la coordination des instances et des échelons, de se positionner comme des acteurs centraux maîtrisant l'ensemble des dossiers et de cumuler les heures de délégation. Ainsi à Logdis, le DSC sont-ils tous membres du comité de groupe. Le DS CFDT est en outre DP de son établissement et membre de son CE et de son CHSCT ; le DSC CGT est secrétaire du CCE et du CE de son établissement ; et le

DSC FO, DS de son établissement. À Chantiers, le cas est extrême puisque le DSC CFDT, seul DSC de la société est la fois DSC depuis dix ans, DP et membre élu du CE de son établissement, secrétaire de son CHSCT, trésorier du CCE, membre du comité de groupe, du comité national de coordination, suppléant au comité paritaire national de formation professionnelle, animateur de formation dans sa fédération et membre du bureau syndical départementale de la CFDT où il est responsable des question de formation.

Ce cas illustre une tendance que l'on observe chez plusieurs élus centraux et chez pratiquement tous les DSC, même si le DSC de Mutu dénonce que ses collègues ne soient que « *des DS d'entreprise qui ne sont pas proches de leurs fédération*s ». Les élus ont souvent des responsabilités extérieures à l'entreprise ce qui les professionnalise mais les éloigne du terrain en multipliant les heures de délégation. Les responsables des instances centrales, souvent les DSC, cumulent non seulement les responsabilités syndicales et électives dans leur entreprise, dans les différentes instances et aux différents échelons, mais aussi les responsabilités en dehors de l'entreprise. Ainsi, les DSC CFDT et CGT de Logdis sont tous les deux administrateurs URSSAF et conseillers aux Prud'hommes, ce qui leur donne une connaissance fine de leurs droits, utiles dans leurs autres tâches. Quant aux DSC CFDT de Mutu, tous sont investis dans la section Protection Sociale, Travail, Emploi, au niveau régional et national [123].

Le cumul des postes rend cependant difficile la gouvernance de certaines instances dans les contextes difficiles. Théoriquement, les instances sont autonomes les unes des autres. Elles peuvent s'imbriquer sur certaines problématiques, comme les PSE, mais sont techniquement cloisonnées sur d'autres. Le cumul des mandats rend difficile, pour les élus, de dissocier les affects qui naissent des discussions sur un objet des autres négociations ou informations-consultations. Le cumul des mandats qui répond à une contrainte réelle de manque de vocations mais aussi à un principe d'efficacité de la coordination est une arme à double tranchant pour la qualité de la gouvernance. Elle permet à la fois une gouvernance « fluide » en simplifiant le dialogue entre les instances mais elle contribue aussi à l'affaiblir en important les affects des différents objets. Comme le dit le DSC CFDT de Logdis,

> « *Le problème de la qualité du dialogue social, elle est souvent liée aussi à l'actualité de l'entreprise. Je veux dire, quand on est dans une entreprise où c'est géré au fil de l'eau, la qualité du dialogue social est souvent plus intéressante que quand on est, comme actuellement, en train de traverser une période de restructurations de nos établissements où l'on sait que ça va avoir une casse, enfin une incidence sur l'emploi énorme, donc obligatoirement, c'est en écran de fond. C'est-à-dire qu'on peut essayer d'arriver, parce qu'on doit arriver où on est, à notre niveau à dissocier des thèmes, mais ce n'est pas évident de dissocier les enjeux quand vous négociez avec une direction sachant qu'en arrière-plan de tout ça, on a des collègues qui vont se faire licencier. Pour moi, la qualité du dialogue social, elle est liée là.* »

Les fédérations syndicales et surtout la branche jouent un rôle important dans la qualité de la gouvernance et la réduction des asymétries entre direction et représentants du personnel. Dans le cas d'HydroC, la fédération est l'occasion de saisir l'articulation du groupe dans ses bassins d'emploi et en lien avec les caractéristiques de celui-ci. Comme le dit le DSC CFDT, « *on fait attention à cela, à la responsabilité d HydroC vis-à-vis des entreprises* ». Il y a cependant des cas, surtout sur les petits marchés de type oligopolistique, où l'usage de la fédération va beaucoup plus loin. Le DSC CFDT de Secufreak raconte ainsi que la direction de l'entreprise ne voulait pas revoir la grille d'ancienneté. Il a alors joué de la concurrence entre les directions qui adhèrent à des organisations patronales

123. Mutu comporte plusieurs DSC par OS pour prendre en compte la diversité de l'ensemble des sociétés qui ont fusionné pour fonder le groupe.

différentes pour signer avec celle à laquelle appartiennent les principaux concurrents de Secufreak une nouvelle grille salariale et est parvenu à faire étendre cet accord à l'ensemble de la branche en commission d'extension où le Medef s'est abstenu du fait de l'opposition des deux organisations patronales, entre celle des concurrents qui soutenait l'accord et celle de Secufreak qui s'y opposait. La CFDT est majoritaire au niveau de la branche et cherche, en jouant de la division patronale à obtenir au niveau de la branche ce qu'elle n'arrive pas à obtenir au niveau local. Comme ce DSC CFDT le raconte :

> « *Ça, vous voyez, c'est ce que j'expliquais à XXX [le PDG]. Vous savez, ça, ils sont toujours sûrs d'eux. Pendant deux ans, ils m'ont brocardé en me disant « Pff, vous pouvez toujours signer, ça ne passera jamais » machin et tout. Mais là, c'est la représentativité au niveau national qu'on prend […]. Là, on est au-dessus des 30%. On est la première organisation. […] Et ce qu'il n'a pas compris notre PDG, la stratégie de la CFDT, c'est que ce que je ne vais pas obtenir en entreprise (c'est-à-dire, les NAO, chaque année, c'est mouvement de grève, et puis circuler, il n'y a pas grand-chose. On les a juste fait pleurer il y a quelques années avec l'ancien DRH qui a quitté l'entreprise. On avait obtenu à l'époque 3%. Voilà). c'est que maintenant les NAO, elles vont se faire au niveau conventionnel. Parce que le but que j'ai au jour d'aujourd'hui, c'est de mettre tout le monde au même niveau. A. [le principal concurrent] a pratiquement les mêmes salaires. Les salariés de A., avant il y avait un écart, aujourd'hui, ils ont pratiquement les mêmes salaires que Secufreak. […] Et donc demain, on ne fera plus les NAO chez Secufreak, on les fera au niveau conventionnel pour l'ensemble du secteur. Eh oui !* »

On observe la même pratique chez Matériaux où les deux principaux syndicats, FO et la CFDT, avait capté la majorité des places au niveau de la branche (sept des seize représentants des salariés au niveau de la branche étaient des RP centraux de Matériaux). L'ancienne direction n'avait pas vraiment compris le danger de la stratégie des élus, surtout dans le cadre des changements législatifs. À l'occasion du changement de direction de Matériaux suite au départ de l'ancien dirigeant après l'achat à effet de levier par des investisseurs institutionnels anglo-saxons, les principaux concurrents l'entreprise ont fait savoir à la nouvelle direction qu'il serait bon qu'elle s'investisse plus au niveau de la fédération. Comme le raconte la nouvelle direction :

> « *Là encore, on avait une négo la semaine dernière. Sur seize représentants syndicaux, il y en avait sept de Matériaux. Donc nos partenaires de la commission sociale nous ont signalé que ce serait bien quand même d'y faire un tour. L'enjeu est important. Donc ça, on a pris... effectivement, ça me prend du temps... et [la Directrice des relations sociales] également vu qu'on se partage les sujets. On a pris la décision d'y être. On n'y était pas avant. En tout cas, de s'impliquer vraiment. Et ça se passe plutôt pas mal.* »

La représentativité syndicale a donc une importance extrême, au niveau de l'entreprise bien sûr, mais surtout au niveau de la branche. Il ne nous est pas possible d'estimer si ce type de stratégie de contournement de la négociation en entreprise par des négociations conventionnelles est chose courante ou si Secufreak et, avec moins de succès Matériaux, sont des exceptions. Cela se voit peut-être plus pour ces entreprises car les responsables syndicaux de la branche sont souvent concentrés dans une ou deux très grandes entreprises du fait de la nature oligopolistique du marché, voire quasiment duopolistique dans le cas de Secufreak. Dans ces cas-là, les responsables syndicaux ont peut-être plus tendance à s'investir au niveau de la branche et à voir celle-ci comme la continuation de la négociation d'entreprise par d'autres moyens pour paraphraser Clausewitz. La marginalisation de la négociation d'entreprise au travers de la formalisation des informations-consultations conduirait ainsi à une revalorisation inattendue de la branche dans la gouvernance

d'entreprise. Le cas se limite sans doute aux plus grandes entreprises mais il est possible que l'invisibilité de cette stratégie dans nos entretiens provienne aussi des liens distendus des élus avec leur fédération et la stratégie globale de celle-ci.

4.3.3. L'inscription du dialogue social dans les stratégies syndicales

Même s'ils ne permettent pas d'établir un équilibre parfait entre élus et direction puisque celle-ci reste malgré tout une « boîte noire », ces outils contribuent à réduire les asymétries. Néanmoins, nous avons entendu à plusieurs reprises [124] des propos semblables à ceux, désabusés, du DSC CFE-CGC de Fransteel. Parlant des nouveaux outils d'informations-consultations, celui-ci déclarait en effet, « *moi ce que je me demande, c'est à quoi bon ? On fait de plus en plus appel au vote du CE […] j'ai l'impression qu'on charge progressivement la mule avec des consultations dont j'ai du mal à voir les retours positifs* ». Globalement, les élus semblent considérer le CE comme une instance très formelle qui ne prend son sens que quand elle est articulée à des stratégies syndicales qui s'épanouissent hors de ces instances. De manière pratiquement unanime, les élus que nous avons rencontrés considéraient que la vraie raison d'être de leur mandat se trouvait dans les négociations. Ce n'est donc souvent que dans la mesure où les IRP sont articulées, voire mises au service de ces négociations que les élus voient un sens à ces prérogatives.

- **Mettre les IRP au service des négociations pour donner du sens à l'information- consultation**

Les DS (ou DSC) ont vu leur rôle s'accroitre à l'occasion de la mise en place des dispositifs issus de la LSE et de la loi Rebsamen. Les accords syndicaux signés à la suite de ces lois au sein de BRC, de Formage, d'HydroC, et de Mutu ont accru sensiblement les heures de délégations des DSC qui sont pratiquement toujours supérieures au minimum légal (les seules exceptions dans notre échantillon étant Handicap et Sporclerc). La centralité des DSC se voit dans l'intensité des réunions qu'ils ont avec la direction. Dans le cas de Logdis où le contexte est particulier puisqu'il y a des PSE à l'œuvre, les DSC ont ainsi rencontré dix-sept fois la direction entre 2014 pour les quatre sujets de négociations de l'année. Le rythme de rencontre entre DSC et Direction est donc encore plus soutenu que celui des réunions du CCE (auxquelles participent aussi les DSC) et qui s'élève pour la même année à quinze (quatre ordinaires et onze extraordinaires).

Dans les plus grandes entreprises de l'échantillon comme Fransteel, HydroC ou Mutu, la centralisation a encore été plus loin avec l'instauration de délégués syndicaux nationaux articulant les différents DSC [125]. Le cas de Fransteel est encore plus saisissant puisque les délégués syndicaux nationaux des différents syndicats sont eux-mêmes coordonnés par un responsable syndical. On voit donc la mise en place d'une structure pyramidale dominée par les DSC ou, quand ceux-ci sont nombreux dans le cas de grands groupes aux multiples sociétés, par un échelon supérieur. Sporclerc n'a pas encore franchi le pas, mais la direction comme les DSC, à l'instar du DSC UNSA, reconnaissent que « le poste de DS n'existe pas vraiment au niveau régional » ou, car il existe formellement, que celui-ci a perdu sa raison d'être car, comme le dit la directrice des relations sociales, ils n'ont « rien à négocier ». La direction souhaiterait aller plus loin que la loi en favorisant leur spécialisation : selon la direction, ceux-ci 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 français, y compris Sporclerc, à travers la pratique de la délégation de mandat de négociation centrale à des délégués régionaux [126].

124. Sur ce point, *cf.* dans cette partie le 4.2.1.
125. Dans le cas d'HydroC, les Délégués syndicaux nationaux s'appellent Coordinateurs syndicaux mais leur rôle est identique.
126. Sur cette tendance, *cf.* Adelheid Hege, Christian Dufour et Marcus Kahmann (2014) « La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale », *Revue de l'IRES*, 87(4), pp. 95-123 ; et Josépha Dirringer (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 », *Revue de l'IRES*, 87, pp. 125-151.

Cette tendance s'observe aussi dans des entreprises relativement plus petites comme BRC ou Handicap ou encore Sécufreak où les syndicats (et notamment la CFDT) sont organisés de manière pyramidale. Dans le cas de BRC, les élus des différentes instances se réunissent avec les DS fréquemment lors de réunions de préparation. Dans celui 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). Dans le cas de Formage (où la CFDT est l'unique syndicat), les élus mutualisent leurs heures de délégation en fonction des besoins. Les élus du CE et du CHSCT se réunissent en même temps, en général un jeudi matin sur deux, pour coordonner leurs actions.

Cette centralité des DSC leur fournit la capacité de mobiliser et d'articuler les instances en vue des négociations. Les DSC de Logdis ou de Fransteel l'ont exprimé clairement. Les instances sont moins des lieux pour formuler des contre-propositions puisque celles-ci n'arrivent pas à la DG qui prend réellement les décisions, que des lieux où s'échangent des informations et des arguments à travers l'expertise qui aident à négocier les indemnités et l'accompagnement des salariés licenciés dans le cadre du PSE. Les instances fournissent aussi des ressources en temps pour mener ces négociations. Dans les deux cas, confirmant les propos des experts entendus dans la première étape de l'étude, le CHSCT est ainsi vu essentiellement comme le moyen d'allonger les délais du CE, et le CE comme un outil pour construire un argumentaire qui n'a pas pour objectifs de changer la décision de la direction mais d'obtenir le plus possible dans le cadre de ces mesures.

■ La gouvernance intersyndicale, clé d'un dialogue efficace dépassant le formalisme des informations-consultations ?

Outre une montée en puissance d'acteurs articulant les différentes instances de l'entreprise à des stratégies syndicales à une stratégie syndicale fédérale dans le cas des responsables des plus grandes entreprises, la réduction du nombre d'élus, leur éloignement de leurs bases syndicales et leur professionnalisation pose la question de la gouvernance intersyndicale.

Si le dialogue dans les instances apparaît parfois décevant pour les acteurs par rapport aux négociations, les instances ne peuvent jouer un rôle d'anticipation qu'en cas d'intersyndicale cohérente. C'est ce que rapportent les élus et la direction de Mutu. La CFDT y était majoritaire mais ne dépassait pas les cinquante pourcents. Le CE était géré par les trois autres syndicats, formant ce que le DSC CFDT et le DRH qualifient « d'alliance contre-nature ». En effet, les trois autres OS étaient en désaccord sur à peu près tout, sinon leur opposition à la CFDT. Le CE était donc paralysé par les oppositions entre les différentes organisations et le manque de volonté et de charisme du secrétaire qui avait été élu par défaut, sur le seul critère de l'âge, par les trois OS. Le rapprochement de la CFDT et de la CFE-CGC a permis à la CFDT de prendre le secrétariat, ce qui devrait permettre selon le DSC CFDT, d'accroître la réactivité du CE dans « *l'objectif de ne plus être dans l'attente et d'anticiper les évolutions stratégiques, la GPEC et les éventuels reclassements* ».

L'articulation des instances aux stratégies syndicales nécessite des acteurs syndicaux centraux à même d'organiser leurs réseaux syndicaux, présents dans un très grand nombre d'instances et, en générale, une négociation efficace dépassant le formalisme des informations-consultations, nécessite une bonne entente intersyndicale. Il est saisissant que dans les cas observés, il y a une véritable intersyndicale et une très forte volonté de coordination des actions dans les entreprises de l'échantillon qui connaissent un PSE, Logdis et Fransteel et dans une moindre mesure Mutu. Dans le cas de Logdis où les rapports intersyndicaux étaient très conflictuels entre l'ensemble des syndicaux, tant dans les CHSCT qu'au CCE. L'incapacité des élus de peser sur le premier Plan de transformation logistique (PTL) mis en place par la direction et qui s'est soldé par un PSE, les

a convaincus de la nécessité de mettre en place une intersyndicale, conscients du risque d'éparpillement dans la bataille pour l'emploi. Cette intersyndicale a été fortement encouragée par l'expert et a représenté une surprise pour la direction. Elle a permis aux élus de mobiliser largement et nationalement et d'ainsi obtenir des concessions importantes de la direction lors du deuxième PTL. L'entretien de groupe que nous avons mené à la suite d'une réunion CCE avec les représentants des trois OS les plus importantes (CGT, CFDT, FO) nous a permis de mesurer les convergences intersyndicales en matière de PSE en cours. De même, on observe au sein de Mutu, la mise en place d'actions communes entre les syndicats pour gérer le PSE alors même que l'entente entre les syndicats est d'ordinaire extrêmement mauvaise. Dans le cas de Logdis où l'entente était aussi exécrable, le PSE a rapproché les OS qui se sont structuré en intersyndicales hors des instances. Cela les a rapprochées ensuite au sein de l'ensemble des instances. Si l'on a pu voir la bonne entente des élus rencontrés conjointement dans le cas de Logdis alors que l'expert interviewé nous avait reporté des cas de mésententes importantes, nous ne connaissons pas le degré d'entente originel des élus de Fransteel. Toujours est-il que nous les avons aussi rencontrés conjointement et qu'hors de quelques piques sur l'actualité, leurs discours étaient très proches. Les multiples PSE connus par Fransteel semblent les avoir rapprochés. Leur proximité s'appuie sur un travail intersyndical soutenu hors des instances. Tout autre est le fonctionnement intersyndical dans le cas de Mutu. Le rapprochement ne s'est fait que sur la question du PSE, et encore qu'entre trois des quatre OS, la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC. Pour toutes les autres questions, les différentes OS travaillent de manière cloisonnée. Le PSE n'a pas mené à un rapprochement intersyndical car le travail collectif n'est pas mené par les DSC hors des instances comme dans les deux autres cas mais au sein d'une instance spécifique, la commission économique, par certains élus seulement qui, de ce fait, n'irriguent pas les autres instances de cette logique intersyndicale.

5. Partie V : Usages de l'information consultation et registres d'action des comités d'entreprise

5. Partie V : Usages de l'information consultation et registres d'action des comités d'entreprise

La loi de sécurisation de l'emploi (LSE) du 14 juin 2013 a instauré quatre dispositions principales en lien avec la stratégie d'entreprise : (i) la création d'une base de données économiques et sociales alimentée régulièrement et qui doit porter sur six années (de l'année « n-2 » à l'année « n+3 ») ; (ii) l'instauration d'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 ; (iii) 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[127] ; enfin (iv) une nouvelle information-consultation sur l'utilisation du CICE.

Ces nouvelles règles d'information-consultation des CE sur les orientations stratégiques et leurs conséquences ou encore sur l'utilisation du CICE dans des investissements de compétitivité, veulent associer de manière plus forte et plus précoce les représentants des salariés à l'anticipation des mutations auxquelles les entreprises ont à faire face, et donc accroître leur implication dans l'entreprise, notamment en réduisant l'asymétrie d'information et de pouvoir au sein des entreprises [128] : ces nouvelles dispositions participent des contreparties à la gamme d'outils à la disposition des directions pour gérer « en souplesse » la diversité des opérations de restructuration [129].

Mais cette implication dans l'anticipation ne va pas toujours de soi. Si les OS sont unanimes pour obtenir de l'information sur les options stratégiques et les choix préparés par l'entreprise, elles ne sont pas forcément prêtes à « accompagner » les changements surtout s'ils se traduisent par des pertes d'emploi. Connaître ainsi deux ans à l'avance qu'un site doit fermer permet aux IRP et aux OS de négocier une sécurisation du processus mais elles ne souhaitent pas être la caution des conséquences des décisions de leur direction. D'où parfois des positions divergentes entre elles d'autant que dans de nombreux cas, les restructurations ne sont pas vraiment anticipées.

D'autre part, force est de constater que les élus des comités d'entreprise ont le plus grand mal à assurer le rôle de « contrôleur » de l'utilisation des fonds du CICE que leur a octroyé le législateur.

5.1. Usages et contenu de la BDES

Les recherches qualitatives menées à partir de la dernière enquête REPONSE [130] aboutissent à un constat paradoxal : de plus en plus de dispositifs incitent les instances de représentation du personnel à participer à la gestion et à la régulation de la relation d'emploi

127. Cette dernière disposition conforte ce qui était déjà prévu à travers l'obligation de négociation triennale d'accord de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences présente dans la Loi de cohésion sociale (dite « Loi Borloo ») de 2005.
128. *Cf.* par exemple, Jean-Yves Kerbouc'h (2007), « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », *Travail et Emploi*, 109, pp. 25-37 ; ou Florence Lefresne et Catherine Sauviat (2010) « Restructurations au sein d'un groupe multinational : la mise à l'épreuve des relations professionnelles », *in* Claude Didry et Annette Jobert (dir.), *L'Entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, pp. 221-234.
129. Réorganisation interne avec mobilité sans réduction d'effectifs ni de salaires, accord de mobilité dans l'emploi, PSE, etc.
130. *Cf.* par exemple Élodie Bethoux et Arnaud Mias (2014), *Les régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise*, Paris, rapport remis à la Dares.

dans l'entreprise alors que la capacité des salariés et de leurs représentants à influencer cette régulation s'affaiblit. Cette difficulté à peser sur les décisions managériales ne vient pas d'une baisse de l'intensité de la négociation ou des informations-consultations des CE mais bien plutôt de la surcharge d'acteurs en nombre limité et dépassés du fait de la faiblesse de leurs ressources. Cette question des ressources transparaît bien dans les monographies présentées ici ; elle est exacerbée quand un évènement lourd de conséquences pour les salariés et l'entreprise comme un PSE se produit, le comité et les DS se trouvant alors happés par le suivi de la réorganisation. Si les équipes de représentants sont fortes, comme chez Mutu, elles font face malgré les divisions syndicales, dans le cas contraire, elles se retrouvent entièrement mobilisées par la restructuration (Farma) ou impuissantes à peser sur celles-ci (Logdis).

Les ressources dont disposent les élus sont également la condition de leur appropriation de l'information sur les performances économiques de l'entreprise. L'accès à cette information a été systématisé par la LSE au travers de la création de la BDES. L'objectif sous-jacent est que mieux informés, mieux formés les élus pourront peser sur les orientations stratégiques.

Que ce soient les travaux menés à l'IRES sur les comités d'entreprise, les enquêtes récurrentes auprès des secrétaires de CE[131] ou les analyses faites sur la base de l'enquête REPONSE, le constat converge : les informations transmises aux élus des CE sont de qualité. Ce que rapportent les représentants rencontrés tempère cependant ce jugement. Les informations sont certes de qualité mais elles sont souvent transmises tardivement (BRC), trop fournies pour être assimilées à temps » (Logdis) et, en fin de compte, difficiles à utiliser par les élus (Farma, Secufreak). Les élus estiment souvent que les rapports d'expertise sont plus adaptés car les données sont mises en perspectives. L'appropriation de l'information ne passe d'ailleurs pas que par les documents : elle est renforcée par la présence à tout ou partie des réunions du comité de représentants de l'exécutif (PDG, président, etc. selon la forme de l'entreprise).

L'apport des monographies porte essentiellement sur les modifications dans la qualité de l'information consécutives à la mise en place de la BDES.

La BDES a été créée pour que les IRP disposent des informations indispensables à une consultation approfondie et à des négociations de qualité [132]. Le principe a été précisé par voie de décret et de circulaire, notamment le contenu des huit champs obligatoires de la BDES. Il s'agissait 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.

La mise en place de la BDES a souvent pris du retard et s'est faite le plus souvent de manière unilatérale à l'initiative des DRH [133]. Aussi bien les entretiens avec les consultants que les monographies montrent en effet que les cas de négociation de la BDES sont rares. Les délais réduits de sa mise en place ont certainement placé les directions d'entreprise dans un contexte tendu mais ce n'est pas le moindre des paradoxes de constater qu'un outil destiné à faciliter le dialogue social se met en place sans véritable concertation avec ses futurs utilisateurs. Les deux exceptions à la construction unilatérale de l'outil se trouvent

131. *Cf.* à titre d'exemple une des dernières : « Le CE en 2015 », enquête par questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 secrétaires de CE, commandée par ProWebCE, le Groupe Alpha, Edenred et Salons CE et réalisée par Sondages CE.
132. Les représentants des salariés des grandes entreprises interrogés considèrent que la BDES est surtout utile pour le PME, qui n'utilisent pas d'expertise.
133. Les entreprises ont jusqu'au 31 décembre 2016 pour transférer dans la BDES l'ensemble des informations dues aux représentants des salariés.

significativement dans deux configurations extrêmes 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 3 UES du groupe. L'accord prévoit également des discussions annuelles des signataires pour mettre à jour et améliorer la base de données. Le processus de négociation a été long du fait de nombreux points de désaccords. 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 important des orientations stratégiques du groupe. Malgré les réticences initiales de la direction, la négociation a également donné accès à la BDES à tous les représentants de chaque UES, y compris les DS centraux (DSC) ce qui n'était pas prévu au départ. L'accès aux données est toutefois différencié selon le type de représentants.

En revanche, la direction a imposé l'existence de plusieurs BDES avec des accès limités à celle de leur UES pour les représentants. Il y a en fait 4 BDES : un socle commun pour le périmètre du groupe et un outil par 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). 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). Ce cloisonnement des données, souvent justifié par un souci de confidentialité, se retrouve dans la plupart des entreprises ayant un CCE (Logdis, Secufreak, Sportclerc, etc.). Tous les élus rencontrés soulignent que l'enjeu est l'accès à l'ensemble de l'information quel que soit le niveau géographique d'implantation des élus. C'est une revendication forte pour leur permettre d'avoir une vue d'ensemble qui permette d'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.

A l'opposé, on trouve le cas de Formage, typique des PME, où les formes de délibération collective se font en partie hors des procédures du dialogue social. La mise en place de la BDES a fait l'objet de discussions mais dans un cadre informel. L'initiative est venue des représentants du personnel. La direction, peu au fait des nouvelles obligations légales, leur a alors proposé « *de dresser la listes des informations qu'ils souhaiteraient voir figurer dans cette base* ». Les élus ont travaillé collectivement sur le contenu puis avec la direction de manière négociée. La BDES s'enrichit progressivement, « *on est plus en co-construction* » (Co-DG Formage). Pour les deux parties, l'intérêt de la BDES est de fournir une information structurée et régulière et non plus seulement par à-coups, lors des consultations obligatoires. Pour autant, la BDES est peu utilisée, les élus préférant se consacrer aux dimensions plus qualitatives des problèmes même si les données chiffrées peuvent signaler leur existence (le cas du *turn-over* est cité).

Le contenu de la BDES est conforme aux obligations légales [134], en y ajoutant le cas échéant les informations précédemment communiquées. Dans quelques cas, les élus ont pu après sa mise en place obtenir des aménagements de la base initiale (BRC, Sportclerc). 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).

134. A l'exception des données sur la rémunération des cadres dirigeants, souvent non communiquées malgré des demandes répétées des représentants, et ceci quelle que soit la forme de l'entreprise (cas de Mutu et BRC).

L'accès est accordé aux représentants syndicaux aux CE comme le veut la loi mais un représentant peut se voir refuser les données d'établissements autres que celui auquel il est rattaché (Chantiers).

Dans l'ensemble de nos entreprises, les DRH et les élus estiment que la BDES apporte peu de nouveautés car l'information sur la stratégie de l'entreprise existait déjà sous une forme ou sous une autre. Les DRH considèrent sa mise en place comme lourde en termes matériels. La mise à jour est chronophage et mobilise plusieurs services qui doivent se coordonner. Souvent des pans entiers de la BDES ne sont pas renseignés ou actualisés, les données sont exceptionnellement prospectives. Pour l'heure, la tenue de la BDES est d'autant plus consommatrice de temps que la transmission des documents d'information des IRP est en général maintenue. « *Au niveau du CCE, je continue à envoyer les infos par messagerie parce que les grands projets ne sont pas intégrables à la BDES ; donc je continue à les leur envoyer. Car si je mettais les projets dans la BDES, je ne suis pas sûr qu'ils auraient le réflexe d'aller les voir* » (DRS Sportclerc). Nombre de DRH emploient cependant les mêmes qualificatifs pour exprimer l'intérêt de l'outil : il permet de structurer l'information (Logdis, Fransteel-Construction, etc.) mais ne constitue qu' « *un complément qui permet de rendre lisible l'ensemble en objectivant un certain nombre d'éléments* » (DRH Handicap).

Les conditions unilatérales de construction de l'outil ont certainement influencé son appropriation par les acteurs et son utilité effective pour le dialogue social. Sa mise en place a fait l'objet de peu de débats et de questions de la part des élus, ceux-ci découvrant son contenu lors de la présentation au CE : « *comme on n'a pas négocié cet outil, à la sortie, il y a eu un petit peu un rejet, quand ils ont découvert le tableau Excel avec une centaine d'indicateurs, il y a eu un rejet, et je pense à la fois un rejet sur la forme et sur le fond. C'est-à-dire que quelque part on passait des bilans sociaux hyper structurés, où on trouvait 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). La BDES reste un outil aux usages mitigés. Elle est peu consultée, souvent du fait du maintien de l'ancien canal d'information fournis aux CE. « *Les documents papier continuent, ils se sont contentés de nous morceler le bilan social* » (coordinateur CGT HydroC).

Les difficultés d'appropriation de l'information, largement préexistantes (*cf*. Partie III), sont renforcées par la numérisation. L'outil (Excel, SharePoint, ou autre) n'est pas maitrisé par tous, un fort besoin de formation se faisant sentir : « *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). Le manque de crédit d'heures empêche souvent les élus de travailler sur cette nouvelle base de données, le temps d'appropriation et d'adaptation étant assez conséquent. Ce format numérique creuse souvent la fracture numérique entre les catégories de personnel. Ainsi, 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. « *Aujourd'hui je reçois l'ordre du jour on marque 'consultation : 'voir BDES' ... moi en tout cas en tant que vendeur il faut que je fasse un effort d'aller au magasin, me connecter, vendeur temps partiel ça veut dire soit ça tombe bien sur un jour où je travaille ou sinon il faut que je me déplace spécialement pour ça* » (DSC CFDT Sportclerc). Cette barrière est particulièrement sensible dans les secteurs de main d'œuvre peu qualifiée : « C'est un nouvel outil, tout le monde n'a pas forcément un ordinateur et un lien internet. Même si c'est de moins en moins vrai. Nos IRP qui ont des mandats nationaux sont tous dotés, par contre. À ce niveau-là je dirais, pour eux, il n'y a pas trop de difficultés. Par contre, un élu ou un DP CE, quelqu'un qui a un mandat local… Si le Secrétaire du CE généralement est équipé, quand je dis « *il est équipé »... le Comité d'établissement a un*

ordinateur. Souvent c'est le Trésorier et le Secrétaire qui y ont accès. Les Délégués du personnel… alors attention, il a tout ce qu'il faut pour se connecter chez… mais je pense qu'on a un frein qui se situe aussi à ce niveau-là. Il va falloir encore un peu de temps pour que la pratique se passe. » (DRH Logdis). De nombreux élus demandent à être équipés en matériel informatique (Handicap).

L'appropriation de la BDES semble en fin de compte nécessiter comme préalable une professionnalisation aussi bien des ressources humaines que des représentants du Personnel. L'outil s'inscrit de ce fait parfaitement dans les mouvements décrits dans la partie précédente. Elle apparaît peu pour l'instant comme un outil des élus au service de leur information-consultation sur la stratégie.

5.2. L'ICOS : stratégie et anticipation

D'une manière générale, l'information-consultation sur les orientations stratégiques (ICOS) instaurée par la LSE ne s'est guère traduite par des bouleversements dans les relations sociales. En fait, des formes d'information existaient déjà auparavant, notamment via les démarches et les accords de GPEC. Cette nouvelle information-consultation est parfois confondue par la direction avec d'autres démarches telles que les animations d'atelier de réflexion avec les salariés sur le futur de l'entreprise. Elle n'est pas nécessairement identifiée non plus comme telle par les élus, ni clairement distinguée par les directions, au cours de la réunion de comité d'entreprise où elle est abordée. Quoi qu'il en soit, l'appropriation de cette « information stratégique » semble se faire d'autant plus facilement qu'elle est préparée en amont, le plus souvent avec le cabinet d'expertise accompagnant le CE. Le partage de cette information n'est pas sans créer de tensions, notamment autour des questions de confidentialité ou en termes de contenu effectif par rapport aux attentes des élus de CE. Finalement, on note que le « partage » d'informations stratégiques passe assez souvent par d'autres canaux, qu'ils soient formels (exemple : comité de groupe européen) ou plus informels (informations recueillies au sein de fédérations syndicales, relations avec les syndicalistes d'autres pays, fuite dans la presse, etc.)

5.2.1. *L'information-consultation autour des orientations stratégiques*

■ Déroulement de l'information-consultation

Le plus souvent, l'ICOS est menée à l'initiative de la direction de l'entreprise, mais dans certains cas cette information-consultation n'est pas identifiée en tant que telle au cours du temps de la réunion du comité (central) d'entreprise ou d'établissement où elle a lieu. Ainsi, chez Sporclerc 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. Il s'ensuit que la formalisation de ce moment « d'information » est donc très variable selon les sociétés.

Des modalités de partage de cette information existaient auparavant, notamment grâce à ce qui est prévu dans des accords de GPEC conclus au sein de ces entreprises. Également parce que dans plusieurs des cas rencontrés, des modalités de co-construction et d'échange entre direction, managers et salariés (mais pas uniquement) existent et alimentent (notamment par itérations successives et remontées de terrain) l'élaboration menée par les directions, de grandes orientations stratégiques, qui vont ensuite être présentées (de manière en général « parcellaire ») et au sein des IRP de manière plus formelle. Ensuite, parce que la présentation d'informations stratégiques ne s'est pas toujours accompagnée de discussions, ni d'un avis explicitement formulé par le CE/CCE : la partie « consultation » de l'ICOS est donc parfois omise. Et quand cet avis est rendu, peu s'en souviennent quelques mois plus tard.

De manière non exhaustive, parmi les points fréquemment abordés dans les consultations sur la stratégie, ressortent assez 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 grands enjeux liées au contexte spécifique de l'entreprise et du marché auquel elle se situe (par exemple : les problématiques de concurrence ou de digitalisation).

Les entreprises rencontrées témoignent ainsi d'une grande hétérogénéité dans les pratiques, comme dans les points stratégiques présentés. On peut notamment citer le cas de Formage où l'ICOS a pris la forme d'une « note écrite » pour justifier les investissements du groupe en termes de croissance externe même si l'acquisition d'une autre société n'y figurait pas (pour des raisons de confidentialité). Les échanges autour de la stratégie y ont longtemps été assez informels, la stratégie a été communiquée progressivement au fil de l'eau lors de CE mensuels. Mais le processus tend à devenir plus formel, en particulier avec l'utilisation d'un compte rendu des « revues de direction » effectuées. Ces revues de direction font émerger les grands axes stratégiques de Formage. Chez Secufreak, les interlocuteurs rencontrés ont témoigné de points de discussion portant essentiellement sur la pérennité des emplois, les changements apportés par le nouveau « *business model* » et ses conséquences sur l'emploi. L'enjeu, adopté aussi par les représentants du personnel, semble de taille : si elle « réussit », la nouvelle stratégie sera généralisée à l'ensemble des zones géographiques d'activité de l'entreprise.

Chez Fransteel, l'information stratégique et prévisionnelle existait déjà auparavant. Elle se rapprochait des informations prévues par les accords de GPEC signés au sein de la société. Plusieurs autres entreprises ont fait le parallèle entre les dispositifs d'anticipation liés à la GPEC et l'ICOS, en soulignant l'intérêt de la première, plus proche des préoccupations des salariés. Par contre, l'ICOS n'y est pas intégré à travers la forme d'informations consultations « en bloc » telles que prévues par la Loi Rebsamen, qui ne devrait pas être mises en place avant 2017 : « *avec les décrets à sortir on est un peu perdu* » (DRH). La discussion porte autour du volume d'emplois et des évolutions de compétences, sur les produits en fin de vie, des produits porteurs, tout en soulignant un objectif ambitieux de 3% de gains de productivité par an.

Pour BRC, les ICOS présentent des déclinaisons sur le plan stratégique à 5 ans. Ce plan provient selon le DRH d'une construction collective, impliquant élus, salariés, direction, mais aussi les chambres de commerce et d'industrie pour fixer des orientations à 5 ans qui sont ensuite déclinés en propositions d'action au niveau local. Les questions traitées en CE concernent par exemple la digitalisation, l'agence de demain, la volonté du groupe de se tourner vers l'automobile.

Du côté de Mutu, l'information stratégique fournie au CE est identique à celle fournie au conseil d'administration et prend la forme d'un *Business plan* à 5 ans (tel qu'édicté par les règles européennes de solvabilité relatives aux mutuelles), qui est réactualisé tous les ans. Ce plan présente ainsi des hypothèses couplant éléments techniques complexes dans le domaine prudentiel et extrapolations sur les stratégies possibles.

Chez Sporclerc, les orientations stratégiques ont été présentées sous la forme d'un document construit de manière « participative » avec direction, managers et salariés. Elles ont été présentées au niveau du CCE et des CE régionaux. La présentation en CCE en particulier n'a pas donné lieu à des discussions, en particulier parce que les élus du CCE ne semblaient pas au courant de l'obligation légale de cette présentation et n'étaient pas préparés à cette présentation « *personne n'a compris l'enjeu de cette consultation* » (élu CCE). Le temps consacré à cette présentation était très réduit « *Je me suis rendu compte qu'on nous l'avait présentée, on nous l'a présentée entre deux documents, ça a duré cinq minutes, il n'y a pas eu de questionnements et c'est passé comme ça* » (élu CCE). En

Encadré

De quelle stratégie parle-ton ?

Dans le cadre de la LSE, le législateur ne propose pas de définition précise de la stratégie mais évoque dans le texte d'« *orientations stratégiques* » ce qui laisse le choix à des interprétations diverses. Que met-on derrière ce terme ? A la lumière des entretiens, l'hétérogénéité de conceptions est forte : s'agit-il de réorganisation, de changement de lignes de produits, d'investissement, de stratégie financière ? Les conceptions varient selon les différents acteurs de l'entreprise, selon les acteurs eux-mêmes. On parle notamment de « *business plan* », de « *stratégie de l'entreprise* », de « *stratégie économique* », d' « *informations stratégiques* », de « *projets* », de « *plan de développement [à moyen terme]* » ou de « *plan de transformation* ». Si les divers termes ne semblent pas nécessairement être plus employés par les directions ou par les élus de CE, des tensions apparaissent entre ce que présentent les directions en termes d'« *informations stratégiques* » ou d'« *orientations stratégiques* » et ce que veulent les élus de CE. Les entretiens ont montré notamment que les questions de périmètre et d'horizon temporel, mais aussi en termes de sincérité ou de richesse de l'information partagée était au cœur des préoccupations.

La notion de stratégie ne va pas de soi non plus dans le monde académique. Siegel (2009) [1] retrace par exemple l'émergence de la réflexion académique en termes de stratégie dans les années 1960 avec l'apparition du modèle S.W.O.T (ou modèles « Forces/Faiblesses/Opportunités/Menaces »), proposant une analyse de la situation de l'entreprise à partir d'une dichotomie environnement externe/environnement interne. Un modèle séminal comme le montrent certaines définitions adoptées par les chercheurs en gestion ou en économie. On peut recenser un très large nombre de définitions de la stratégie. Celles-ci vont être plus ou moins « larges », précises, plus ou moins englobantes de concepts liés à l'entreprise et à son environnement. Martinet (1984) [2] par exemple, propose une définition simple de la stratégie comme « *l'ensemble des critères de décision, choisi par [la direction] (…) pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise* ». De leur côté, Minztberg et Quinn (1996) fournissent la définition suivante : « *l'ensemble ou le plan qui intègre les principaux objectifs, politiques et étapes d'une organisation en un tout cohérent. Une stratégie bien formulée aide à canaliser et à allouer les ressources d'une organisation en une attitude (« posture » en anglais) unique et viable basée sur les compétences et faiblesses relatives internes, sur les changements anticipés de l'environnement et les mouvements contingents des concurrents intelligents* » (note : traduction des rédacteurs).

1. Dominique Siegel (2009), « Réflexion sur la stratégie », *La revue des Sciences de Gestion*, 230, pp. 15 -23.

2. Alain-Charles Martinet (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, New York : McGraw-Hill.

termes de contenu, chez Sporclerc, la présentation s'est limitée à une vision globale des objectifs avec les points de développement, sans chiffres. Les objectifs présentés portaient principalement sur les résultats et leurs évolutions, le développement et l'ouverture de magasins. Chez HydroC, l'ICOS a lieu chaque année pour le CCE de chaque UES, selon les termes définis par un accord de groupe de 2014, et son contenu porte sur les orientations stratégiques des « activités relevant du CCE », sur les incidences en France de ces orientations sur l'activité, 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.

Enfin chez Farma, l'ICOS a donné lieu à une présentation de la stratégie de l'entreprise par la nouvelle direction. Mais il convient de souligner que cette IC, pourtant spécifique, a été peu lisible par les élus du fait du projet de réorganisation commerciale en cours et de ses enjeux, qui attirait toute leur attention.

■ Des problèmes assez courants de confidentialité

Des tensions ont pu se faire jour autour de la diffusion par les directions d'informations stratégiques aux instances de représentations du personnel. Ces tensions ne sont pas étonnantes car elles ont par exemple déjà été soulignées dans les cas de partage d'informations dans le cadre de dispositions prévues dans des accords de GPEC[135]. Ces freins au partage d'informations ne sont pas mentionnés dans tous les cas rencontrés mais se justifient couramment par les craintes que les informations tombent entre les mains de la concurrence (le dévoilement de la stratégie pouvant conduire par exemple à un risque de pertes de parts de marché) ou bien par les réactions des salariés pouvant s'inquiéter de leur avenir à moyen terme en cas de prévision de réorientation d'une partie de l'activité, voire d'une réorganisation planifiée consécutive à la nouvelle stratégie.

Ce dernier cas anticipe la problématique des informations stratégiques dans le cadre de restructurations industrielles pouvant déboucher sur des plans de sauvegardes de l'emploi, sujet dont nous traiterons dans la seconde sous-partie de cette partie V de notre rapport (sous partie B : 'Usages de l'information-consultation en termes de restructurations') et pose la question de la sincérité et de l'utilité même de l'information stratégique partagée dans un logique de « gestion à froid » (on essaie de pallier les problèmes anticipés quand c'est possible avant qu'ils ne surviennent) permettant d'éviter le plus possible une gestion « à chaud » [136] (règlement des problèmes *a posteriori* ou quand ils surviennent).

Dans tous les cas, ces tensions et ces craintes inhérentes au partage d'informations stratégiques poussent à limiter le contenu des informations partagées par les directions, soit en la limitant dans le temps ou dans le périmètre sur lesquels portent cette information, soit en limitant le champ : certains thèmes seulement sont traités, ou bien seuls les grandes orientations et pas les déclinaisons locales sont traitées, ou bien encore certaines informations sont tronquées. Certains élus mettent également en cause la *sincérité* de l'information stratégique partagée.

Par exemple, parmi les cas illustrés dans nos monographies, la confidentialité sur les informations stratégiques partagées chez Secufreak reste d'autant plus essentielle que la concurrence est très forte sur le marché et il existe une peur notable de l'espionnage industriel. Il y a déjà eu un cas d'informations confidentielles divulguées : « *On a eu un gros problème d'information confidentielle. On a eu à le traiter et on a résolu le problème avec le cabinet [en floutant certains passages du rapport]* », DSC CFDT). Grand groupe de la métallurgie qui exerce son activité dans un secteur très exposé à la concurrence internationale, le cas de Fransteel est aussi emblématique des tensions existantes autour de la confidentialité. Les élus et la direction sont conscients de l'importance de la confidentialité à respecter autour de l'information stratégique, et les négociations sur la BDES en lien avec la stratégie achoppent pour l'instant à des questions reliées : par exemple, *qui aura accès à la base de données économiques et sociales (BDES) ?*

5.2.2. Dimensions de l'information stratégique partagée : périmètre et temporalité

Pour les directions, partager de l'information stratégique « *ne va pas de soi* », notamment car cela peut être perçu comme une perte de prérogative de leur pouvoir de gestion [137]. Il s'ensuit que lorsque l'information-consultation sur les orientations stratégiques a lieu,

135. *Cf.* Centre d'Études & Prospective (CEP) du Groupe Alpha et laboratoire CEREGE (2012), *Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre*, Paris : rapport remis à la DARES et Henri Rouilleault (2007), *Anticiper et concerter les mutations - L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences*, Paris, 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.
136. *Cf.* Centre d'Études & Prospective (CEP) du Groupe Alpha et laboratoire CEREGE (2012), *Accords d'entreprises sur la GPEC – op. cit.*.
137. Sur ce point, *Cf.* Rachel Beaujollin-Bellet, Christophe Cornolti, Anthony Kuhn et Yves Moulin (2007), « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, 109, pp. 11-23, ou Jean-Yves Kerbouc'h (2007) « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », *Travail et Emploi*, 109, pp. 25-37.

la tension autour du dévoilement de la stratégie se perçoit en particulier à travers deux dimensions caractérisant cette information partagée qu'il nous semble particulièrement important de souligner : le périmètre de l'information partagée, et sa temporalité. Clairement, à ce titre, et on l'illustrera à partir de plusieurs cas rencontrés dans nos monographies, 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* ».

■ Le périmètre de l'information

Le périmètre de l'information nous semble une dimension essentielle d'enjeux et de désaccords, souvent, entre directions et comités d'entreprise. En effet, souvent s'expriment 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 ou sont éloignées du quotidien des salariés. Cela peut se traduire par l'impression d'une forme de rétention d'information, soit parce que la stratégie est fixée ailleurs, comme dans le cas des entreprises françaises qui sont des filiales ou dans celui de AEL soit parce que les prévisions restent incertaines et qu'elles engageraient de ce fait trop la direction, rendant les « promesses » difficiles à tenir soit encore parce que l'information est jugée trop sensible.

Dans certains cas, des informations essentielles sur la stratégie du groupe n'étaient pas communiquées (car trop sensibles dans un environnement fortement concurrentiel) et c'est grâce aux réseaux informels ou d'autres instances comme le CE européen que ces informations stratégiques ont été obtenues. L'esprit de la loi qui veut que la consultation ait lieu au niveau où se prend la décision n'est donc pas toujours respecté dans la réalité. Le niveau de détail de la présentation de la stratégie reste donc très variable, et l'information n'est pas partagée à tous les niveaux. Elle reste souvent très cloisonnée par établissement, UES, etc. Au total, le caractère confidentiel de la stratégie pose évidemment la question de la faisabilité (pour éviter l'espionnage industriel ou commercial) ou de la sincérité de la démarche d'IC sur les orientations stratégiques.

Plusieurs cas de sociétés témoignent de l'hétérogénéité du périmètre et du contenu de l'information transmise. L'information prévisionnelle partagée dépend du niveau de l'IRP considérée : ainsi, chez Secufreak, elle est présentée au niveau du CCE mais pas au niveau des CE (au niveau des régions) : la seule information transmise concerne l'activité des derniers mois (« *En prévision, non, ils n'iront pas jusqu'à là.* » (Trésorier du CE Ile de France, CCE). Par contre, la nouvelle stratégie du groupe (philosophie, axes de développement) a fait l'objet de présentations en région, donc au niveau de chaque établissement. Chez Fransteel, l'évolution du périmètre des informations stratégiques partagées semble se poser pour les élus du CE car le périmètre de l'entreprise a changé suite à l'absorption de plusieurs filiales. On constate également pour le cas HydroC l'existence d'une forte différenciation des informations selon les périmètres considérés, différenciation qui fait l'objet de vives tensions avec la direction : le CCE de l'UES souhaiterait disposer d'informations stratégiques sur l'ensemble du groupe auquel appartient HydroC, mais il est renvoyé alors au niveau du comité de groupe européen, qui dispose des droits d'un comité de groupe. 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 questions relatives à l'évolution de l'emploi.

■ Horizon temporel de l'information

La seconde dimension de l'information stratégie partagée qui nous paraît essentielle à noter est la *profondeur temporelle* sur laquelle communique la direction lors de l'ICOS. De manière générale, il y a des difficultés à se projeter dans un avenir souvent imprévisible

en particulier quand on est dans un secteur très concurrentiel ou victime de la crise économique de 2008 (exemples emblématiques : Fransteel, Secufreak).

Par ailleurs, même quand les orientations stratégiques validées par la direction entraînent l'élaboration d'un plan à 3 ou même 5 ans, la période sur laquelle portent les informations partagées est souvent restreinte, soit pour des raisons de confidentialité, d'incertitude, de confiance envers les élus (voire de crainte des salariés), ou par la crainte que ces informations nécessairement en partie prévisionnelles peuvent passer pour des engagements « fermes ».

Enfin, le fait qu'à moyen-long terme on soit plus dans la prospective (donc dans des élaborations stratégiques menées à partir de 'grands' scénarios) plus que dans des prévisions de court-moyen terme, restreint *de facto* la capacité des directions à partager des informations stratégiques de moyen-long terme et de fournir des prévisions (ou scénarios ») fermes et « intangibles ». Dans le cas de BRC où le dialogue est de qualité, les prévisions sont revues annuellement. Le problème peut donc tenir au fait que les directions estiment (à tort ou à raison) que les élus leur en voudront ou ne comprendront pas s'ils révisent leurs prévisions et leur opposeront les anciennes.

Dernier élément important qu'il nous paraît important de souligner, le moment de l'information-consultation n'est pas toujours cohérent ni « en phase » avec le moment de la stratégie, par exemple des décisions stratégiques peuvent être prises avant d'en informer les élus dans le cadre des IRP, ce qui vide la consultation d'une partie de sa substance.

Ainsi, le DRH de Secufreak témoigne qu'« *au-delà de 18 mois, c'est compliqué. Et 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* » (DRH, Secufreak). Chez Fransteel, la direction fournit des informations stratégiques sur un horizon de trois ans, même si elle disposerait d'informations prévisionnelles de trois à cinq ans selon les sujets : ainsi, en termes de volume d'emplois, il existe des prévisions à cinq ans qui ne sont pas fournies aux représentants. En ce qui concerne le cas Logdis, l'essentiel de l'information stratégique sur la dernière période porte autour d'un « plan de transformation logistique » qui concerne donc plus directement les restructurations : la direction insiste sur son engagement de communiquer sur les conséquences du plan de transformation logistique pour les 3 années à venir, cet horizon de visibilité étant un enjeu majeur d'après les témoignages des élus. En pratique, les élus n'ont d'ailleurs que tardivement les informations sur les regroupements en cours de bases logistiques, et souvent hors du cadre des IRP. Chez Mutu, l'élaboration d'un business plan à 5 ans est rendu obligatoire par la législation européenne : c'est ce plan et ses réactualisations annuelles qui constituent l'information partagée par la Direction. Malgré cela, dans les faits, la temporalité semble poser un problème de plusieurs points de vue. Ainsi, les élus du CE se plaignent d'un « *manque de lisibilité* » sur les projets stratégiques de la direction « *on avance à vue sur certains projets* » (CFDT). Par ailleurs, le moment de partage de l'information chez Mutu ne correspond pas toujours avec celui de la prise de décision, par exemple le contrat de sous-traitance pour la gestion digitale des données a été signé avant l'annonce faite au CE (« *non-respect des instances* » ; « *ils ont toujours un temps d'avance sur nous* », (CFDT). Pour la Direction, c'est la périodicité annuelle qui pose un problème, au vu du temps « *nécessaire pour évaluer l'impact à moyen et long terme et à celui nécessaire à l'acculturation des organisations syndicales sur le sujet* » (DRH).

5.2.3. Que font les CE de cette information ?

Du côté des instances, la connaissance de cette information-consultation n'est pas encore généralisée. Lorsqu'il y a des enjeux d'emploi, elle est parfois confondue avec les dispositifs d'information-consultation sur les restructurations. De même, il est arrivé que les

IRP n'aient pas conscience que cette consultation a effectivement eue lieu. D'autres ont saisi ces enjeux pour faire de la pédagogie envers les salariés. Il s'ensuit que l'absence d'ICOS ou de lisibilité de celle-ci ne permet pas une bonne appropriation par les élus des questions « économiques » et de la question de la stratégie en particulier, et ne permet pas toujours de travailler efficacement sur la question. Les experts accompagnant le comité d'entreprise ont un rôle à jouer et quand ils interviennent, ils donnent une meilleure lisibilité et des clés pour mieux appréhender l'information stratégique partagée. A partir de là, les comités d'entreprise peuvent fonder un jugement et donner le cas échéant, un avis formel ou non sur les orientations stratégiques présentées par la direction.

■ Le rôle des experts

L'ICOS permet à l'expert d'accompagner les élus du comité d'entreprise, et parfois également la direction, par exemple quand il y a un travail d'élaboration de « diagnostic » associé à la stratégie. Il existe un cas d'entreprise où la direction a refusé de rencontrer l'expert du cabinet accompagnant le comité d'entreprise. Sinon force est de reconnaître que cette consultation stratégique reste complexe à appréhender pour les représentants des salariés, notamment lorsqu'il n'y a pas d'enjeu d'emploi immédiatement visible. Ils soulignent eux-mêmes la difficulté de travailler sur ces enjeux et le besoin de ressources pour le faire, qu'elles prennent la forme d'une expertise économique ou juridique. Même si certains élus de CE s'en sont emparés et que de rares élus témoignent qu'ils souhaiteraient développer des propositions d'une stratégie alternative à celle des directions, aucun projet stratégique alternatif n'a encore, à notre connaissance, été proposé dans les cas rencontrés.

Parmi les cas rencontrés, on peut citer la société Fransesteel, où les élus du CE bénéficient d'une expertise du cabinet les accompagnant. Cela permet aux élus de posséder une meilleure place dans la discussion autour de l'information stratégique ce qui leur permet parfois d'arriver à un certain consensus avec la direction sur certaines questions, reconnaissant par exemple les données conjoncturelles comme le prix de l'acier comme des variables pivots. Chez Logdis, l'ICOS qui s'est déroulée il y a deux ans n'a débouché sur rien de concret et comme les discussions ultérieures ont été centrées sur les réorganisations en cours (restructurations), les élus du CCE n'ont pas vu de pertinence dans les instruments issus de la LSE. En ce qui concerne BRC, les élus centrent leurs questions sur les thèmes suivants : dans quelles conditions la stratégie va-t-elle se mettre en place ? Celle-ci correspond-elle vraiment aux besoins des clients ? Comment la mobilité géographique va-t-elle être organisée ? Comment va être organisée la mobilité fonctionnelle en termes d'emplois, de changements de métiers, et notamment concernant la formation, les temps d'adaptation etc. Chez Secufreak, le cabinet d'expertise du CE a contribué au rapport sur la stratégie qui apporte ainsi beaucoup d'éléments concrets. Chez Fransteel, les élus du CE ont tenu à associer leur expert en menant des entretiens avec la direction (y compris au niveau européen). Cela a permis en pratique un partage du diagnostic en amont pour la direction et pour les syndicats d'obtenir ou de confirmer des données prévisionnelles assez précises. Chez Sporclerc, c'est quand l'expert du cabinet d'expertise n'a pas participé aux discussions sur la stratégie en tant que telles mais c'est quand il a interpellé un élu du CCE sur le sujet que celui-ci a pris conscience que l'ICOS avait bien eu lieu en CCE. Chez HydroC, chaque CCE d'UES a également le droit de faire appel à une expertise reliée à l'information stratégique, par le même expert en charge des comptes. Dans la société Farma, le CE n'a pas eu recours à l'expertise sur l'ICOS, malgré le manque d'expérience ou d'appétence de la plupart des élus sur les sujets économiques, pointé par certains de nos interlocuteurs. Chez Formage, l'expert n'est pas intervenu à l'occasion d'une consultation sur les orientations stratégiques mais a été missionné par le

CE pour s'assurer que l'entreprise avait bien les moyens financiers pour digérer l'acquisition d'une société dont l'activité était complémentaire de la sienne.

■ Avis et jugements des CE sur le contenu des informations partagées

En pratique on l'a vu, les dimensions de l'information stratégique peuvent être réduites par rapport à ce qui est prévu par la nouvelle législation ou par rapport à ce que souhaiteraient les élus du CE (et leurs experts). De ce point de vue, il est contestable que la transmission d'une telle information soit à même, dans tous les cas rencontrés, de permettre une plus grande implication des acteurs de l'entreprise via un processus de « diagnostic partagé » [138]. *A fortiori,* cela ne va pas dans le sens d'un des objectifs visés par le Législateur de réduire l'asymétrie de pouvoir entre les acteurs de l'entreprise [139].

En pratique et dans le cadre de l'exercice de leurs prérogatives, et en s'appuyant parfois sur l'analyse fournie via l'appui de leurs cabinets d'expertise (voire avec l'aide de leurs fédérations syndicales), les élus de CE sont normalement amenés à exprimer un avis « formel » rendu à la direction, parfois sous forme écrite dans le cadre du versant « consultation » de l'ICOS : assez étonnamment, beaucoup d'élus de CE ne se rappellent pas s'ils ont donné un avis, et si oui, parfois même, quel était cet avis.

Cependant, la plupart du temps, et même sans avis formel déposé, les élus ont des positions très affirmées et ne se privent pas de formuler des jugements sur l'information stratégique présentée, les points à partir desquels se fondent ces avis ou jugements portant 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. On note un éventail assez large d'avis et de jugements, allant du consensus sur la stratégie en cours au sein de la société (exemples : Secufreak, Formage) au consensus sur le diagnostic de la situation sans donner de blanc-seing sur les orientations stratégiques émises par la direction (exemple : Fransteel), à l'absence d'avis posé par le CE pour cause de restructuration concomitante « brouillant » la lisibilité de l'ICOS (Logdis) ou pour suspicion de manque de transparence (Mutu), à l'avis ou au jugement négatif du CE ou des élus (exemple : HydroC).

Ainsi, le CCE de Secufreak a donné un avis favorable sur la nouvelle stratégie générale, celle-ci rassemblant un certain consensus autour du diagnostic partagé de la « nécessité » de cette stratégie, dans un contexte de forte concurrence et de dégradation des résultats sur les dernières années (donc sur ce point, conjonction avec les vues de la direction). Cependant, les syndicats restent vigilants sur l'emploi et sur la nouvelle organisation du travail suite au déploiement de la nouvelle stratégie. Par ailleurs, une forte interrogation subsiste sur la consistance des informations transmises lors de l'ICOS, avec la crainte d'une information incomplète, voire non sincère « *Ils ont tellement peur de froisser les syndicats, la population, les salariés, que souvent… (…) on parle de doses homéopathiques mais ils ont une stratégie. (…) ils ont changé un peu leur façon de dialogue social, mais ils essayent souvent de mettre des pilotes (…), ils avancent leurs petites billes. Ils mettent des pilotes sur ci, des pilotes sur ça. Mais rien n'est officiel !* » (Secrétaire CCE, CFDT).

Dans le cas de Formage ; le CE n'a pas émis d'avis sur l'ICOS, mais a posé des questions à la direction et semble soutenir les orientations prises par la direction. Le contexte particulier d'une entreprise « familiale » en croissance continue depuis de nombreuses

138. *Cf.* par exemple sur ce point Jean-Pierre Aubert et Rachel Beaujollin-Bellet (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi,* 100, pp. 99-112.
139. *Cf.* Jean-Yves Kerbouc'h (2007) « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », *Travail et Emploi,* 109, pp. 25-37 et Florence Lefresne et Catherine Sauviat (2010) « Restructurations au sein d'un groupe multinational : la mise à l'épreuve des relations professionnelles », *in* Claude Didry et Annette Jobert (dir.), *L'Entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes :Presses Universitaires de Rennes, pp. 221-234.

années semble propice à une relative confiance des IRP dans la stratégie poursuivie par la direction (« *Sur la table d'échec, ils ont plus de pions que nous… les choix sont bons* », DSC CFDT).

Les élus du CE de Fransteel partagent une grande partie du diagnostic sur le prévisionnel apporté par la direction, en même temps certains soulignent leurs doutes sur l'entière sincérité de ce qui leur est transmis : ces doutes semblent fondés à la fois sur le fait que la direction communique sur une partie seulement de la période sur laquelle elle possède des données prévisionnelles, et également sur d'autres éléments de stratégie qui dépassent le niveau de la zone 'France' mais sont prises au niveau européen ou mondial (décisions qui échappent le plus souvent au contrôle ou à l'influence du niveau local ou France).

Chez Logdis, une ICOS s'est déroulée il y a deux ans, mais a été phagocytée par le contenu des réunions relatives au projet de restructuration. Sur ce plan, le CCE de Logdis estime ne pas avoir tous les éléments clés pour juger du plan de réorganisation en cours (« plan logistique de transformation ») et se refuse même à donner un avis sur ce sujet depuis une délibération à l'unanimité de fin 2015, notamment parce qu'il estime ne pas trouver dans les faits confirmation des informations sur lesquelles se posaient les avis précédents. À tel point que la confiance semble rompue (« *Le CCE ne peut définitivement plus faire confiance à cette direction et ne voit donc pas l'intérêt de rendre des avis qui seront, quoi qu'il en soit, bafoués* », délibération du CCE). De leur côté, les élus du CE de BRC jugent que les informations sur la stratégie passant par la présentation d'un plan à moyen terme manquent de chiffres et d'opérationnalité : les élus souhaiteraient disposer non seulement de grandes orientations mais également de chiffres clairs sur les moyens mis en œuvre. Par ailleurs, les IRP n'ont pas non plus bénéficié de consultations sur la construction » participative » (méthode ou contenu) des orientations stratégiques. Au sein de Mutu, les élus du CE ont choisi de ne pas donner d'avis sur l'ICOS. Beaucoup d'élus regrettent un manque de transparence sur la stratégie suivie, la CFDT parle ainsi d'un « *coup dur* » quant à la transmission au CE d'informations *a posteriori* sur des projets déjà lancés tandis que la CGT parle d'« *affichage* » pour la consultation et du CE qui n'est qu'une « *devanture* », parlant même de « *stratégie dissimulée* ». Par ailleurs, les divisions syndicales peuvent expliquer un certain manque de réactivité du CE en matière économique et une difficulté à se positionner sur les décisions stratégiques.

Chez Sporclerc, les élus du CCE reconnaissent l'utilité de la consultation mais restent déçus du contenu. Le fait que les élus n'aient pas bénéficié de préparation avant cette présentation voire même n'aient pas été informés en amont semble avoir rendu plus difficile l'appropriation de la démarche. Par ailleurs, le mode de co-construction de la stratégie chez Sporclerc est assez mal perçu par certains élus, qui estiment qu'il s'agit d'un « contournement » des IRP. Ils sont également critiques sur la mise au centre du salarié qui peut générer des effets négatifs, comme par exemple le cas de salariés ayant pris des « libertés » en termes commerciaux conformes aux grands principes définies par la société, et qui se sont vus licenciés à la suite de cela.

Chez HydroC, l'avis donné par le CCE sur l'information stratégique partagée est transmis au CA de l'UES concernée, qui à son tour donne une réponse argumentée. Mais pour certains élus, les ICOS n'ont pas une grande utilité : « *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* » (coordinateur CGT) ; *vous savez bien comment ça marche, on démarre une info-consult, on fait une expertise, 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*. » (DSC CFE-CGC) ; « *On ne nous dit pas le fin fond des choses »* (DSC CFDT). Chez Farma, l'ICOS est jugée peu structurée par les élus

du comité d'entreprise (« *un truc intermédiaire* » selon une élue), ce qui n'a pas facilité l'appropriation de ce nouveau dispositif par les élus de CE, préoccupés surtout par la restructuration en cours et souvent submergés par les dossiers à traiter.

5.2.4. Attitude des directions face aux informations consultations sur les orientations stratégiques

Du côté des directions, partager de l'information stratégique « ne va pas de soi », car cela peut être perçu comme une perte de prérogatives de leur pouvoir de gestion, comme il existe des craintes de la réaction des autres *stakeholders* de l'entreprises (salariés, créanciers) en cas de situation difficile, mais aussi du fait de la difficulté récurrente de prévision de conjoncture macroéconomique ou sectorielle [140]. Ces éléments expliquent en partie la limitation en termes d'horizon temporel ou de périmètre de l'information stratégique partagée constatée dans les cas d'entreprises que nous avons rencontrés.

Cependant, certaines directions (représentées au sein des CE le plus souvent par le DRH ou par le directeur des relations sociales) ont pu se saisir de l'opportunité de l'information-consultation sur les orientations stratégiques dans le cadre de l'évolution de stratégies pour consulter et informer les représentants des salariés. Cette consultation est alors apparue à certains « comme une saine contrainte », qui aurait eu lieu d'une façon ou d'une autre.

Mais certaines directions s'interrogent sur la nécessité d'une IC annuelle, alors que la stratégie n'a pas vocation à changer chaque année. Par ailleurs, certains DRH notent le coût élevé (budgétaire et administratif), notamment lorsqu'il y a plusieurs expertises à mener sur plusieurs unités économiques et sociales au sein d'une même entreprise ou d'un même groupe. Ils considèrent qu'il y a un manque d'expérience, ou un manque d'appétence de certaines IRP pour s'impliquer valablement dans la stratégie. La nature même des échanges sur les questions prospectives peut parfois poser des problèmes, laissant ouvert le champ de la décision.

Finalement, même si elles décident elles-mêmes des orientations stratégiques prises, certaines directions mettent en avant la participation de salariés (mais pas avec les IRP qui ne sont pas alors toujours consultées ou informées) dans le cadre d'élaboration de stratégies sur un mode « participatif » : dans ce cas, c'est à la fois des idées d'orientations qui sont rassemblées, affinées, puis remontées vers les directions qui peuvent ensuite solliciter les équipes le cas échéant pour des propositions « opérationnelles ». Dans tous les cas, il ne s'agit naturellement pas d'une forme de cogestion. En effet, la stratégie d'entreprise reste dans les faits une prérogative du ressort entier de la direction comme on l'a souligné ci-avant, et le plus souvent du niveau du *corporate*, donc du centre de décision de l'entreprise (parfois avec un lointain rapport avec le niveau du CE).

Ainsi chez Secufreak, le DRH considère l'ICOS comme une « saine contrainte » dans la mesure où l'entreprise était en train de changer de *business model*. Pour le cas Fransteel, l'expertise menée sur la stratégie par le cabinet accompagnant le CE est jugée coûteuse même si le DRH juge que la continuité de l'investissement du cabinet permet une continuité dans le travail fourni, et également de confirmer le diagnostic de la direction, mais aussi de désamorcer la méfiance que peuvent avoir parfois certains élus de CE : cela permet de « fluidifier » le dialogue, tout en permettant d'établir un *benchmark* de la société par rapport à la concurrence et de motiver les décisions stratégiques dans la conjoncture existante. BRC propose la co-construction (partielle) de la stratégie, et le justifie notamment en expliquant que certaines idées proviennent directement des équipes terrains. Chez

140. *Cf.* par exemple Rachel Beaujollin-Bellet, Christophe Cornolti, Anthony Kuhn et Yves Moulin (2007), « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », ***Travail et Emploi***, 109, pp. 11-23, ou Jean-Yves Kerbouc'h (2007) « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », ***Travail et Emploi,*** 109, pp. 25-37.

Logdis, le DRH souligne notamment son engagement qu'il qualifie d'« exceptionnel » de communiquer sur les conséquences d'un plan de développement de moyen terme en termes d'emploi pour les trois années à venir. Cependant cette position affichée tranche avec celle des élus du CE qui ne font absolument plus confiance à la direction, critiquant en particulier le retard des annonces faites en CE par rapport aux réalités de terrain dans le cadre des restructurations en cours. La direction de Sporclerc souligne la co-construction (partielle) qui participe à l'élaboration de la stratégie, et trouve en cela un mode d'expression des salariés (« *mais pourquoi est-ce que l'entreprise n'irait pas voir les gens ? Les gens, ils ont bien le droit de s'exprimer* », DRS). Chez HydroC, la DRH pense que la nouvelle consultation n'apporte rien car le groupe a déjà une tradition de présenter sa stratégie économique à ses partenaires sociaux, et elle juge même qu'elle apporte « *plus de lourdeurs dans la négociation et plus de formalisme* » qu'autre chose, notamment à cause du calendrier de la consultation. En ce qui concerne BRC, les salariés participent à la définition de la stratégie (le « Plan moyen terme ») en première étape (avec des filtres), pour les grandes orientations, puis en deuxième phase où les équipes terrains doivent faire des propositions pour voir comment décliner le plan moyen terme en actions concrètes sur le terrain.

5.3. Restructurations : qualité de l'information et orientations stratégiques

La loyauté et la qualité de l'information, qui imposent, à un moment donné, de communiquer une information stratégique confidentielle plus ou moins sensible du point de vue de ses conséquences sociales, joue un rôle structurant dans le bon déroulement des restructurations et dans le climat social qui les entoure.

Lors d'un processus de restructuration, la qualité de l'information est essentielle car elle permet d'apprécier la pertinence de la stratégie présentée, qui elle-même détermine les justifications du plan de restructuration, ce qui oriente la dynamique du dialogue social. Celle-ci peut dépendre du degré de réalisation de la restructuration. A la fin d'un processus long ayant déjà donné lieu à plusieurs plans sociaux, il est probable que les relations sociales d'une entreprise soient mises à plus rude épreuve que celles d'une entreprise se situant au début de la mise en œuvre d'un PSE, *a fortiori* quand celui-ci est plus réduit. Toutefois, chez Fransteel où les élus sont devenus des « professionnels des restructurations », les relations sont relativement bonnes avec la direction car d'une part les PSE précédents ont donné lieu à des dispositifs d'accompagnements des salariés qui ont fait leur preuve et d'autre part car l'expertise a permis de partager le diagnostic.

5.3.1. Comment (et où) la stratégie se présente-t-elle ?

La façon dont la stratégie est présentée renvoie à la qualité de l'information, mais également à la méthode et à la justification des restructurations au regard de la stratégie. C'est cet aspect qui est présenté ici.

Les cas de restructurations avec PSE évoqués dans cette enquête peuvent répondre à une évolution structurelle des marchés des entreprises, et se traduisent par une recomposition de leur activité.

Dans le cas de Fransteel, le diagnostic est partagé et les restructurations plutôt acceptées L'atonie de la construction non-résidentielle et l'intensification de la concurrence conduisent à une concentration accrue des principaux acteurs. Fransteel est depuis plusieurs années déjà en restructuration avec PSE (en moyenne une tous les deux ans).Les perspectives de croissance auraient pu susciter un débat contradictoire, en raison d'un possible antagonisme entre la logique d'investissement nécessaire à l'innovation et au

renouvellement des produits et la logique de productivité (qui économise l'emploi). Mais cela n'a pas été le cas jusqu'à présent, et la part de l'investissement dans le chiffre d'affaires n'a cessé de croître depuis le rachat de l'entreprise. En conséquence, il n'y a pas eu de point bloquant dans le dialogue social, et, bien que l'entreprise fasse l'objet d'un rachat par effet de levier, le recours à l'expert n'était pas voulu par tous les membres du CE.

Mutu s'est également trouvé confrontée à des mutations profondes de son marché : développement du numérique, évolution des règles prudentielles européennes, évolution du contexte règlementaire (généralisation des complémentaires santé collectives). Ces évolutions de l'environnement se sont accompagné des effets de la « digestion » des regroupements nombreux qui ont permis de constituer le groupe. La direction a alors mis en œuvre un plan de transformation, qui comprend notamment un regroupement des agences régionales, la généralisation de la numérisation dans la relation avec les clients et une gestion électronique des données, un nouveau réseau commercial en direction des TPE. Ce projet qui a été présenté début 2015 au CE ne s'accompagnait pas d'un PSE car la direction pensait que les départs naturels et volontaires ainsi que l'application d'un accord de mobilité suffiraient à gérer les changements dans l'emploi. Les inquiétudes du CE concernant les conséquences de la fermeture et le regroupement d'agences l'ont conduit à demander une expertise. Celle-ci a débouché sur l'adoption d'un PSE afin de garantir des règles équitables pour tous les salariés concernés et de mettre en place des moyens d'accompagnement dont le CE pouvait suivre l'effectivité et les résultats.

Les plans de restructuration peuvent également être justifiés par une volonté d'améliorer l'organisation interne de l'entreprise, même si elle répond à une adaptation à l'évolution du contexte concurrentiel. Ainsi, Logdis a décidé en 2010 de mettre en œuvre un plan de transformation logistique visant à mettre fin au vieillissement de son parc de bases logistiques anciennes, à adapter son organisation logistique à l'évolution de sa stratégie commerciale, à moderniser son outil de production pour réduire la pénibilité des conditions de travail, dans un contexte d'évolution de la législation et à réduire son coût logistique (prix du foncier, prix du pétrole). Concrètement, le processus de restructuration repose sur trois principes et s'étend sur une période de dix ans (2012-2022) à travers le « Plan de transformation logistique » (PTL) qui a été lancé en 2012 et qui repose alors sur trois grands principes :

- Le regroupement des bases logistiques spécialisées à métier « sec » et « liquide » sous un même toit.
- L'introduction des nouvelles technologies logistiques avancées (préparation vocale, robotisation, etc.).
- La localisation des bases à métiers mixtes aux meilleurs endroits par rapport au positionnement des deux mille points de vente du groupe.

Le plan de restructuration doit toucher à terme la totalité des sites. Il se traduit par des fermetures de sites à certains endroits, des ouvertures d'entrepôts sur des sites plus adaptés à la géographie du réseau commercial. Ce double mouvement entraîne par conséquent des destructions et des créations d'emplois. Lors de la première déclinaison de ce plan, la direction a prétendu que les pertes d'emplois sur certains sites seraient compensées par des gains d'emplois sur d'autres sites. Jusqu'à cette étape, le constat était partagé entre la direction et les élus du personnel. Mais la réalité a été différente. Les conséquences sociales de ce plan n'ayant pas fait l'objet d'une information claire (*cf* 1.), les annonces relatives à sa mise en œuvre et le choix des sites concernés se font tardivement et sans donner de visibilité. Le CE n'apparaît pas comme une instance de discussion sur la stratégie de l'entreprise puisque celle-ci n'y est pas exposée clairement. Dans une délibération datant

de fin 2015, le CCE demande « *une présentation du projet global finalisé avec une cartographie complète afin d'avoir la vision du Plan de Transformation de la Logistique* ». Or, c'est souvent à l'occasion de l'acquisition des terrains que les DSC apprennent où seront construites les futures bases ou par une annonce des communes concernées.

5.3.2. Loyauté et confidentialité de l'information

La loyauté de l'information dépend elle-même de la qualité du dialogue social, de l'ampleur et de la forme de la restructuration, de changements dans la gouvernance d'entreprise. Lorsque l'entreprise cumule ces trois facteurs de façon négative, il semble n'y avoir guère d'autre issue qu'une restructuration conflictuelle.

- **La qualité du dialogue social**

Dans les entreprises où le dialogue social est reconnu comme bon par l'ensemble des acteurs, l'information relative aux restructurations ne constitue pas véritablement une surprise car les informations stratégiques ont déjà été abordées et communiquées. L'expertise peut jouer un rôle crucial dans ce partage d'information : « *c'est un investissement dans la bonne compréhension des représentants du personnel sur les problématiques et les partager, ce qui fait que quand on arrive à un moment où on n'a pas d'autre choix que de restructurer une entité, un site, je dirais que les représentants ne tombent pas de leurs chaises. Ils savent, on en a déjà discuté, ils savent que là, il y a des enjeux économiques et financiers, que c'est compliqué. Et donc, on partage les problématiques* » (DRH Fransteel). La récurrence du cabinet qui intervient est aussi en soi un facteur de confiance car sa bonne connaissance de la situation de l'entreprise permet de confirmer ou non le diagnostic de la direction, et de désamorcer la méfiance que peuvent avoir les élus face à ses déclarations.

Dans cette logique, l'information-consultation sur les orientations stratégiques favorise un partage précoce de la situation économique de l'entreprise « *On y gagne en salive, en explication, parce que quand on annonce le projet, les gens ne demandent pas « pourquoi vous ne nous avez rien dit ? », « Vous êtes sûrs ?* » (DRH Fransteel). Toutefois, l'ICOS vise moins à prévenir ou à proposer des alternatives aux PSE qu'à préparer les élus à leur mise en œuvre.

À l'inverse, lorsque les relations sociales sont difficiles, le CE, incontournable pour la mise en œuvre des PSE, devient un lieu d'expression des tensions.

L'état des relations sociales au début du processus de restructuration n'est pas figé. La confiance peut se perdre s'il apparaît que l'information n'est pas loyale. C'est le cas lorsque l'information communiquée par la direction est invalidée par les faits, que ce décalage provienne d'une erreur d'appréciation ou d'une dissimulation. Ainsi un constat partagé sur la nécessité d'une restructuration au début du processus de celle-ci, avec une (relative) acceptation syndicale de suppressions d'emplois peut rapidement conduire à une restructuration conflictuelle dès lors que la situation apparaît différente des informations communiquées. C'est le cas chez Logdis, où le plan de transformation logistique ne devait pas entraîner de suppressions nettes d'emplois. Les tensions entre élus et direction se sont accrues au fur et à mesure que les élus ont découvert que ce ne serait pas le cas, et que, finalement, près de 600 emplois seront supprimés.

Une information qui n'est pas loyale ouvre la voie à la suspicion et au conflit (larvé ou ouvert) et, quel que soit la réalité du motif, qu'il s'agisse d'une erreur d'appréciation ou d'une dissimulation d'information, pour les organisations syndicales, ce décalage entre le discours et la réalité relève forcément du second cas.

Lorsque la restructuration est découpée en tranches, et que l'invalidation de l'information par la réalité est en jeu lors de chaque PSE successifs : « *le CCE maintient qu'il ne bénéficie toujours pas des informations complètes sur le plan de transformation de la logistique. Que chaque nouvelle déclinaison impacte la ou les suivantes et la ou les précédentes. (...) Que les informations sur lesquelles le CCE a émis des avis sur les précédentes déclinaisons ne se mettent pas en place telles que prévues. Le CCE ne peut définitivement plus faire confiance à cette direction et ne voit dont pas l'intérêt de rendre des avis qui seront, quoi qu'il en soit, bafoués. Nous avons pour exemple les effectifs cibles CDI de la base de B. fixés en 2012 à 497,5 dans le PSE et qui s'avèrent n'être que de 368 à fin septembre 2015* » (Délibération adoptée à l'unanimité par les élus du CCE Logdis).

■ L'ampleur et la forme de la restructuration

L'ampleur de la restructuration et des suppressions d'emplois afférentes peut également être un facteur qui influence la loyauté de l'information. Pour les directions, les enjeux en matière de communication ne sont en effet pas les mêmes lorsqu'elles envisagent de supprimer quelques dizaines ou plusieurs centaines d'emplois. Stratégiquement, selon la situation de l'entreprise et l'état des relations sociales, la direction peut avoir un intérêt à ne pas donner aux élus toute l'information dont elle dispose. Cela pourrait être le cas, particulièrement pour des informations confidentielles relevant de la stratégie de l'entreprise.

De même, la forme de la restructuration semble également jouer dans la qualité de l'information fournie par la direction aux élus. Il est tout à fait différent d'avoir une restructuration dans laquelle le nombre de suppressions d'emplois est déterminé à la suite d'une décision de la direction (Mutu, Logdis, Fransteel) et une restructuration dans laquelle un (éventuel) PSE résulte d'une addition de décisions individuelles des salariés concernant leur acceptation ou non d'avenants à leur contrat de travail intégrant de nouvelles conditions fixées par la direction (Farma).

■ Des changements dans la gouvernance d'entreprise

La loyauté de l'information fournie aux élus peut par ailleurs être affectée par des changements dans la gouvernance de l'entreprise. En ce qui concerne Logdis, l'entreprise, qui était constituée de quarante établissements de logistique juridiquement indépendants, est passée à une structure multi-établissements. Avant ce regroupement, initié à partir de 2004, lieu de travail et lieu de décision managérial coïncidaient davantage qu'aujourd'hui. L'établissement était une entité plus au moins autonome. Il a abouti à une forte centralisation de l'organisation, et par conséquent, du dialogue social. Le décalage entre l'information fournie par la direction au niveau central et la réalité pourrait s'expliquer par une mauvaise appréciation de la restructuration et par l'ampleur des suppressions d'emplois liée à la centralisation de l'organisation.

Dans le même registre, Farma a été racheté, en 2014, par un fonds d'investissement britannique au moyen d'un LBO. Une nouvelle équipe dirigeante a été mise en place, ainsi qu'une nouvelle organisation en pôles (*business unit*) avec des dirigeants venus de l'extérieur (sauf le président et le DAF) et nommés aux postes clés. La société est passée du statut de société anonyme à celui de V-société par actions simplifiée (SAS), qui donne tout pouvoir de décision aux associés et à son président en particulier. L'objectif étant de revendre l'entreprise en 2018-2019, les dirigeants auraient pu considérer qu'ils n'avaient pas à s'embarrasser avec le dialogue social et la loyauté de l'information donnée aux élus dans le cadre de la restructuration. Mais ce n'est pas le cas. Au contraire, le président de l'entreprise assiste à toutes les réunions de CE (et de CHSCT le plus souvent), ce qui permet aux élus de faire passer leurs messages directement à la direction, et le professionnalisme des dirigeants par rapport à l'ancienne direction qualifiée de « paternaliste » est apprécié des élus. Dans le cas de Matériaux on observe un phénomène similaire : selon

le DSC CGT, le nouveau PDG a dit qu'il était là « *pour faire du cash et revendre l'entreprise ensuite* ». La nouvelle direction cherche à impliquer au maximum les salariés pour les rassurer.

5.3.3. Que font les élus en matière de restructuration ?

Ce point aborde la nouvelle organisation de l'information consultation après les changements apportés par la LSE.

Parmi les cas étudiés, celui de Fransteel-Construction France sera davantage cité en raison de la régularité des restructurations qui s'y produisent. Dans la mesure où celles-ci engendrent, en moyenne, des PSE tous les deux ans, les acteurs ont une vision assez claire des changements apportés par la LSE par rapport au cadre réglementaire antérieur. Élus et direction sont unanimes pour dire que la LSE n'apporte pas de profonds bouleversements concernant le déroulement d'un PSE, notamment par rapport aux accords de méthode signés précédemment : « *Il y a l'accord de méthode qui a toujours été la planification des consultations. Ensuite, on a ce qu'on avait avant : la présentation du livre I et du livre II. Et ce qu'on appelait avant le livre I, qui était les moyens… comment on appelle ça maintenant avec la nouvelle loi ? L'accord majoritaire. Mais ça n'a rien changé* » (DS CFDT Fransteel).

Plus précisément, au-delà de cette appréciation globale portée par les élus de Fransteel, et qui apparaît spécifique à l'accord majoritaire, parmi les cas étudiés, les deux types de procédure instaurés par la LSE pour mettre en œuvre les mesures d'accompagnement ont été constatés. La signature d'un accord de méthode par les organisations syndicales sécurise les directions en contrepartie de l'obtention d'avancées sur les mesures sociales d'accompagnement. Il y a donc l'expression d'un rapport de forces. La voie contractuelle par l'accord majoritaire est privilégiée dans les entreprises où le dialogue social est plutôt bon. C'est le cas de Fransteel. En revanche, lorsque les relations sociales sont très tendues, la direction et les organisations syndicales ne souhaitent pas s'engager dans la voie de la négociation. Ainsi, chez Logdis, à mesure que le climat social s'est dégradé, la direction et les organisations sont passées d'une procédure à l'autre : le deuxième PSE du plan de transformation logistique a été mis en œuvre par la voie de l'accord majoritaire, tandis que le troisième a été engagé par la voie unilatérale.

Une autre modification apportée par la LSE en matière de PSE réside dans la fixation des délais de procédure désormais préfix, qui vont de deux mois à quatre mois en fonction du nombre de licenciements prévus. Selon les dires de plusieurs acteurs, il s'agit du principal changement en la matière. Ce délai est jugé trop court par les organisations syndicales notamment pour coordonner les avis du CE et des CHSCT ainsi que le travail de l'ICHSCT s'il en existe une, mais également, selon la direction, pour que les élus parviennent à s'approprier les résultats de l'expertise. « *Ben nous, on ne comprend pas tout. Ensuite, nous on a quand même le rapport du CHSCT d'un côté et il faut qu'on emmagasine les deux parce qu'ils se rejoignent. Donc il faut emmagasiner le tout, et il ne faut pas se louper. Donc arrivé à un certain moment… Ça nous met sous pression. On est comme une cocotte-minute qui est prête à exploser parce qu'il faut qu'on trouve une solution* » (DS CGT Fransteel).

Le raccourcissement des délais et l'instauration d'un caractère préfix pourraient être atténués par le recours à l'expertise, notamment en cas d'intervention d'un cabinet récurrent car sa bonne connaissance de l'entreprise lui permet de réagir vite. C'est ce que souligne le DRH de Fransteel : « *La loi, elle nous dit en moins de deux mois et puis basta. Donc c'est vrai que ça fait court. Notamment pour [Cabinet d'expertise Y]. Ça va que [Cabinet d'expertise Y] nous connaisse mais pour une entreprise...* ». Mais sur cet aspect, l'appréciation syndicale est tout autre. L'intervention de l'expert ne lève en rien la contrainte

temporelle : « *Le problème, c'est qu'on mandate un expert qui n'a pas toujours le temps de poser la question à la direction, d'avoir le retour et de justement regarder par rapport à la réponse ce qu'on peut faire. Oui, le temps nous gêne* » (DS CFDT Fransteel).

Le raccourcissement des délais pose davantage de problème aux élus qu'à la direction : « *en deux mois* [141]*, on doit tout bâcler. Moi, je dis, le législateur est tombé sur la tête quand il a fait ça. Il n'a rien compris à la problématique du PSE quand on veut négocier* » (DS CGT Fransteel). Par ailleurs, les élus peuvent avoir recours à des pratiques qui permettent d'allonger les délais, notamment en faisant intervenir l'ICCHSCT [142]. Ce faisant, les délais passent de deux à trois mois. Cet allongement des délais leur permet de mieux préparer les contre-propositions avec les experts, et leur apparaît d'autant plus précieux que les PSE ont surtout lieu pendant l'été ou à Noël pour réduire le temps dont ils disposent : « *Quand on prend le déroulé normal, l'ICCHSCT, lorsqu'il existe ou qu'il y en a besoin, permet sur certains cas de bénéficier d'un mois de délai supplémentaire. […]Donc ce gain de délai nous permet de mieux préparer nos contre-propositions ou des choses de ce genre* » (DS CGT Fransteel).

Au terme de la procédure de consultation, la remise d'avis par le CE n'est plus, en cas de rétention, un instrument lui permettant de peser sur le rapport de forces, car depuis la LSE, l'absence d'avis vaut avis. Dans tous les cas de restructuration avec PSE étudiés, les CE ont émis un avis négatif. Chez Fransteel, c'est une question de principe : « *On donne toujours sur un PSE un avis négatif. […] Au moment de rendre un avis, on demande à la direction de sortir et on se concerte tous et on décide tous ensemble.* » (DS CFDT).

Chez Logdis, il ne pouvait en être autrement compte tenu de la dégradation du climat social intervenue dès la première phase de la restructuration (cf 1.). Il en est ainsi résulté un dialogue de sourds, les IRP mettant en avant la perte massive d'emplois (environ 600 postes), alors que la direction insistait sur la variété des instruments en place (un accord d'employabilité a été conclu en parallèle à la démarche PSE et rendu applicable à tous les salariés). Les élus ont alors cherché à s'opposer aux trois PSE. Pour autant l'issue d'une stratégie d'opposition pose question. L'homologation de ce troisième PSE intervient finalement au printemps 2016, après avoir été remis en cause à deux reprises par la DIRECCTE. Les élus et délégués sont désillusionnés : l'Administration ne peut se prononcer sur le bien-fondé économique du plan de transformation et juge les mesures d'accompagnement satisfaisantes. La tactique de retarder l'homologation en pointant une irrégularité dans la composition du CCE lors de l'information-consultation en question n'a pas payé non plus : pendant les huit mois gagnés et malgré des nombreux allers-retours avec la DIRECCTE, le document unilatéral n'a pratiquement pas évolué en matière de mesures d'accompagnement.

En revanche, au sein de Farma, le CE a validé le projet et remis un avis « constructif » et motivé en janvier 2016 lors de l'information-consultation, au lieu d'une simple approbation [143]. Certaines de ses propositions auraient été retenues. Le climat social dans l'entreprise était, au moment des entretiens, jugé peu conflictuel, malgré le risque de PSE lié au projet de réorganisation du secteur commercial (visiteurs médicaux).

Une fois l'accord sur le PSE signé, dans le cas de Fransteel, le CE met en place une commission de suivi permettant de faire un état des lieux régulier du reclassement des personnes licenciées en congé de reclassement (ou exceptionnellement les personnes dont le

141. Délai maximum de la consultation lorsque le nombre de licenciements prévus est inférieur à 100
142. La mise en place d'une ICCHSCT ne modifie pas les délais de consultation de deux à quatre mois qui dépendent exclusivement du nombre de licenciements prévus par le PSE mais comme l'ICCHSCT a comme unique objet d'organiser une expertise commune aux CHSCT, sa mise en place est souvent l'occasion de négocier des délais supplémentaires.
143. Certaines propositions avancées par le CE auraient été retenues, par exemple le fait que les itinérants qui étaient auparavant exclus des NAO soient désormais réintégrés dans la négociation salariale, même si le CE n'a pas remis en cause le nouveau système de rémunération fondé sur la réalisation d'objectifs plutôt que sur les commissions. Le fait aussi que le passage à ce nouveau mode de rémunération se fasse progressivement.

projet de volontariat a échoué). La DIRECCTE et les élus participent à cette commission de suivi qui est accompagnée par un cabinet d'expertise spécialisé dans le placement.

5.3.4. Quel rôle des organisations syndicales ?

Lors d'une restructuration, les syndicats ont tout intérêt à s'entendre pour que la direction tienne compte davantage d'une (éventuelle) proposition d'alternative au PSE ou de mesures sociales plus favorables aux salariés (formation, indemnités supra-légales, etc.). Dans cette logique, une approche intersyndicale pourrait être le meilleur moyen de protéger l'emploi.

Ce constat est d'ailleurs notable dans les trois cas de PSE examinés où l'intersyndicale semble bien fonctionner malgré parfois des situations tendues comme dans les cas de Logdis et de Mutu. Dans le cas de Mutu l'intersyndicale est partielle et ne passe que par une des commissions du CE et seulement sur cette affaire. Dans le cas de Logdis, l'intersyndicale a été stimulée par l'expert, ce qui pourrait donner une nouvelle place à l'expert.

Parfois, la contestation d'un PSE ou de ses mesures sociales peut conduire les syndicats jusqu'à la grève. Dans le cas de Logdis, où cette situation s'est produite, elle a permis d'améliorer les mesures sociales. Il y a une contradiction qui pose un sérieux problème aux organisations syndicales : la grève permet de retarder la mise en place d'un PSE dans l'espoir de peser sur son contenu et d'améliorer l'accompagnement social et indemnitaire. Mais pour que les salariés puissent en bénéficier il faut, dans le cas d'une mise en œuvre unilatérale [144], que le plan soit homologué : « *Mais plus on se bat pour faire évoluer le plan, plus on retarde l'homologation et plus on retarde le délai de la phase qui est concernée. Par exemple, pour cette phase-là, on va se retrouver avec des salariés qui vont avoir vingt mois pour se reclasser alors qu'ils devaient en avoir trente-six* ».

La difficulté à organiser un mouvement de grève est encore plus grande lorsqu'elle fait suite à une centralisation de la négociation de l'entreprise. Ainsi, chez Logdis, où l'activité était organisée par établissement, les mouvements se faisaient à ce niveau décentralisé. Aujourd'hui, la centralisation de l'organisation et le découplage entre lieu de travail et lieu de négociation la capacité de coordination syndicale fait défaut et, par conséquent, des mouvements sociaux attachés aux négociations collectives sont devenus rares.

Des divergences syndicales peuvent également apparaître dans le positionnement vis-à-vis du PSE. Certains syndicats peuvent préférer aller sur le terrain économique et débattre de la stratégie de l'entreprise plutôt que de jouer la carte de l'accompagnement des suppressions d'emplois. C'est le cas de Mutu, où la CGT était favorable à une expertise stratégique de l'entreprise conduisant à une révision du plan de restructuration afin de trouver des solutions alternatives au PSE.

5.4. La consultation sur l'utilisation du CICE

5.4.1. Retour sur les objectifs de cette consultation

Lors de sa création dans la Loi de Finances rectificative de 2012, le CICE avait pour objet « *l'amélioration de la compétitivité des entreprises à travers notamment des efforts en matière d'investissement, de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés, de transition écologique et énergétique et de reconstitution de leur fonds de roulement* ». Il ne doit pas servir à augmenter la rémunération des dirigeants ou à financer une hausse de la part des bénéfices distribués

Le gouvernement en a fait en 2014 une composante du Pacte de responsabilité qui renforce les engagements entre l'État et les entreprises – baisses de cotisations sociales

144. Ce qui est probable dans le cas d'une d'une mise en œuvre conflictuelle.

contre « investissements productifs » – dans le cadre d'une politique de l'offre annoncée fin 2013 par le Président de la République.

Si les contreparties aux allègements du CICE doivent être effectives et produire les effets recherchés, aucune procédure de contrôle administratif de l'utilisation du CICE n'était prévue à l'image de ce qui existe pour le Crédit d'Impôt Recherche (CIR).

L'accord interprofessionnel signé le 11 janvier 2013 était concomitant avec la mise en place du CICE et ce n'est pas un hasard si la loi de sécurisation de l'emploi votée en juin 2014 qui en reprend les principales dispositions, a instauré une nouvelle consultation sur l'utilisation du CICE avant le 1er juillet de chaque année. Deux considérations ont guidé le législateur dans ce domaine :

- Faire du comité d'entreprise le contrôleur de l'utilisation du crédit d'impôt puisque l'article L. 2323-26-2 indique que « *lorsque le comité d'entreprise constate que tout ou partie du crédit d'impôt n'a pas été utilisée conformément à l'article 244 quater C du code général des impôts, il peut demander à l'employeur de lui fournir des explications* ». Le même article rapporte que si le CE n'a pu obtenir d'explications suffisantes de l'employeur, il a la faculté d'établir un rapport et de le transmettre à l'employeur ainsi qu'au comité de suivi régional du CICE [145].
- Établir un lien entre la consultation sur les orientations stratégiques instaurée par la même loi et celle sur l'utilisation du CICE. En effet, il doit y avoir une cohérence évidente entre le choix des investissements productifs financés par le CICE et les orientations stratégiques de l'entreprise qui intègrent obligatoirement une analyse des facteurs de compétitivité.

Il faut rappeler ici que la loi Rebsamen, en concentrant les 17 consultations récurrentes sur trois grandes consultations annuelles, a inclus la thématique de l'utilisation du CICE dans la consultation générale sur la situation économique et financière.

5.4.2. Consultation ex post *ou* ex ante *?*

Cette question mérite une analyse précise car sa réponse peut conduire à des scénarios très différents lors des consultations annuelles.

Dans l'article L. 2323-26-2 cité ci-dessus, la phrase « *lorsque le comité d'entreprise constate que tout ou partie du crédit d'impôt n'a pas été utilisée...* » tend à donner au CE un rôle de contrôle ex post de l'affectation des sommes du CICE. C'est la pratique très largement la plus courante que nous avons observée dans les cas étudiés.

Mais trois arguments contraires méritent d'être relevés.

- En premier lieu, l'esprit de l'ANI de janvier 2013 et de la LSE est clairement d'inscrire le dialogue social dans l'anticipation. Ainsi, aux termes de l'article L. 2323-2 du code du travail, la « *décision du chef d'entreprise doit être précédée par la consultation du comité d'entreprise* », ce qui signifie clairement que l'employeur doit consulter sur l'utilisation qu'il compte faire du CICE. On ne peut nier que, dans notre cas, un débat sur la pertinence de choix proposés par la direction pour l'année en cours est beaucoup plus riche que celui sur la justification de choix déjà effectués.
- Rappelons d'autre part que la LSE a fixé la consultation sur l'utilisation du CICE au 1er semestre de l'année ce qui laisse là aussi entendre que nous sommes plutôt dans une vision budgétaire c'est-à-dire prospective des sommes à dépenser plutôt que dans une vision ex post.

145. A notre connaissance, aucun comité régional de suivi n'a été installé à ce jour.

- En troisième lieu, le rattachement par la loi Rebsamen, de la consultation sur le CICE à celle plus générale sur la situation économique et financière comportant à la fois une analyse sur l'exercice écoulé et sur l'exercice budgétaire en cours incite à traite aussi la thématique du CICE avec cette double optique.

Dans les cas étudiés, seules trois entreprises font clairement porter le débat sur les choix à faire (Brc, Chantiers, Logdis).

5.4.3. Vue d'ensemble sur nos observations

Un des premiers enseignements que l'on pourrait tirer à ce stade, tout en invitant à la prudence, c'est que la question du CICE n'a pas rendu nos interlocuteurs très diserts. Malgré les questions, les entretiens ont un contenu globalement peu abondant sur le sujet à la différence des autres informations-consultations issues de la LSE.

On peut d'abord souligner qu'on constate assez souvent un manque de mémoire sur le processus et parfois des divergences de vision entre élus ou directions interrogés notamment sur les avis donnés à la suite des consultations. De plus, côté élus, on observe quelquefois une confusion entre différentes informations-consultations : certains élus confondaient la consultation CICE avec celle sur l'information-consultation sur les orientations stratégiques (ICOS) et entre celle-ci et la présentation de la Base de Données Économiques et sociales (BDES). Cela illustre clairement le manque d'appropriation sur le CICE par l'ensemble des acteurs. On peut noter cependant que le travail mené pour la constitution de la BDES a permis de faire émerger la question chez Formage, qui n'avait pas été traitée par la direction de façon spontanée.

5.4.4. Un diagnostic confirmé : plus une information qu'une consultation

Ces constats de base nous semblent renforcer le diagnostic posé par les consultants interrogés en 2015, témoins de cas plus nombreux, sur la difficulté à faire émerger un échange approfondi dans cette nouvelle information-consultation. Le processus d'Information-consultation sur le CICE est donc loin d'être parfaitement intégré et pleinement utilisé. Il est évidemment trop tôt pour savoir s'il s'agit d'une question d'apprentissage et de temps pour maitriser ce dispositif.

Les entreprises interrogées sont dans des situations diverses du point de vue de l'importance des montants de CICE en raison des structures salariales variées. Elles le sont aussi du point de vue des leviers de compétitivité utilisés lors de l' » affectation » du CICE : certaines s'appuient sur une baisse du coût salarial, d'autres sur un accroissement de l'investissement, d'autres encore sur la formation des salariés dans le cadre de la GPEC ou de mesures d'accompagnement de restructurations. Ces différentes formes n'ont pas semblé prendre en compte les enjeux du dialogue autour de l'utilisation du CICE au travers d'un débat sur les facteurs de compétitivité de l'entreprise en lien avec ses options stratégiques. Les entreprises enquêtées sont aussi diverses du point de vue de leur situation financière. Certaines sont excédentaires d'autres en difficulté.

Chez Farma par exemple, les élus déclarent avoir été certes informés mais ont eu le sentiment d'être mis devant le fait accompli avec une information qui ne leur permettait pas, pour le moment du moins, de discuter avec la direction des ressorts de la compétitivité de l'entreprise.

A ce stade, il y a une difficulté (ou une résistance) pour les employeurs, qui se traduit assez souvent par la mise en place d'un processus assez formel, s'apparentant plus à une information qu'à une consultation. Souvent l'information manque de détails et, il demeure une certaine opacité dans les liens avec les choix effectués. Souvent ce sont seulement les grandes masses financières qui sont présentées.

Le sujet du CICE paraît parfois complexe pour les directions quand il s'agit par exemple de tracer les utilisations ou de parler de l'affectation du CICE. Cette difficulté de repérage a pu mettre certaines directions en difficulté devant les demandes des élus. De façon quasi unanime, les DRH interrogés nous ont fait part de l'impossibilité de tracer l'utilisation du CICE comme de pouvoir démontrer que les investissements réalisés n'auraient pas forcément été faits sans l'aide du crédit d'impôt.

5.4.5. Entre manque d'appétence et frustration

Côté salariés, on est, le plus souvent, entre manque d'appétence et frustration sur cette information consultation. Quand il y a une demande (et ce n'est pas toujours le cas), est exprimée une frustration soit d'être mis devant le fait accompli (il n'y a pas eu de discussion sur les futures affectations du CICE) ou de ne pas être en mesure de tracer l'usage du dispositif. La discussion leur apparaît souvent rapide. Dans plusieurs des entreprises enquêtées, Il y a eu un avis négatif motivé soit parce que l'information paraissait insuffisante, soit parce qu'il n'y avait pas d'accord sur la forme d'utilisation des aides (où finalement il est assez peu question d'emploi). Selon les élus, il y a en général une certaine opacité de l'information, un manque d'envie de la part de la direction de donner du détail. C'est une dimension que l'on retrouve sur la question de la stratégie et de la difficulté de partager une information qui pourrait apparaître comme confidentielle.

Pour d'autres élus, l'information-consultation sur le CICE est éloignée des réalités de terrain, elle est, de plus, détachée d'autres formes d'Information-consultation ; ce n'est pas une priorité. Dans de nombreux cas, l'information-consultation sur le CICE reste formelle, au sens où l'objectif est de se mettre en conformité avec cette obligation. Et il semble que les conséquences sociales des choix faits ou proposés de l'utilisation ressortent assez peu du débat.

Chez Farma, certains élus considèrent que ça n'entre pas dans leur champ de compétences et partant, dans leurs priorités. Comme nous confiait une élue, « *l'information-consultation sur le CICE, on l'a eue ... mais tout le monde s'en fiche parce que personne ne comprend ce que c'est ...* ». Un autre élu abonde dans le même sens car pour lui, la priorité se trouve dans les réorganisations profondes que l'entreprise opère depuis quelque temps.

Chez Secufreak, le CICE semble financer principalement le nouveau projet stratégique en cours de développement, les autres utilisations semblant marginales. C'est ce projet qui est resté au cœur de la discussion au niveau du CCE mais cela s'accompagne d'un flou assez important sur son affectation. Selon certains il y avait une certaine opacité en partie parce que la direction n'avait pas envie de rentrer dans le détail.

5.4.6. L'emploi rarement au cœur de l'affectation du CICE

L'emploi est rarement au cœur de l'affectation du CICE. Il y est plus souvent question d'investissement matériel et parfois de formation. Les propositions d'affectation apparaissent *ad hoc*. Pour l'illustrer on peut signaler le cas d'une entreprise dans laquelle certains investissements sont apparus comme une substitution à l'emploi. L'année suivante, devant la réaction des élus, l'entreprise a la présentation de l'utilisation du CICE. Certaines informations sur le CICE ont mis en évidence des investissements se rapportant aux nouvelles stratégies des entreprises ou à des évolutions de salaires (mais sur cette question les avis sont très divisés entre DRH et élus). De nombreux élus ont fait part de leur doute sur ses effets sur l'emploi, d'autant que pour plusieurs entreprises les emplois restent gelés ou sur une pente décroissante depuis plusieurs années.

Il est difficile de repérer, en tant que tel, de bonnes pratiques où les processus s'améliorent fondamentalement après plusieurs exercices. Le processus d'information consultation

n'est pas relié au reste des informations-consultations ; il y a une difficulté à tracer l'information, et donc à être en mesure de justifier les affectations du CICE ou de pouvoir répondre à la question : « *qu'auriez-vous fait sans le CICE* » ? Il demeure une ambiguïté sur ce point, concernant les attentes qui font obstacle à la possibilité d'une discussion approfondie. Enfin, on le voit sur les autres dispositifs, même si la situation est hétérogène, il est parfois difficile de parler de stratégie, même en toute bonne foi, soit parce que cela met en jeu des questions de confidentialité soit encore parce que cela apparaît comme des sujets éloignés des préoccupations des salariés eux-mêmes.

Deux élus de Logdis confirment cette façon de présenter les choses. Ils estiment que le CICE est perçu par l'entreprise sans donner d'informations très précises. Ils regrettent qu'il ne soit pas davantage orienté vers l'amélioration de l'emploi, des salaires et des qualifications. Formellement, ce crédit d'impôt a été utilisé en 2014 pour investir dans la modernisation des magasins, sans préciser la nature de ces investissements.

5.4.7. Les changement apportés par la loi Rebsamen à la consultation CICE

L'application de la loi s'étant faite au 1er janvier 2016, peu de consultations avaient été organisées selon le nouveau modèle lorsque nous avons réalisé les entretiens.

L'affectation de la consultation CICE au bloc économique et financier suite à la loi Rebsamen, a été perçue de façon positive par le DRH de Brc puisqu'avant, le thème du CICE était abordé séparément des comptes prévisionnels et des comptes de l'année N-1, ce qui nécessitait plusieurs réunions où finalement les mêmes débats revenaient à chacune d'entre elles. Alors qu'avec la loi Rebsamen, le DRH explique qu'ils arrivent à aborder ces trois thèmes en un seul CE, ce qui permet de synthétiser les débats et d'avoir une vision d'ensemble. Cependant, il reconnaît que cette façon de procéder nécessite de nombreuses commissions de préparation.

À l'inverse, chez Chantiers, La mise en place des blocs d'information-consultation issus de la loi Rebsamen a fait perdre son importance à la question du CICE, qui passe derrière d'autres enjeux économiques et se trouve englobée dans la consultation sur la situation économique et sociale. Cette mise en place des blocs de consultation a amené les élus à souhaiter se faire accompagner par l'expert. C'est donc l'expert qui en a parle lors de sa présentation et non plus la direction mais il n'y a pas eu de débat spécifique sur cette question.

5.4.8. CICE et restructuration : une relation ambiguë

Chez Logdis, Le DRH se félicite du CICE dans la mesure où il lui a permis d'aller plus loin dans l'accompagnement de la restructuration de l'emploi et des métiers avec une affectation dédiée à l'alimentation d'un fonds sur le développement de l'employabilité qui repose sur trois axes de formation.

En revanche, du côté syndical, on jette un regard extrêmement sévère sur l'usage du CICE car l'entreprise n'aurait pas dû bénéficier du CICE dans une phase de restructuration. Ils critiquent l'ambiguïté de l'utilisation des moyens dans la mesure où ils peuvent contribuer à la destruction de l'emploi et dénoncent un détournement du CICE.

Chez Chantiers, aucune restructuration brutale n'a été menée mais la direction a cherché à adapter l'emploi à la baisse de la conjoncture. Elle a ainsi expliqué aux élus que le CICE n'avait pas servi au recrutement mais qu'il avait permis une non-diminution de l'emploi notamment par l'utilisation d'une partie du CICE pour développer l'alternance. Comme un emploi créé est un coût pour l'entreprise potentiellement plus long que ce que dure le crédit d'impôt, elle a donc donné préférence à l'alternance.

Pour le DSC, la direction a détourné la dimension embauche du CICE en l'utilisant pour développer l'alternance, pour laquelle il y a déjà des subventions publiques.

5.5. Vers une cohérence d'ensemble des outils ?

Si l'on se base sur les dispositions établies par le législateur dans la LSE, il existe un enchaînement logique entre la BDES alimentée régulièrement et portant sur des données de « qualité » (et exhaustive) de l'année « n-2 » à « n+3 » et l'IC sur les orientations stratégiques de l'entreprise et ses conséquences notamment sur l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences. Cela doit par ailleurs déboucher sur la mise en œuvre d'une GPEC triennale basée sur de grandes thématiques. *A fortiori*, l'esprit de la LSE sur les outils et IC en lien avec la situation de l'entreprise et sa stratégie relève, tout comme celui de l'obligation triennale de négociation d'accord de GPEC impulsée par la Loi de cohésion sociale de 2005 [146], de l'anticipation des mutations en se basant sur une information de qualité : cohérence entre informations de la BDES avec visibilité à trois ans et information stratégique partagée préparant le terrain à une GPEC concertée permettrait ainsi d'éviter la mise en œuvre d'une « gestion à chaud » et de favoriser l'action d'une gestion « plus à froid », censée être plus fluide et préparée en lien avec les mutations futures [147]. Il pourrait également exister une cohérence entre les choix d'investissements financés par le CICE et les orientations stratégiques de l'entreprise, orientations qui intègrent nécessairement une analyse des facteurs de compétitivité. A fortiori, l'utilisation du CICE devrait aussi pouvoir être retracée à travers la BDES. Cependant, cette cohérence n'est apparue que dans un seul cas dans notre échantillon, Formage.

De ce point de vue, l'existence de PSE dans certaines entreprises pourrait représenter certainement un premier échec à l'objectif d'aboutir à une anticipation « fructueuse » permettant de « lisser » les évolutions de l'entreprise. Mais ce constat était sans doute prévisible et presque 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. Ainsi, l'horizon prospectif à trois ans représente sans doute une chimère pour beaucoup d'entreprises.

De manière plus générale, le Législateur, en formalisant la transmission d'informations stratégiques et en instituant une BDES cherche la fois à réduire l'asymétrie d'information en donnant plus de clés de compréhension aux représentants des salariés au sein des entreprises, et permettre un meilleur dialogue social autour des enjeux de stratégie, notamment « en amont ». De ce point de vue, nous avons pu recenser dans les sections précédentes des freins à la mise en place d'un tel dialogue social, ces freins pouvant prendre la forme :

- D'un retard dans la mise en œuvre de toutes les dispositions légales, notamment du fait d'une accumulation de législations et d'obligations sur les dernières années (LSE, loi Macron, loi Rebsamen).
- Du fait de la procédure même, l'ICOS n'est parfois pas identifiée par les représentants des salariés : elle peut se retrouver « noyée » dans la réunion de CE où ce sujet a été abordé.
- D'une déception sur le contenu réel de l'information (champs temporels, périmètre d'observation, thèmes abordés…) mais aussi sur la sincérité de cette information transmise.

146. Cette obligation triennale de négocier instaurée par la loi Borloo a été modifiée par la loi Rebsamen qui a mis en cohérence la consultation sur les orientations stratégiques comprenant un volet GPEC et une obligation triennale de négocier tous les trois ans dans les entreprises d'au moins 300 salariés sur la gestion des emplois et des parcours professionnels.
147. La cohérence théorique des différents outils fournis aux partenaires sociaux ne se limite pas au lien entre les BDES, ICOS et GPEC : l'utilisation du CICE doit aussi pouvoir être retracé à travers la BDES. Cependant, ce point n'est apparu que dans un seul cas recueilli auprès des élus de CE et des DRH/DRS rencontrés.

- D'un non-recours quasi général à la BDES, et donc son inutilité pratique pour l'ICOS à ce jour.
- De prédominance dans certaines entreprises des IC sur les PSE à venir et au détriment de l'ICOS (notamment plus en amont).
- D'un manque de formation (voire d'appétence), souvent relevé, d'une partie des élus de CE sur les questions économiques, qui les éloigne des salariés.
- D'une qualité insuffisante du dialogue social préexistante aux dernières évolutions législatives.
- D'un raccourcissement des délais de procédure en cas de PSE (délais préfix).
- D'un manque de discussion sur les différents leviers de la compétitivité alors que cela pouvait être un des enjeux de l'information-consultation sur le CICE et, a fortiori, sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

Tous ces éléments témoignent ainsi d'un certain déficit d'articulation entre les différents outils (et aussi avec les différentes négociations à l'œuvre), fragilisant la construction d'une cohérence d'ensemble qui permettrait une discussion sereine et sincère entre interlocuteurs compétents [148] sur les grands enjeux stratégiques et des conséquences sur le devenir de l'entreprise et de ses salariés.

On nuancera ce tableau de plusieurs points de vue. Tout d'abord, certains élus, malgré les limites de l'information stratégique, s'en saisissent, élaborent un jugement sur les options présentées, formulent un avis et gagnent ainsi en connaissance de l'entreprise. Une de leurs fonctions clefs se voit confortée : leur rôle consultatif sur les questions économiques. Ils se voient doter alors d'un attribut important : reconnus comme acteurs de l'entreprise à part entière, qui ont leur mot à dire sur les questions économiques. Par ailleurs, on ne peut pas non plus exclure que l'appropriation des dispositifs se fasse de manière progressive et donc que la cohérence des outils progresse dans certaines entreprises. On peut alors s'interroger sur les conditions concrètes d'une telle montée en charge. Cela serait sans doute largement favorisé par une montée en compétences des acteurs mais aussi par un accès à un niveau adéquat de ressources financières allouées aux CE et à leurs élus.

Finalement, la Loi Rebsamen (dont une des visées est de « simplifier » le dialogue social sans le vider de son contenu) est-elle à même de favoriser cette montée en charge de la cohérence des outils, et donc de permettre d'asseoir une structuration satisfaisante pour tous de l'agenda social de l'entreprise en articulant de façon jouable les trois consultations annuelles et les trois grands blocs de négociation [149] plus cohérente tout en étant compatible avec les rythmes d'activité de l'entreprise ?

148. Des interlocuteurs compétents à la fois de par leur mandat (légitimité) et de par leur préparation (formation, assistance par des experts).
149. Bloc 1 : Rémunération, temps de travail et répartition de la valeur ajoutée (négociation annuelle), Bloc 2 : L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail (négociation annuelle), Bloc 3 : Gestion des emplois et des parcours professionnel (triennale)

Conclusion générale

Conclusion générale

En réponse à l'appel à projets de recherches lancé par la DARES en 2014 sur le « *Fonctionnement et [les] activités des comités d'entreprise, entre évolutions institutionnelles et crise économique », notre étude a cherché à rendre compte des évolutions des activités des comités d'entr*eprise dans un contexte marqué par au moins deux importants facteurs exogènes de transformation. Le premier facteur est d'ordre législatif, avec de profondes évolutions qui se sont tenues en quelques années seulement, concernant la place du dialogue social et de la négociation collective. Le second facteur est d'ordre économique. avec la crise économique depuis 2007-2008 qui a eu de nombreux impacts sur les entreprises françaises. Il faut cependant également replacer le dialogue social dans des mutations économiques plus longues, notamment en termes de gouvernance des entreprises, de financiarisation, de transformation des chaînes de valeur, etc., qui ont eu des effets importants sur l'organisation et la qualité du dialogue social.

Dans ce contexte évolutif, l'objet de notre recherche porte sur deux axes centraux qui sont complémentaires. D'un côté, il s'agit d'analyser les modalités de mise en œuvre et les modes d'appropriation des nouveaux outils et des nouvelles règles de consultation du comité d'entreprise (CE) instaurées par la loi de sécurisation de l'emploi (LSE) de 2013. D'un autre côté, il s'agit d'interroger les compétences nécessaires des CE au regard des nouvelles thématiques de consultation qui leur sont confiées afin qu'ils puissent être en mesure de remplir leur rôle. La LSE invite, en effet, les CE à donner un avis, dans le cadre d'une nouvelle procédure de consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences sociales. Le CE se voit également consulté sur l'utilisation par l'entreprise du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE). Dans les deux cas le législateur vise à encourager davantage cette instance de représentation du personnel à participer au suivi économique et financier de l'entreprise mais également à faciliter le contrôle de l'utilisation de l'argent public. La volonté du législateur, comme des signataires de l'ANI de 2013, est aussi clairement de faire porter le dialogue social sur l'anticipation (orientations stratégiques et utilisation prévue du CICE) en sortant d'un débat plus traditionnel sur l'analyse annuelle des comptes, déjà dans les prérogatives du CE. Afin de renforcer la capacité du CE à réaliser ce travail d'analyse, le législateur a demandé aux directions d'entreprise de mettre en place une base de données économiques et sociales (BDES), conçue comme étant le support cognitif nécessaire pour réaliser ce travail d'anticipation. Dans le même esprit, le législateur a aussi prévu de nouvelles possibilités de recours à l'expertise afin d'assister le CE.

Les deux piliers de la LSE : gestion des PSE et consultation sur les orientations stratégiques, une vitesse de mise en œuvre différenciée

Dans le contexte du dualisme « à la française » (*cf.* partie I du rapport), la LSE a fait bouger quelques lignes et a eu, de ce point de vue, un effet important dans les trois années qui ont suivi son application. Paradoxalement peut-être puisqu'elle instituait de nouvelles informations-consultations, l'effet a surtout été important sur les « négociations » plus que sur les informations-consultations. Cela correspond cependant à l'ambition du législateur et des signataires de l'ANI de janvier 2013. La LSE entendait en effet réduire le

caractère formel du dialogue social, lié, en partie, à la dimension purement consultative des avis du CE. Sur certains sujets comme celui des restructurations, le dialogue au sein du CE se réduisait à la production par l'instance d'avis non contraignants mais rendus le plus tard possible pour pouvoir mieux peser sur le rapport de forces.

La LSE vise à remplacer ce dialogue jugé peu constructif par une association plus étroite des représentants du personnel aux orientations stratégiques. Cette meilleure connaissance des orientations stratégiques et la participation des représentants des salariés devraient anticiper les difficultés et éviter, tant que faire se peut, les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). En échange de cette plus grande participation, les délais préfix réduisent la possibilité pour le CE de retarder ces PSE en rendant son avis le plus tard possible.

À ce stade, l'effectivité de la LSE semble limitée en termes d'évolution du contenu et de méthodes de consultation. Les comités d'entreprise observés n'ont pas tous la même capacité à se placer dans une posture d'anticipation stratégique des évolutions de l'entreprise. La consultation sur les orientations stratégiques qui soit plus qu'une obligation formelle peine encore à trouver sa place. Il s'agit cependant peut-être d'un simple effet de décalage temporel car il faut généralement quelques années avant que les lois réformant le dialogue social « entrent dans les mœurs », comme cela a été décrit par exemple dans le cadre de la loi sur la représentativité syndicale [150]. En outre, dans un contexte de crise économique, ce dispositif et les outils lui sont associés comme la base de données économiques et sociales (BDES) ont pu ne pas être considérés comme prioritaires par les directions d'entreprise ni même par les élus. Les employeurs perçoivent ces innovations comme de nouvelles contraintes administratives et non comme des occasions à saisir : l'innovation sociale n'est pas au cœur des préoccupations du moment. Le rapport de forces et le calendrier de mise en œuvre ont pu s'avérer défavorables aux représentants des salariés. Devant ces nouvelles injonctions venant d'en haut, des arbitrages ont été opérés et certains CE ont très clairement exprimé leur choix de se concentrer sur telle ou telle prérogative (par exemple, en situation de restructuration, la gestion du PSE) plutôt que de mobiliser des forces pour faire vivre ces nouveaux dispositifs.

De plus, l'appropriation de cette nouvelle information consultation a rapidement été bouleversée. Deux ans à peine après la promulgation de la LSE, la loi Rebsamen de 2015 est venue rationaliser le paysage de la négociation et de l'information-consultation en regroupant en trois grands « blocs » l'ensemble des incitations et obligations issues de lois successives. À partir du 1er janvier 2016, la consultation sur les orientations stratégiques est ainsi devenue un nouveau « bloc », incluant la question de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et celle des grands axes de la formation professionnelle, à côté des autres blocs portant sur la situation économique et financière de l'entreprise, et la politique sociale et les conditions de travail. Au moment de notre enquête, nous interrogions les acteurs sur la procédure nouvelle « ICOS » alors qu'elle était elle-même transformée par une loi ambitieuse sur le dialogue social. C'est donc assez logiquement que nous avons trouvés des interlocuteurs parfois déboussolés.

À ce jour, l'appropriation de ce nouveau dispositif reste incertaine et n'est pas stabilisée. On observe cependant que la mise en place de ce nouveau dispositif a été d'autant plus efficace que des formes d'échange et de dialogue existaient déjà avant sur ce sujet ; c'est notamment le cas au sein des plus grands CE qui sont aussi les plus professionnalisés. La faible appétence des élus à s'impliquer dans la stratégie est un constat fait par certains DRH et l'on peut penser que cette appétence peut justement évoluer au contact de la répétition de cette consultation. Sa banalisation serait en quelque sorte un témoignage de l'effectivité de la loi à moyen ou long terme.

150. *Cf.* Karel Yon et Sophie Béroud (2013), « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical et répression. Quelques éléments de réflexion », *Agone*, 50, pp. 159-173

Par contre, la LSE semble avoir eu un impact immédiat sur les nouvelles modalités de gestion des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). La procédure traditionnelle de consultation du CE prend désormais place dans un nouveau contexte d'ordre social négocié : l'employeur est encouragé à signer un accord de méthode pour gérer les modalités d'accompagnement d'un PSE avec les organisations syndicales représentatives. La loi de sécurisation de l'emploi se place dans un mouvement long de décentralisation du dialogue social. Au cours de la quinzaine d'années la précédent, un nombre croissant de sujets ont été confiés à la négociation entre acteurs sociaux d'entreprise : emploi des seniors, pénibilité, égalité hommes-femmes, etc. [151]. Ces derniers dispositifs ont souvent conduit à des accords formels dont le contenu réel peut être débattu (Partie I).

Les nouveaux dispositifs de gestion des PSE conduit à rééquilibrer les rôles respectifs du CE et des organisations syndicales (OS) ainsi qu'à de nouveaux jeux d'acteur (parties III et IV). L'observation fine du dialogue social en entreprise issu de la LSE montre que les choses sont loin d'être aussi tranchées, puisque la moitié des représentants du personnel sont syndiqués. Ainsi, loin d'être disjointes, les procédures de consultation et de négociation sont souvent le fait des mêmes personnes et sont l'affaire de dispositifs locaux de coordination entre individus, entre instances. Les monographies réalisées éclairent la richesse et les subtilités de ces formes de coordination entre acteurs (Partie III). Ces formes de coordination variées entre les temps de consultation et ceux de négociation donnent une certaine effectivité au nouveau mode de gestion des PSE. Au contact des organisations syndicales représentatives, le CE oscille ainsi entre une logique classique de consultation et une logique plus nouvelle d'accompagnement de la négociation. Si le CE n'a pas de prise directe sur la négociation, il se doit de la prendre en compte d'autant qu'elle porte de plus en plus sur le sujet de l'emploi, considéré comme prioritaire. Inversement, les organisations syndicales représentatives doivent parvenir à articuler leurs négociations avec les informations fournies en CE et les outils à la disposition de ceux-ci.

Néanmoins, comme l'ont souligné Martin Richer et Christian Pellet dans un rapport d'évaluation de la LSE pour la fondation Terra Nova [152], « la LSE a permis d'ouvrir une brèche importante dans cet édifice en transférant un sujet stratégique, la conduite des restructurations, de l'information-consultation vers la négociation ». En effet, les dispositifs législatifs avaient tendance à placer au cœur du dialogue social la consultation des IRP au détriment de la négociation par les OS [153]. La LSE comme les lois sociales qui l'ont suivie remet les OS au cœur des dispositifs en lien direct avec la réforme de la représentativité de 2008. Les organisations syndicales peuvent en effet faire entendre leurs voix sur la gestion de l'emploi en temps de crise. L'emploi deviendrait progressivement un nouvel « équivalent général » des négociations, peut-être en substitution des salaires, ce qui reste toutefois à relativiser [154].

Au vu de nos entretiens, on peut parler d'une certaine effectivité dans la conduite négociée de ces PSE, et ceci assez rapidement après la promulgation de la loi. Comme l'a noté le rapport de Jean-Denis Combrexelle en 2015, « *il ne s'agit évidemment pas de se féliciter du nombre de PSE, qui même négociés seront toujours trop nombreux, mais de constater que dans un domaine particulièrement sensible pour les salariés et les entreprises le renvoi opéré par le législateur au profit de la négociation d'entreprise semble fonctionner jusqu'à présent* ». Ceci, constate Jean-Denis Combrexelle, fait figure d'« exception

151. *Cf.* Antoine Naboulet (2011), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective » *Note d'analyse*, 240., France Stratégie, Septembre.
152. *Cf.* Martin Richer et Christian Pellet (2016), *Quels enseignements tirer de la mise en œuvre de la Loi de Sécurisation de l'Emploi pour orienter la réforme de notre démocratie sociale ?*, Paris : Terra Nova
153. *Cf.* Sylvaine LAULOM (2010), « Le cadre communautaire des restructurations », *in* Claude Didry et Annette Jobert (dir.), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », 274 p., 2010, p. 77-90.
154. *Cf.* Jacques Freyssinet (2013), « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise : quel impact sur l'accord du 11 janvier 2013 », *Revue de l'Ires*,77, pp. 3-38.

notable » dans la mesure où les « réformes au bénéfice de la négociation collective [ont] eu des effets très limités » [155]. Cette possibilité de négocier l'emploi en temps de crise a pu rencontrer une demande de la part des OS mais cette négociation se passe maintenant sous une contrainte forte de délai qui met les équipes syndicales sous tension

Cette relative effectivité des nouvelles dispositions en matière de gestion des PSE donne-t-elle cependant une portée plus substantielle à ces accords ? Ce n'est pas sûr. D'une part, les accords de méthode existaient déjà avant la LSE. D'autre part, la volonté de négocier un accord sur les modalités d'accompagnement des restructurations ne signifie pas plus qu'avant que les OS approuvent les restructurations en question. Elles les approuvent d'autant moins que les procédures de PSE intègrent maintenant un élément déterminant, probablement une des nouveautés majeures de la LSE : les délais préfix. Ces délais encadrent désormais l'ensemble des consultations qu'elles soient récurrentes ou non et font globalement perdre aux CE des moyens de pression sur la conduite des PSE.

Dans ce cadre « négocié », la place et le rôle des CE se transforme. La logique informative et univoque en direction des CE évolue au profit d'une démarche supposant plus d'articulations et de coordinations entre CE et organisations syndicales. Notre rapport a ainsi insisté, au-delà du cas spécifique de la gestion des PSE dans un sous-ensemble des entreprises de l'échantillon, sur les évolutions plus globales et structurelles des comités d'entreprises dans le contexte de changements dans la gouvernance à la fois des entreprises et des relations sociales.

Stratégie, qualité d'information et BDES

De façon transversale aux différentes entreprises observées, quels que soient leur taille, secteur ou statut juridique, cette consultation pose avec force la question de la sincérité des informations transmises par les directions. Il est difficile de réclamer que les instances représentatives des salariés s'engagent dans ces aspects stratégiques quand l'information est incomplète ou volontairement floue voire déloyale. Des directions se protègent par une argumentation pointant l'extrême sensibilité des informations, sur des marchés très concurrentiels. Elles invoquent avec insistance les incertitudes qui pèsent sur le contexte de leur production ou sur les questions d'horizon de leurs stratégie (à l'année, à trois ans voire à vingt ans), autant de questions qui rendent la présentation de la « stratégie » difficile sans lever des attentes de la part des représentants du personnel. Dans d'autres situations, l'information est volontairement de mauvaise qualité, quand par exemple la direction de l'entreprise cache à son CE un projet de restructuration et la stratégie associée ou qu'elle ne souhaite pas faire état de prévisions ou d'objectifs en matière de rentabilité et d'emploi. Se pose aussi la question de la capacité des élus à faire usage des informations transmises. En clair, il s'agit d'interroger la stratégie des CE relativement à ces discussions sur la stratégie des entreprises. Que faire par exemple de l'information selon laquelle l'entreprise souhaite se recentrer sur une stratégie strictement financière consistant à augmenter les *cash-flows* de façon à maximiser le rendement de ses fonds propres et les dividendes pour ses actionnaires ? Quelle stratégie représentative et syndicale adopter face à un acteur en proie à d'intenses transformations numériques à venir, par exemple dans la banque ? À des échelles plus petites, quelles conséquences tirer des réorientations prises en matière d'accueil de publics autistes, dans le cas de l'entreprise Handicap par exemple avec des arbitrages à faire entre un objet social et des contraintes budgétaires ? La consultation sur les orientations stratégiques aura cependant permis de structurer les échanges autour de la stratégie de l'entreprise, en prémisse de la loi Rebsamen qui suivra.

155. *Cf.* Jean-Denis Combrexelle (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi,* Paris : France Stratégie, rapport remis au Premier ministre, 9 septembre 2015, p. 31.

La notion de stratégie n'est pas explicitée dans la LSE ce qui laisse la porte ouverte à différentes interprétations de la part des directions comme des élus de CE. Elle n'est pas non plus mieux définie au niveau de l'entreprise. En outre, les effets des échanges sur la stratégie et la marche de l'entreprise ne vont pas de soi. Tout se passe comme si aux yeux du législateur, il suffisait d'expliciter cette stratégie, de la transmettre, de la présenter ou d'en débattre au sein des IRP pour qu'elle soit « partagée », c'est-à-dire non seulement communiquée, mais également acceptée, comprise, voire intégrée et « incorporée ». En pratique, il y a un monde entre d'une part, le fait pour une direction de procéder à une transmission d'informations stratégiques (avec l'existence de « filtres » plus ou moins volontaires) et, d'autre part, le fait que cette stratégie soit pleinement acceptée par le CE, améliore le dialogue social de l'entreprise et contribue aux évolutions de l'entreprise (au sens de bonne anticipation des mutations).

Une telle perception repose sans doute sur trois hypothèses assez fortes : (i) il existe une « bonne » stratégie à mener (une stratégie optimale), étant donné l'environnement interne et externe de l'entreprise et cette stratégie est basée sur de grandes évolutions prévisibles ; (ii) la discussion de cette stratégie autour de l'information par la direction et de la consultation à laquelle répondent des élus de CE amène un meilleur dialogue social entre les parties par l'écoute et la prise en compte des arguments des uns et des autres ; (iii) l'information et l'échange sincère autour de la stratégie permettrait une meilleure mise en œuvre de la stratégie au sein de la société en question, en particulier à travers la « mobilisation » des élus de CE. À l'heure actuelle, rares sont les cas où l'une de ces hypothèses est remplie, pour ne rien dire des trois. La première hypothèse se heurte aux limites de la capacité de prévision et de programmation dans des environnements très concurrentiels. La deuxième hypothèse parait difficilement tenable. Certes, les entreprises qui ne discutaient pas de stratégie auparavant au sein des IRP vont connaître une amélioration par rapport à ce qui existait auparavant grâce aux nouvelles dispositions en vigueur mais il ne suffit pas de présenter la stratégie pour emporter l'adhésion. Quant à la troisième hypothèse, elle repose sur la capacité de mobilisation des élus autour d'une stratégie « partagée » au sens « d'acceptée » et « d'intégrée » : on en est loin actuellement, notamment car les élus de CE n'ont pas de pouvoir sur les grandes orientations choisies.

On pourrait ajouter que cette consultation éclaire plus crûment les critères de qualité du dialogue social. Pour beaucoup de directions, un bon dialogue social est celui où elles arrivent à respecter le cadre législatif tout en réussissant à faire partager leurs choix. Du côté des élus de CE, le dialogue social est de qualité lorsqu'il leur permet d'exprimer leur point de vue et surtout de faire prendre en compte leurs idées. En ce sens, un bon dialogue social ne conduit pas nécessairement à un avis positif sur la question qui est posée.

Pour « renforcer » la capacité des élus à se saisir des questions d'orientations stratégiques, le législateur et surtout les signataires de l'ANI de janvier 2013, ont conçu de nouveaux outils à destination des représentants du personnel. Une nouveauté importante a été la mise en place d'une BDES (base de données économiques et sociales) servant de support aux consultations du CE. Cette innovation est née de constats faits lors de la délibération sociale menée entre 2009 et 2012 entre les organisations patronales et syndicales : toutes les parties constataient que les informations fournies aux CE et aux CHSCT étaient nombreuses mais éparses et souvent peu significatives des enjeux de l'entreprise.

Cet « outillage » du dialogue social, cohérent sur le fond avec les besoins des acteurs, peut aussi être regardé comme une vision mécaniste et techniciste. Il ne suffit pas de créer un nouvel outil, en l'occurrence une base de données intégrant dans un fichier numérique l'ensemble des informations économiques et sociales de l'entreprise, pour renforcer la capacité des acteurs à anticiper et à discuter. Le développement d'un outil numérique, alimenté par la direction de l'entreprise, utilisé de façon récurrente par les IRP, et conçu

comme un support convivial et moderne pour ces derniers, tient de la chimère digitale si l'introduction du dit outil n'est pas préparée avec soin et en concertation surtout avec ses futurs utilisateurs. Or, rares ont été les cas où la BDES a été négociée avec les syndicats représentatifs des salariés. Alors qu'une circulaire ministérielle incitait les directions à négocier la mise en place de cet outil supposé vivifier le dialogue social, son installation a été, dans la réalité, le plus souvent décidée de manière unilatérale dans les bureaux des directions, ce qui est un comble pour un outil de dialogue social. Des « solutions » informatiques avancées existent, mais elles sont encore peu déployées et les BDES observées prennent souvent la forme d'une gestion électronique de fichiers PDF ou de classeurs Excel peu exploitables (et souvent non enregistrables par les utilisateurs, sauf à réaliser de complexes captures d'écran). L'accès aux BDES n'est pas toujours facilité pour les salariés qui n'ont pas accès à un ordinateur ou qui n'ont pas reçu les formations adéquates. Beaucoup de choses restent à faire de ce point de vue.

Passer d'une situation où les DRH remettaient régulièrement des documents papier qui faisaient ensuite l'objet d'un commentaire puis d'un débat, à une autre situation où l'on demande aux élus d'être « proactifs » dans la recherche des informations significatives et dans la préparation de débats compliqués sur des orientations stratégiques ne se fait pas du jour au lendemain. En outre, l'actualité des élus et des DS est accaparée par les réorganisations et restructurations incessantes qu'ils vivent au quotidien.

Dans les faits, c'est donc moins dans les évolutions de la consultation et son outillage que le CE évolue à court terme, mais bien dans l'administration négociée des plans de restructuration de l'emploi et des consultations sur les projets de réorganisation. Dans le même temps, il est nécessaire de souligner que ces deux nouveautés, les nouvelles informations-consultations et leur outillage d'un côté et la gestion des PSE, ne pouvaient probablement pas se mettre en place à la même vitesse. D'où cette impression première que c'est la gestion des restructurations qui a surtout modifié la vie et le rôle du CE. Les effets de ces changements législatifs ne sont toujours pas stabilisés et nous sommes devant une évolution complexe de la place et du rôle des comités d'entreprises. Cette évolution dépend aussi de facteurs environnementaux, que ce soit la structure du paysage syndical local ou encore les formes de gouvernance de l'entreprise (*cf. partie III)*.

Le CICE : un enjeu peu visible

De son côté, la consultation sur l'usage du CICE a donné lieu à des niveaux d'échanges et de dialogue social très inégaux. Les interlocuteurs, DRH comme élus, sont assez peu diserts et souvent flous sur le sujet. À l'évidence, l'information-consultation s'est révélée être essentiellement formelle, ce qui a donné lieu à quelques avis négatifs pour des raisons d'information insuffisante ou de désaccord sur l'utilisation des aides. Le lien avec la consultation sur les orientations stratégiques est apparu très précaire. Les discussions sur le CICE se limitent dans la grande majorité des cas à son montant et au bilan de son utilisation. Or, des questions beaucoup plus stratégiques auraient pu émerger autour de ce crédit d'impôt et notamment un débat sur les facteurs de compétitivité de l'entreprise. Dans plusieurs cas, le manque de formation des élus explique l'absence de débat stratégique ; dans plusieurs autres, c'est le minimalisme des informations fournies mais aussi le manque de recul sur ce nouveau dispositif qui expliquent la pauvreté des discussions. Nous constatons ainsi une interprétation avant *tout comptable* du CICE et *non économique* ou *stratégique*. L'interprétation comptable repose sur une logique de « traçabilité » : il faudrait pouvoir tracer l'usage ou la destination de la somme perçue dans la comptabilité de l'entreprise, alors qu'il est très difficile de rendre fongible la somme perçue et de dire, par exemple, que sur cent euros reçus, cinquante auraient servi à de la communication, quarante à renforcer la trésorerie et dix à augmenter les salaires. Rares sont les CE à être

en mesure d'adopter une lecture plus stratégique interrogeant l'entreprise dans ses choix économiques, par exemple en analysant des données économiques *ex post* (quel impact sur le coût du travail, sur les prix de vente et sur la marge économique ? quelle a été la politique d'investissement de l'entreprise ? quelle a été la progression des salaires ?). Selon nos entretiens, de nombreuses OS ont fait part de leurs doutes sur les effets sur l'emploi du CICE, ce qui rejoint d'autres analyses à un niveau plus macroéconomique et quantitatif. En ce qui concerne l'enrichissement souhaité du dialogue social, une certaine modestie est de mise, dans la mesure où de nombreux élus ne se souviennent pas si la consultation a eu lieu ou même si il y a eu un avis, que ce soit en ce qui concerne le CICE ou les orientations stratégiques. Clairement, les enjeux de cette consultation ont rarement été perçus, notamment en termes de contrôle de la dépense publique.

Ces deux nouvelles consultations entraînent des effets assez inégaux. La relative lenteur de l'ICOS à entrer dans les pratiques est pour beaucoup due à une évolution très changeante du paysage législatif, laissant peu de temps aux acteurs pour s'approprier le dispositif. Les difficultés concernant l'incitation à des concertations sur des sujets plus stratégiques renvoient peut-être davantage à ce qui est parfois pointé comme une « culture » insuffisante du dialogue social en France [156] : cela se traduit autant par les problématiques de sincérité des informations transmises du côté employeur, que par les questions de capacité et d'appétence des élus à comprendre et traiter ces informations.

Des changements légaux qui s'inscrivent dans des transformations de long terme liées aux mutations de la gouvernance des entreprises et des relations sociales

La partie III est revenue sur les transformations en matière de gouvernance financière, qui ont notamment eu comme effet de centraliser les instances de décisions dans les entreprises. L'étude monographique a mis en évidence un effet d'isomorphisme assez net de la structuration des instances représentatives. Plusieurs entreprises ont été marquées par l'intégration de l'ensemble de la chaîne de valeur au niveau de l'entreprise, d'autres par des opérations de rachat par effet de levier, conduisant dans ces différents cas à des effets de centralisation du pouvoir et de renforcement du contrôle social. Cette centralisation a un impact également sur les relations sociales. Si une conséquence directe en termes de gouvernance des groupes est la baisse du pouvoir des établissements, par effet d'isomorphisme cela conduit à un affaiblissement du rôle des instances représentatives situées à ce niveau « local » que ce soit des comités d'établissement ou des CHSCT. En réponse à la centralisation de la gouvernance, on constate une centralisation des IRP, choix direct des directions d'entreprises. Cela se traduit par exemple par des suppressions de comités d'établissement. La récente loi El Khomri qui favorise la signature d'accords transversaux au niveau du groupe quelles que soient les branches des différentes entreprises de ce groupe va renforcer très certainement cette tendance.

Un élément important de nos observations concerne l'évolution des stratégies menées par les acteurs, avec des recompositions en matière de prérogatives et l'affirmation d'une certaine division du travail. Les cas d'entreprises articulant ainsi un CE et un CCE convergent vers un dessaisissement des questions économiques pour les confier au niveau central (CCE) et c'est aussi le cas pour les délégués syndicaux d'établissement qui perdent leurs prérogatives de négociation, de plus en plus centralisées sur les délégués centraux (DSC). En présence d'une gouvernance centralisée des relations sociales, les comités d'entreprises ou comités d'établissement peuvent certes se recentrer sur les activités culturelles et sociales, mais leurs élus peuvent parfois déplorer une réduction de leur rôle à l'image

156. *Cf.* Jean-Denis Combrexelle (2015), ***La négociation collective, le travail et l'emploi, Paris : France Stratégie***, rapport remis au Premier ministre, 9 septembre 2015 ; et CESE (2016), ***Le développement de la culture du dialogue social en France***, Paris : La Documentation française, avis du Conseil économique, social et environnemental présenté par Luc Bérille et Jean-François Pilliard.

de ce délégué syndical évoquant les « *CE patates* » de l'après-guerre. Les enquêtes de terrain confirment cette partition entre des acteurs (IRP et syndicats) renforcés à un niveau central dans leur *proximité avec les instances décisionnaires, et reconfigurés au niveau local par de nouveaux usages de leur proximité avec les salariés*.

On pourrait éventuellement parler d'un dualisme de la proximité, organisé autour des CE s'occupant des activités sociales et culturelles qui constitue l'intérêt premier des salariés-électeurs d'une part et, de l'autre côté, des CHSCT. À cet égard, le rôle des CHSCT, cousin germain des CE, s'affirme de plus en plus dans cette proximité avec les problématiques vécues dans le travail au quotidien. Les CHSCT parviennent de plus en plus à construire des rapports de forces localement sur la question sensible des questions de travail, une question d'autant plus sensible qu'elle pose juridiquement et pénalement la question de la responsabilité de l'employeur. De mieux en mieux armés (notamment parce que les syndicats n'envoient plus dans les CHSCT les candidats novices mais considèrent cette instance comme un véritable lieu de contre-pouvoir), les CHSCT peuvent ainsi faire un usage stratégique du droit, en mobilisant notamment le recours à l'expertise dans les deux situations prévues par le droit du travail : la survenance d'un risque grave ou l'existence d'un projet de réorganisation ou de restructuration ayant des effets immédiats sur les conditions de travail.

Dans ces derniers cas, les PSE donnent ainsi lieu à des formes d'articulation de mieux en mieux maîtrisées entre de multiples acteurs : syndicats, CE-CCE, CHSCT et potentiellement instances de coordination centralisées des CHSCT, experts du CE et du CHSCT, avocats. Si l'on constate ainsi un renforcement du centre sur les questions économiques et stratégiques par le biais de la centralisation de la gouvernance, on observe dans le même temps une affirmation du local par le prisme de la montée en puissance des CHSCT. Des forces centripètes et centrifuges peuvent exister au sein même d'entreprises ou de groupes. Le groupe Sporclerc accède ainsi à la demande de son CCE de créer un CHSCT central pour renforcer la prise en compte à ce niveau central des problématiques éparpillées de conditions de travail. Dans le même temps, la direction contourne allègrement les instances centrales (DSC, CCE) en créant d'innovantes agoras d'acteurs, qui forment un dialogue social court-circuitant les instances et inspiré d'un management « agile » ne conviant que quelques élus au compte-gouttes.

Stratégies locales et centrales peuvent s'articuler comme dans l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi, où autant la cause globale de l'emploi que les causes locales du travail et de ses conditions peuvent être intelligemment imbriquées. Dans d'autres situations notamment en l'absence de PSE, c'est une partition entre instances qui se construit, que l'on peut schématiser ainsi : des instances centrales (DSC et CCE – souvent les mêmes individus ou des individus fonctionnant en très grande proximité) positionnées sur les questions économiques et négociant les « grands sujets », marquées par une professionnalisation et institutionnalisation croissante *au risque d'une coupure avec le terrain* ; des instances décentralisées au niveau des CE régionaux, locaux ou des comités d'établissements avec des élus syndicaux négociant peu et positionnés sur les problématiques individuelles, et des instances représentatives se reconcentrant sur la gestion des œuvres sociales et culturelles, soit dans les deux cas dans *un registre d'action de proximité avec les salariés.* Le rapport souligne les nombreuses formes d'apprentissage tactique et de jeux d'acteurs complexes articulant les CE, les organisations syndicales et les directions, qui restent pour beaucoup à la manette, notamment par la fixation des calendriers sociaux. Dans un nombre important de cas, les directions ont structuré et professionnalisé une direction des ressources humaines ou, au sein de celle-ci, une direction des relations sociales, gérant l'agenda social, l'activité usuelle des instances et les multiples dispositifs consultatifs et de négociations. La spécialisation de cette fonction permet au dialogue

social de mieux respecter le cadre de la LSE et de la loi Rebsamen dans la lettre et dans l'esprit, notamment dans un contexte de gouvernance d'entreprise de plus en plus centralisée. Mais le problème se pose pour les élus du personnel d'avoir en face d'eux l'interlocuteur correct et en responsabilité car bien souvent le DRH ou le DRS n'a que peu de prise sur les décisions d'entreprise

Il faut enfin pointer en conclusion l'impact diffus de la loi de 2008 sur la représentativité syndicale dans cette réflexion sur les nouvelles formes d'articulation entre les instances électives. Le modèle dual à la française a longtemps fonctionné sur la base d'une division entre des IRP élues impliquées dans des dispositifs d'information-consultation, et des OS présumées représentatives négociant les accords. Beaucoup de choses ont changé après 2008 et 2013. Les syndicats représentatifs le sont désormais après décompte des voix aux élections professionnelles. L'élection au CE est devenue le fondement de la capacité à négocier des accords. Avec la LSE de 2013, l'ordre social négocié s'est emparé de la question des plans sociaux. Tout ceci conduit à réduire la distance entre syndicats et CE, même si cette distance théorique a toujours été limitée en pratique. Les stratégies d'action au CE deviennent ainsi potentiellement des stratégies électorales. En ce sens et d'un point de vue théorique, on peut faire intervenir toute une réflexion instrumentale dans le champ de l'analyse de l'action revendicative. Le sens de la LSE est de faire du CE un acteur plus fort et capable de peser en amont des décisions dans le champ de l'analyse stratégique et économique.

Toutefois, avant de poser la question de savoir si cet acteur est *en capacité* de tenir ce rôle, on peut ici se demander s'il est *souhaitable* que le CE tienne ce rôle. Certaines monographies montrent que les deux sont liés : manquant de compétences sur les questions économiques et financières, le CE peut très bien se contenter dans certains cas de s'en tenir à un rôle de vigie et d'alerte, et d'abandonner toute velléité d'agir en anticipation en conformité avec le rôle que le législateur et les signataires de l'ANI lui ont confié. Dans le cadre d'une lecture stratégique dans un contexte de remise en jeu répétée de sa représentativité dans les urnes, on pourrait penser que se placer dans un tel rôle d'alerte est propice à récolter des voix, alors que participer à la réflexion sur la stratégie n'est pas une solution gagnante. De même – et ceci rejoint la question de la partition entre niveau central et local et la possible division des prérogatives entre CCE et CE pour les entreprises structurées comme cela –, faire campagne sur des éléments de proximité avec les salariés plutôt que sur des questions plus abstraites peut être profitable. Une monographie (BRC) montre un cas de syndicat perdant la majorité au profit d'une autre organisation plus électoraliste et recentrée sur les activités socioculturelles dans les différents établissements du groupe. C'est une poussée que l'on retrouve aussi chez Matériaux et Secufreak. Cette situation a toujours existé mais elle a maintenant des conséquences plus lourdes sur la capacité future de négociation des OS de l'entreprise. Analyser l'évolution du rôle des CE doit donc poser ces questions de stratégie d'action, de revendication et de positionnement électoral. Il est possible que les directions puissent chercher à s'appuyer sur un bloc de syndicats « réformistes » par opposition aux syndicats plus « contestataires ». Des entretiens cités dans le rapport soulignent la volonté de directions d' « acculturer » les élus à cette logique du compromis. Toutefois, et toujours pour rester dans une interrogation volontairement schématique, adopter une posture critique ou de dénonciation peut s'avérer plus fructueux que de chercher à mettre en avant un « bilan ».

Nos études monographiques posent *in fine* toute la question de la capacité d'action des représentants du personnel. Professionnalisation et spécialisation sont deux moyens permettant de renforcer cette capacité d'action (Partie 4). La professionnalisation dans des instances de plus en plus centralisées peut en effet conduire à éloigner les élus du terrain ; cette perte de la proximité devient alors un facteur d'affaiblissement de cette capacité mais

aussi, au regard des enjeux électoraux déjà mentionnés, un facteur de perte de légitimité et donc de pouvoir d'agir. La spécialisation, notamment dans le cadre de fonctionnement des instances en commissions, possède une efficacité mais court aussi le risque d'une parcellisation des responsabilités. Il est nécessaire d'avoir des lieux ou des ressources qui permettent l'articulation des savoirs.

Quel rapport au savoir ?

Au terme de ce rapport, nous souhaiterions ouvrir la réflexion sur ce *rapport au savoir et à la connaissance*. Les réformes successives en matière d'organisation du dialogue social donnent en effet plus de prérogatives aux CE et, ce faisant, posent l'hypothèse d'une capacité croissante à conduire ces nouvelles responsabilités. Au besoin, le dispositif juridique prévoit un nouvel *outillage*, à l'instar de la BDES, dont on a vu à l'usage qu'il n'influait (encore ?) que peu sur les conditions d'exercice des CE. On pourrait parler d'une *hypothèse de capacité* transversale à ces différentes réformes : plus on confie de responsabilités à un acteur, plus il est en capacité de les mener. Cette lecture est par exemple présente dans le rapport Combrexelle qui cherche à « *créer les conditions chez l'ensemble des acteurs concernés et leur environnement – tant du côté syndical que du côté des employeurs – d'un besoin, d'une capacité, d'une volonté de négociation afin que les espaces ouverts aux accords collectifs soient effectivement investis et sources d'innovation* » [157]. Or la tâche est de plus en plus lourde. Les instances représentatives se doivent d'être en mesure d'analyser des sujets d'un niveau de complexité croissant, que ce soit en matière économique et financière, juridique, stratégique (l'impact du numérique sur le travail et l'emploi par exemple), technologique, humaine et sociale, etc. Les élus d'une DUP devraient par exemple être capables d'analyser ces différents aspects, ce qui représente une ambition forte de constituer des collectifs de connaissance.

L'étude des fondements de la capacité des acteurs est complexe, en particulier la capacité des IRP de peser dans les prises de décision au sein de l'entreprise ou du moins, de tenir leur rôle de défense des intérêts des salariés dans les processus d'information-consultation, ainsi qu'en situation de négociation (par exemple lors d'un PSE négocié). On peut tirer d'un travail portant sur les CHSCT, trois principaux constituants de cette capacité d'action[158] : le rôle de la connaissance et des capacités cognitives des élus ou de l'ensemble de l'instance, l'importance de la mobilisation et la posture des membres de l'instance. Le premier constituant, *la capacité cognitive*, est bien entendu central. Celle-ci évolue au gré des formes d'organisations des instances, par exemple par le biais des modèles de centralisation-spécialisation cités plus haut, mais aussi dans le cadre de la formation des élus et des multiples apprentissages sur le tas. À ce titre, ces dernières années, les nouveaux dispositifs ont conduit à de nombreuses opérations de traduction et d'apprentissage des élus, qui peuvent ainsi être renforcées. Les apprentissages se font aussi beaucoup par contact avec des acteurs extérieurs, notamment les experts qui insistent souvent dans leur méthodologie sur l'importance de la pédagogie et du transfert de savoir. Des représentants des directions estiment avoir en face des élus très formés, qu'ils verraient bien parfois se reconvertir en responsables de ressources humaines en raison même de leur savoir pratique accumulé. Le deuxième constituant de la capacité d'action, c'est-à-dire la *mobilisation d'acteurs* en interne (les salariés, les syndicats par exemple) et en externe (experts notamment) – soit la capacité à recourir à du savoir extérieur –, influe donc directement sur ces

157. *Cf.* Jean-Denis Combrexelle (2015), ***La négociation collective, le travail et l'emploi,*** Paris : France Stratégie, rapport remis au Premier ministre, 9 septembre 2015, p. 45, nous soulignons.
158. *Cf.* Sonia Granaux (2010), ***Les comités d'hygiène, sécurité, conditions de travail (CHSCT) dans les établissements de fabrication de produits chimiques.*** Étude comparative des pratiques d'une institution de santé au travail méconnue, Thèse de sociologie, Paris : EHESS ; ou Sonia Granaux (2012), « Les CHSCT aux prises avec l'évaluation des risques du travail dans un contexte d'individuation de la relation salariale et de déclin des représentations collectives ; quatre cas de figure et deux exemples de CHSCT préventifs », XIII[ès] Journées Internationales de Sociologie du Travail, Université Libre de Bruxelles, janvier 2012.

ressources cognitives. La troisième composante, celui de la *posture*, tient dans le cadre de l'analyse sur les CHSCT au registre adopté, en l'occurrence un registre technique centré sur l'analyse des conditions de travail en coopération avec la direction, ou un registre plus politique centré sur la volonté d'être un contre-pouvoir. Ce dernier fondement renvoie bien ainsi aux multiples champs revendicatifs des CE dans le contexte d'une représentativité à conserver devant les électeurs. Le rôle central de la connaissance et de la production endogène d'un savoir pratique est également mis en évidence par le travail de Ludovic Jamet et Antoine Mias, consacré également aux CHSCT.[159] Ils distinguent quatre formes de savoir permettant à l'instance d'avoir une capacité d'action dans son périmètre : le savoir « expert » qui est aussi un savoir technique ; le savoir lié à la contre-expertise et la mobilisation syndicale, procédant de l'idée que « *les solutions naissent de la confrontation entre différentes alternatives possibles* » ; le savoir lié à l'expression propre des salariés, notamment la remontée de problèmes perçus dans le quotidien ; le savoir « politique » accumulé, enfin, qui renvoie à l'idée que « *l'expérience de la discussion et de la délibération forge une compétence spécifique* ».

Ces différentes dimensions de la capacité cognitive (avec aussi par l'appui d'avocats, d'experts ou de fédérations) mettent en perspective les constats tiré de notre recherche sur le rôle du CE et son usage de nouveaux instruments justement définis pour accroître le savoir de l'instance : base de données unique conçue comme un outil de connaissance élargi ; consultations sur le CICE et la stratégie de l'entreprise que l'on peut voir comme un élargissement du périmètre de regard et d'action du CE, etc. La constitution d'un savoir et de compétences propres, permettant de saisir l'information, de la traiter et d'agir en conséquence, est cependant bien trop souvent une problématique traitée de manière dérivative (le savoir découlera de l'usage des dispositifs et de la responsabilisation des acteurs) alors qu'elle devrait se voir traitée de façon plus fondamentale.

Les CE sont aujourd'hui confrontés à des « causes » de plus en plus complexes qu'ils doivent prendre en charge, et qui montrent le chemin qui reste à parcourir en matière de « renforcement » de la capacité, cognitive et politique, de l'instance. La « *cause de l'emploi* ») [160] est présente dans les entreprises menacées de restructurations, mais elle s'exprime toutefois de façon assez disparate dans les autres entreprises non concernées par un plan de sauvegarde de l'emploi immédiat. Les CE les moins bien équipés en ressources cognitives ont du mal à mobiliser les informations sur l'économique pour les retraduire en données sur les emplois. Si les données ne sont pas chiffrées dès le départ, ils n'élaborent pas d'hypothèses. La « *cause de la proximité* » apparaît ici ou là, dans un contexte d'isomorphisme institutionnel et de subsidiarité croissante dans les relations professionnelles. Les CE de niveau local ou régional ayant peu de poids et de légitimité se concentrent sur ce qui compte aux yeux des salariés, les activités socioculturelles. La « *cause du travail* » (ou de la qualité du travail), enfin, se développe à mesure que les CHSCT prennent du poids. Dans certains cas – mais rares – les éléments sur la stratégie de l'entreprise (par exemple les plans de modernisation chez Mutu ou Logdis) peuvent être retraduits dans une optique focalisée sur les conditions de travail. Le lien entre ces « causes » et l'utilisation des instruments juridiques diffère. Le lien véritable entre capacité cognitive et capacité d'action s'opère quand il y a *conversion* des informations disponibles dans l'un de ces registres.

159. Antoine Mias et Ludovic Jamet, (2012), « Les CHSCT, une instance en mal de connaissances ? Le cas des risques cancérogènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction », ***Revue de l'IRES***, 74, pp. 75-102.
160. Claude Didry et Luc Tessier. (1996), « La cause de l'emploi, les usages du droit dans la contestation de plans sociaux », *Travail et Emploi*, 69, pp.23-35

Annexe

Annexe des guides d'entretien

Grille d'entretien direction

Double objectif

- Apprécier comment l'action des IRP est modifiée/renforcée par les nouveaux dispositifs issus de la LSE.

- Il s'agit de procéder à un **recensement des pratiques** autour de la mise en œuvre des nouveaux outils BDES et consultations orientations stratégiques et CICE. En quoi sont-ils un levier du dialogue stratégique dans l'entreprise et de la gestion de la sécurisation de l'emploi ?

- Mettre en lumière les pratiques par les acteurs des nouvelles règles en matière de restructurations.

- Les modifications législatives intervenues depuis 2013 (loi Macron, loi Rebsamen et perspective réforme « code du travail ») vont rendre plus difficile le recueil des pratiques des acteurs.

- Mettre en perspective les dynamiques d'évolution du rôle des CE et l'appréciation de la direction, notamment en matière d'orientation stratégique et de restructuration.

Thèmes abordés dans l'entretien

- Présentation et contexte

- Le fonctionnement du CE dans le contexte du dialogue social et des relations professionnelles dans l'entreprise

- Utilisations et usages de la BDES

- La consultation sur l'utilisation du CICE

- Le CE et les orientations stratégiques de l'entreprise (et leurs conséquences sociales)

- Anticipation et gestion des restructurations

- Opinion sur rôle des CE

Modalités de restitution des travaux

- Échéances de l'étude

- Questions autour de la confidentialité (anonymisation de la monographie)

- Relecture avant publication ?

Cette grille d'entretien est adaptée selon la position des représentants de la direction : président du CE, représentant de la direction, de la DRH, direction des relations sociales, etc.

1. Présentation et contexte

Présentation de l'interviewé, parcours professionnel, rôle auprès des IRP (présidence d'instances, …)

Présentation organigramme de l'entreprise : à quel niveaux se prennent les décisions ?

Contexte économique et social de l'entreprise (les principales caractéristiques de l'entreprise sont *a priori* connues des consultants participant à l'étude et ont été prises en compte dans la sélection des monographies)

Principales tendances économiques, positionnement de l'entreprise sur son marché, réorganisations et restructurations éventuelles

2. Le fonctionnement du CE dans le contexte du dialogue social et des relations professionnelles dans l'entreprise

a. Paysage représentatif et syndical de l'entreprise : évolutions marquantes selon la direction

b. Impact de la réforme de la représentativité :

- Résultats dernières élections professionnelles, évolutions sur les derniers cycles électoraux
- Négociations préélectorales
- Recompositions syndicales dans l'entreprise
- Disparitions de syndicats
- Nouvelle légitimité des acteurs
- Rôle du RSS
- Évolutions des comportements sur le positionnement syndical et l'action syndicale

c. Perception générale de la qualité du dialogue social et des relations professionnelles

- Qualité des interlocuteurs (élus, syndicaux, direction). Liens CE et autres acteurs : CHSCT, CCE, autres CE, DS, etc.

d. L'activité de négociation dans l'entreprise ces dernières années.

- Point de vue de la direction sur ces thématiques. Choix des thématiques.
- Retour sur la production d'accords. Point de vue de la direction sur les accords signés et non signés. Perception des évolutions récentes sur la décentralisation de la négociation et les incitations/obligations de négocier
- Efficacité et intérêt de la négociation d'entreprise

e. Informations/consultations intervenues les deux dernières années.
Retour sur l'expérience

- Thèmes, méthode suivie.
- Impact des nouveaux délais de consultation et appropriation de leur évolution
- La direction observe-t-elle un changement apporté par les nouveaux dispositifs ?

3. Appropriation et usages de la Base de données économiques et sociale unique (BDES)

- Obligation depuis juin 2014 pour les entreprises > 300 salariés et juin 2015 pour les entreprises < 300 salariés.

a. La mise en place de la BDES : retour sur l'expérience 2014-2015 :

- Modalités et difficultés de mise en place : qui a été chargé du dossier au sein de la direction ? Existence d'un accord sur la BDES ? Si oui, la direction a-t-elle été moteur ? avantages/inconvénients d'avoir ou de ne pas avoir signé un accord ? Si pas d'accord, y a-t-il eu un dialogue avec les IRP sur la mise en place et les règles de fonctionnement ?

- Cas spécifiques : UES, CCE et comités d'établissement

- Rôle d'intervenants extérieurs

- Modalités d'utilisation par les IRP et élus : point de vue de la direction

- De quelle façon la direction a-t-elle souhaité impliquer les élus et IRP ? les échanges avec le CE ont-ils été positifs, ont-ils contribué à modifier la base ?

- Difficultés pratiques et techniques rencontrées

b. Contenu de la base

Analyse générale du contenu de la BDES

Concernant les informations nécessaires à la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise : caractéristiques des données fournies ? La direction a-t-elle fourni des données chiffrées ou des grandes tendances ? Si non pourquoi ? Quel débat cela a-t-il suscité ?

Analyse relative aux informations récurrentes transmises au CE. La BDES doit au plus tard au 31/12/2016 inclure l'ensemble de ces informations. Où en est l'entreprise ? Le regroupement dans une seule base de données des différentes informations transmises de façon récurrente au CE fait-il sens ? Quels avantages ? Qui se charge du travail au sein de la direction ? Quelles difficultés opératoires ?

Y a-t-il des données absentes ou des thématiques pour lesquelles la direction n'a pu fournir de données chiffrées ? Pourquoi ?

Plus généralement, les textes prévoient que la base de données doit permette « la mise en visibilité de la construction et de la répartition de la valeur ajoutée » (circulaire). Est-ce le cas ?

c. Format de la BDES : papier, électronique, les deux…

- Raisons du choix

- Quelle cohérence entre le système d'information de l'entreprise et la BDES ?

- *Période couverte* : les données sont-elles disponibles sur plusieurs années ? combien ?

- Périmètre d'analyse (si groupe), données structurées ?

- La dimension prospective est-elle respectée ?

- *Modalités d'accès* : Qui, comment, difficultés éventuelles. La base est-elle accessible en permanence ? Y a-t-il eu dialogue sur les modalités d'accès ? Ont-elles été formalisées dans un document ?

- Modalités de mise à jour ? Qui s'en charge au sein de la direction ?

- Difficultés ou problèmes liés à l'obligation de discrétion. Y a-t-il eu des situations sensibles par rapport à certaines informations ?

D'une façon générale, quelle est selon vous la qualité de l'information contenue dans cette base ?

d. Du point de vue de la direction, le CE s'est-il correctement emparé de cette base de données ? Quelle est la capacité de traitement de l'information et d'analyse de la part du CE ? Les membres du CE sont-ils selon vous correctement formés pour analyser ces données ? Regard porté par la direction sur les conseils extérieurs reçus par le CE ?

e. Bilan : qu'a changé l'arrivée de la BDES du point de vue de la direction ? L'information du CE est-elle plus riche ? La mise en place de la BDES dans votre entreprise s'est-elle faite dans un « climat de confiance » (texte de la circulaire) ? Y a-t-il eu des progrès en 2015 par rapport à 2014 (pour les entreprises > 300) ? La BDES est-elle de nature à améliorer les relations entre le CE et la direction ? à permettre au CE de tenir véritablement son rôle ?

4. La consultation sur l'utilisation du CICE

La loi Rebsamen intègre la consultation spécifique sur le CICE dans la nouvelle consultation annuelle sur la situation économique et financière de l'entreprise

Comment s'est déroulée la consultation du CE sur l'utilisation du CICE en 2014 ? 2015 ? A-t-elle porté sur l'utilisation a posteriori du CICE ou sur son utilisation prévisionnelle ?

L'entreprise a-t-elle effectivement mobilisé le CICE ? De quelle façon ?

Comment avez-vous présenté en tant que direction les décisions d'utilisation du CICE ces deux dernières années ? Quelles ont été les justifications apportées par l'entreprise ? Quelles données économiques ou financières ont particulièrement été mises en avant ?

Est-ce que cela a provoqué un débat ? comment qualifieriez-vous la discussion ? Le CE a-t-il demandé des explications à l'entreprise ? Sur quels points: utilisation non conforme, manque d'informations, etc. ? De quelle façon ces demandes d'explications ont-elles été formulées ? Le CE a-t-il été dans son rôle ? Est-ce que cela a amené l'entreprise à revoir certaines choses ?

Quelles sont les difficultés pour la direction de consulter le CE sur l'usage du CICE ?

Le CE était-il selon vous en mesure d'analyser les informations fournies ? Des difficultés particulières par exemple en matière de traitement de l'information économique ?

Cette consultation va-t-elle dans le sens d'une plus grande transparence de la part de l'entreprise ? d'une participation plus forte

5. Le CE et les orientations stratégiques de l'entreprise

Retour sur les procédures 2014 et 2015. A quel moment se sont tenues ces consultations ? A quel moment vous avez-vous transmis les informations relatives aux orientations stratégiques et leurs conséquences sociales ? Y a-t-il eu des difficultés relatives aux délais avec le CE ? des points de tension ?

Comment s'est déroulée la consultation ? Y a-t-il eu une seule réunion ou plusieurs réunions ? Pour quelles raisons ? Comment a été décidé le contenu des réunions ?

Sur quels points principaux les débats et discussions ont-ils porté ? Avez-vous eu le sentiment d'un échange approfondi d'informations avec le CE sur la stratégie de l'entreprise ? Quels ont été les points positifs et négatifs de cette consultation ? Est-ce que les conséquences sociales ont été abordées ?

Dans le cas où le CE a recouru à l'expertise, quels ont été, selon vous, le rôle et l'importance de l'expert ? Les honoraires ont-ils été partiellement pris en charge par le CE (maximum 20 %) ?

Comment analysez-vous l'avis (ou le non-rendu d'avis) du CE ? La direction a-t-elle répondu à cet avis ? Le CA a-t-il été saisi ? Que s'est-il passé à la suite des réunions de consultation ?

Articulation avec la GPEC : Du point de vue de la direction, cette consultation permet-elle de redonner un nouveau souffle à la négociation sur la GPEC ? Où en est l'entreprise (si soumise à l'obligation) ? Quel bilan tirez-vous de la GPEC dans votre entreprise depuis une dizaine d'années ? Quelles relations entre le CE et les OS sur ce sujet ?

Bilan : Quels changements cette nouvelle consultation a-t-elle produits ? Cette consultation sur les orientations stratégiques marque un changement en ce qu'elle permet de mieux associer le CE aux stratégies de l'entreprise : est-ce que le CE est dans son rôle selon vous ? est-il capable de tenir ce rôle ? Est-ce que l'association du CE aux décisions stratégiques de l'entreprise va dans un sens souhaitable selon vous ?

6. Anticipation et gestion des restructurations

Questions à poser en fonction des cas rencontrés. En cas de restructuration d'entreprise, en préciser le contenu et la forme (restructuration interne sans licenciement, PSE, procédure collective, etc.)

En lien avec les questions précédentes sur les orientations stratégiques et la GPEC : le CE a-t-il travaillé avec vous sur l'anticipation et la gestion des restructurations ? Est-ce que la direction se place dans une logique d'anticipation « partagée » ? Et les OS ?

L'entreprise a-t-elle connu des restructurations au cours des deux dernières années ?

Un accord de maintien de l'emploi (AME) a-t-il été envisagé ? (dans l'hypothèse où notre échantillon ne comporte pas de cas d'AME ce qui est fort probable). Un accord compétitivité-emploi a-t-il été envisagé ou signé ? Quelle incidence ? Y a-t-il eu un arbitrage ?

En cas de réductions d'effectifs et de PSE en 2014-2015, comment s'est/se sont déroulée/s les procédures ? Y a-t-il eu accord de méthode ? Que contient cet accord ? Où en est-on de la mise en œuvre ? Quel suivi est mis en place ? Détail précis des expériences avec le point de vue de la direction :

- L'entreprise a-t-elle opté pour une négociation ou un document unilatéral ? Comment s'est réalisé ce choix ? Le CE ou d'autres acteurs ont-ils pu influer sur ce choix ?

- Quel a été le calendrier suivi ? Quel impact des délais préfix ? Quelle modification des relations avec le CE (éventuellement par rapport à des procédures antérieures dans l'entreprise) ? Y a-t-il de nouvelles stratégies selon vous suivies par le CE ?

- Du point de vue de la direction, de quelle façon le CE s'est-il coordonné avec les autres instances (CHSCT ou ICCHSCT), les syndicats et les experts ?

- En cas d'accord, Comment la négociation/le dialogue a-t-il évolué ? Quels ont été les points d'avancée et d'achoppement ? Sur quoi a véritablement porté la négociation, le cas échéant ? Quels jeux syndicaux la direction a-t-elle observés ?

- En cas de document unilatéral, quelle démarche la direction a-t-elle suivi ? quels ont été les relations avec le CE et les syndicats ?

- Quelles ont été les relations avec l'administration, pendant/après la consultation ? à détailler selon les cas : notamment en cas de refus de validation/homologation

Du point de vue de la direction, quel bilan de cette procédure ? En cas de négociation et d'accord, qu'est-ce que cela change ? En quoi le rôle du CE est-il transformé en matière de PSE et de gestion des restructurations ?

7. Synthèse

Sentiment sur l'évolution du rôle du CE : d'une façon générale – dans le contexte de l'entreprise

Grille d'entretien CE – IRP - DS

Présentation synthétique

Double objectif

- Apprécier comment l'action des IRP est modifiée/renforcée par les nouveaux dispositifs issus de la LSE.

- Il s'agit de procéder à un recensement des pratiques autour de la mise en œuvre des nouveaux outils BDES et consultations Orientations stratégiques et CICE. En quoi sont-ils un levier du dialogue stratégique dans l'entreprise et de la gestion de la sécurisation de l'emploi ?

- Mettre en lumière les pratiques par les acteurs des nouvelles règles en matière de restructurations.

- Les modifications législatives intervenues depuis 2013 (loi Macron, loi Rebsamen et perspective réforme « code du travail ») vont rendre plus difficile le recueil des pratiques des acteurs.

- Mettre en perspective les dynamiques d'évolution du rôle des CE, notamment en matière d'orientation stratégique et de restructuration.

Thèmes abordés dans l'entretien

- Présentation et contexte

- Le fonctionnement du CE dans le contexte du dialogue social et des relations professionnelles dans l'entreprise

- Utilisations et usages de la BDES

- La consultation sur l'utilisation du CICE

- Le CE et les orientations stratégiques de l'entreprise (et leurs conséquences sociales)

- Anticipation et gestion des restructurations

- Opinion sur rôle des CE

Modalités de restitution des travaux

- Échéances de l'étude

- Questions autour de la confidentialité (anonymisation de la monographie)

- Relecture avant publication ?

Cette grille d'entretien sera adaptée aux mandats des représentants des salariés rencontrés (membres élus de Comités d'entreprises et du CHSCT, DS) ainsi qu'à la présence ou non de syndicats. S'il y a différents niveaux d'IRP (comité d'établissement, CCE, comité de groupe), il faudra aussi tenir compte de l'articulation entre ces niveaux et entre IRP, DS, DSC.

1. Présentation et contexte

Présentation de l'interviewé, parcours professionnel, syndical et mandats électifs

Contexte économique et social de l'entreprise (les principales caractéristiques de l'entreprise sont a priori connues des consultants participant à l'étude et ont été prises en compte dans la sélection des monographies)

Liens avec le groupe/filiale

Principales tendances économiques, positionnement de l'entreprise sur son marché, existence de réorganisations ou restructurations

2. Le fonctionnement du CE dans le contexte du dialogue social et des relations professionnelles dans l'entreprise

a. Paysage représentatif et syndical de l'entreprise

- Syndicalisation du CE
- Composition du CE et du CHSCT
- Évolutions marquantes

b. Impact de la réforme de la représentativité :

- Résultats dernières élections professionnelles, évolutions sur les derniers cycles électoraux
- Négociations préélectorales
- Recompositions syndicales dans l'entreprise
- Disparitions de syndicats
- Nouvelle légitimité des acteurs
- Rôle du RSS
- Évolutions des comportements sur le positionnement syndical et l'action syndicale

c. Perception générale de la qualité du dialogue social et des relations professionnelles

- Qualité des interlocuteurs (élus, syndicaux, direction). Liens CE et autres acteurs : CHSCT, CCE, autres CE, DS, etc.
- Moyens et ressources du CE

d. Principaux thèmes de négociation dans l'entreprise ces dernières années

- Point de vue de l'interviewé sur ces thématiques. Quelles thématiques sont absentes ?
- Retour sur la production d'accords. Regard de l'interviewé sur ces accords. Perception des évolutions récentes sur la décentralisation de la négociation et les incitations/obligations de négocier

e. Informations/consultations intervenues les deux dernières années. Retour sur l'expérience

- Thèmes, méthode suivie.
- Impact des nouveaux délais de consultation

3. Appropriation et usages de la Base de données économiques et sociale unique (BDES)

- Obligation depuis juin 2014 pour les entreprises > 300 salariés et juin 2015 pour les entreprises < 300 salariés.

a. La mise en place de la BDES : retour sur l'expérience 2014-2015 :

- Modalités et difficultés de mise en place : existence d'un accord sur la BDES ? Si oui, contenu de l'accord, apports en termes de contenu ou de procédure de consultation. Si pas d'accord, y a-t-il eu un dialogue avec l'employeur sur la mise en place et les règles de fonctionnement ?
- Cas spécifiques : UES, CCE et comités d'établissement
- Participation et rôle du CE, débats, problématiques rencontrées
- Rôle d'intervenants extérieurs
- Aviez-vous le sentiment que la direction était prête pour travailler sur la BDES ?
- Avez-vous eu le sentiment d'avoir pesé sur la mise en place de la BDES ?

b. Contenu de la base

Analyse pour chacune des huit thématiques :

- Investissement (matériel, immatériel, informations RSE pour les entreprises soumises à l'obligation de présenter un rapport)
- Fonds propres et endettement
- Rémunérations des salariés et dirigeants
- Activités sociales et culturelles
- Rémunération des financeurs
- Flux financiers à destination de l'entreprise (aides publiques notamment CICE)
- Sous-traitance

Concernant les informations nécessaires à la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise : caractéristiques des données fournies ? l'employeur a-t-il fourni des données chiffrées ou des grandes tendances ? si non pourquoi ? quel débat cela a-t-il suscité ?

Analyse relative aux informations récurrentes transmises au CE. La BDES doit au plus tard au 31/12/2016 inclure l'ensemble de ces informations. Où en est l'entreprise ? Le regroupement dans une seule base de données des différentes informations transmises de façon récurrente au CE fait-il sens ?

Y a-t-il des données absentes ou des thématiques pour lesquelles l'employeur n'a pu fournir de données chiffrées ? Quelles sont les justifications données par l'employeur pour cela ?

Plus généralement, les textes prévoient que la base de données doit permette « la mise en visibilité de la construction et de la répartition de la valeur ajoutée » (circulaire). Est-ce le cas ?

a. Format de la BDES : papier, électronique, les deux…

- L'existence d'un format électronique (le cas échéant) enrichit-il l'information du CE ? les outils permettent-ils une analyse plus poussée (par ex : tableaux de données dynamiques) ? Les explications pour utiliser cette base de données sont-elles claires ?
- Les données fournies sont-elles exploitables selon vous ? Comment sont-elles livrées : données brutes, mises en perspective, etc. ? Sont-elles accompagnées par une analyse des facteurs explicatifs ? La situation de votre entreprise est-elle

par une analyse des facteurs explicatifs ? La situation de votre entreprise est-elle mise en perspective par rapport à son secteur, son territoire, la situation macro-économique ?

- Y a-t-il eu des déperditions par rapport aux sources d'informations antérieures ? lesquelles ?

- Période couverte : les données sont-elles disponibles sur plusieurs années ? combien ?

- Périmètre d'analyse (si groupe), données structurées ?

- Modalités d'accès : qui, comment, difficultés éventuelles ? La base est-elle accessible en permanence ? y a-t-il eu dialogue sur les modalités d'accès ? ont-elles été formalisées dans un document ? Quand et comment la consultez-vous ? Pour quelles raisons ?

- Modalités de mise à jour ?

- Difficultés ou problèmes liés à l'obligation de discrétion. Y a-t-il eu des situations sensibles par rapport à certaines informations ?

D'une façon générale, quelle est selon vous la qualité de l'information contenue dans cette base ?

b. Capacités d'utilisation par les représentants des salariés : Les membres du CE sont-ils selon vous correctement formés pour traiter analyser les données de la BDES ? Ont-ils suivi des formations spécifiques ? Quel est le niveau de préparation des membres pour traiter l'information ? De quelles aides extérieures avez-vous/le CE a-t-il bénéficié ? Place de l'expertise ?

c. Bilan : qu'a changé l'arrivée de la BDES : pour vous-même en tant que membre du CE ? pour l'instance ? quelles différences existent par rapport à la situation antérieure ? Progrès entre 2014 et 2015 ? En tant que membre du CE, vous sentez-vous mieux armé avec cette base de données pour comprendre les orientations de l'entreprise ? pour négocier sur certains thèmes ?

4. La consultation sur l'utilisation du CICE

La loi Rebsamen intègre la consultation spécifique sur le CICE dans la consultation annuelle sur la situation économique et financière de l'entreprise

Comment s'est déroulée la consultation du CE sur l'utilisation du CICE en 2014 ? 2015 ? A-t-elle porté sur l'utilisation a posteriori du CICE ou sur son utilisation prévisionnelle ?

L'entreprise a-t-elle effectivement mobilisé le CICE ? De quelle façon ? Quelles ont été les justifications apportées par l'entreprise ? Quelles données économiques ou financières ont particulièrement été mises en avant ?

Lien avec la BDES ?

Le CE était-il en mesure d'analyser les informations fournies ? Des difficultés particulières par exemple en matière de traitement de l'information économique ?

Le CE a-t-il demandé des explications à l'entreprise ? Sur quels points : utilisation non conforme, manque d'informations, etc. ? De quelle façon ces demandes d'explications ont-elles été formulées ? Cas de droit d'alerte ? Rédaction d'un rapport adressé à l'employeur et au comité de suivi régional ? Le CE a-t-il véritablement pu jouer son rôle de contrôle ?

Impact de l'information et consultation CICE sur d'autres acteurs et d'autres aspects de la négociation dans l'entreprise, par exemple sur les négociations salariales.

5. Le CE et les orientations stratégiques de l'entreprise

Retour sur les procédures 2014 et 2015. A quel moment se sont tenues ces consultations ? A quel moment vous ont été transmises les informations relatives aux orientations stratégiques et à leurs conséquences sociales ? les délais ont-ils été respectés ? Y a-t-il eu des difficultés relatives aux délais ? des points de tension ?

Comment s'est déroulée la consultation : Plusieurs réunions ? contenu des réunions ? Type de débats ?

Avez-vous eu le sentiment d'un réel échange d'informations sur la stratégie de l'entreprise ? Quels ont été les points positifs et négatifs ? Est-ce que les conséquences sociales ont été abordées ?

Y a-t-il eu recours à l'expertise ? dans quel cadre (expertise « orientations stratégiques » /expertise annuelle) ? Déroulement et apport de l'expertise ? Le CE a-t-il participé au financement de l'expertise ?

Avis émis par le CE ? ou non (et dans ce cas réputé émis) ? En cas d'avis, quelle réponse a été faite au CE ? Le CE a-t-il répondu à son tour ?

De quelle façon le CE s'est-il appuyé sur la BDES en ce qui concerne les orientations stratégiques ?

Articulation avec la GPEC : quelle a été la place de la réflexion sur la GPEC dans le contexte de cette consultation ? où en êtes-vous par rapport à l'obligation de négocier la GPEC (calendrier, le cas échéant si entreprise soumise) ? Quel bilan tirez-vous de la GPEC dans votre entreprise depuis une dizaine d'années ? pensez-vous que des améliorations sont possibles (ou déjà réalisées) dans le contexte de cette articulation avec la consultation sur les orientations stratégiques ? Quelles relations entre le CE et les OS sur ce sujet ?

Bilan : Quels changements cette nouvelle consultation a-t-elle produits ?

6. Anticipation et gestion des restructurations

Questions à poser en fonction des cas rencontrés. En cas de restructuration d'entreprise, en préciser le contenu et la forme (restructuration interne sans licenciement, PSE, procédure collective, etc.)

En lien avec les questions précédentes sur les orientations stratégiques et la GPEC : le CE est-il selon vous bien armé pour anticiper les restructurations ? Quelle est sa capacité d'anticipation ? ses difficultés ?

L'entreprise a-t-elle connu des restructurations au cours des deux dernières années ?

Un accord de maintien de l'emploi (AME) a-t-il été envisagé ? (dans l'hypothèse où notre échantillon ne comporte pas de cas d'AME ce qui est fort probable). Un accord compétitivité-emploi a-t-il été envisagé ou signé ? Quelle incidence ?

En cas de réductions d'effectifs et de PSE en 2014-2015 :

- Comment s'est/se sont déroulée/s les procédures ? y a-t-il eu accord de méthode ? que contient cet accord ? Où en est-on de la mise en œuvre ? Quel suivi est mis en place ? Détail précis des expériences.
- Y a-t-il eut un accord négocié ou un document unilatéral ? Comment s'est réalisé ce choix ? Le CE ou d'autres acteurs ont-ils pu influer sur ce choix ?
- Calendrier suivi ? Impact délai préfix ? Stratégie du CE dans ce cadre contraint ?

- Recours à l'expertise ? Quelle coordination avec le CHSCT ou ICCHSCT ?
- En cas de négociation : Quels ont été les points d'avancée et d'achoppement ? Sur quoi a véritablement porté la négociation, le cas échéant ? Quels ont été les points de débat au sein de l'instance ? Quelles ont été les relations entre le CE et les OS ? Comment l'objectif de parvenir à un accord majoritaire a-t-il été suivi ? Quels jeux syndicaux ?
- En cas de document unilatéral : Quelle a été la stratégie de l'instance ? Quelles relations avec les syndicats ?
- Quelles ont été les relations entre le CE et l'administration, pendant/après la consultation ? à détailler selon les cas : notamment en cas de refus de validation/ homologation

Quel bilan de cette procédure ? En cas de négociation et d'accord, en quoi le rôle du CE est-il transformé ? Avez-vous le sentiment que le CE est plus fort pour agir en situation de PSE ? Quels changements dans les relations avec les salariés, notamment dans le contexte de la représentativité syndicale (options de signer/ne pas signer en anticipation des élections) ?

7. Synthèse

Sentiment que le rôle du CE évolue : d'une façon générale – dans le contexte de l'entreprise

Résumé

Résumé

Depuis les années 1980, les domaines d'intervention des CE ont été progressivement étendus afin de favoriser la participation des salariés aux décisions. Depuis la fin des années 1990, l'emploi est devenu un enjeu central et en 2013, une nouvelle étape s'est ouverte avec l'adoption de la Loi sur la Sécurisation de l'Emploi (LSE). Cette loi, issue de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 par trois syndicats (CFDT, CFTC, CFE-CGC) et trois organisations patronales (Medef, CGPME, UPA) étend les attributions économiques des CE. De nouveaux outils et procédures d'information-consultation sont créés : mise en place d'une Information-Consultation sur les Orientations Stratégiques et leurs Conséquences Sociales (ICOS), d'une autre sur l'utilisation du Crédit Impôt Compétitivité Emploi (CICE), d'une Base de Données Économiques et Sociales (BDES) afin « d'outiller » ces nouvelles consultations, mais aussi de nouvelles procédures en cas de PSE ou de sécurisation de l'emploi.

La recherche s'est articulée autour de deux étapes : des entretiens avec des consultants puis réalisation de 15 monographies de CE, des membres de la direction et des représentants du personnel ont été rencontrés. L'étude part des transformations induites par la LSE et amplifiées par la loi Rebsamen d'août 2015. Elle rend aussi compte des évolutions plus long des IRP qui se structurent parallèlement à la fonction RH.

Pour l'heure, l'effectivité de la LSE est limitée en termes de contenu des consultations. L'ICOS peine à trouver sa place et reste formelle. La plupart des élus ont plus d'intérêt pour le GPEC qui n'est qu'exceptionnellement articulée aux perspectives stratégiques. Il peut cependant s'agir d'un décalage temporel lié aux difficultés à s'emparer des nouveaux dispositifs dans un contexte économique et législatif en changement rapide.

Les outils qui appareillent cette nouvelle consultation et notamment la BDES n'ont que rarement été négociés et restent sous-employés. Pour apparaître utile, la BDES doit offrir aux représentants du personnel des informations dont ils ne disposent pas déjà avec l'expertise ou ce qui leur était déjà communiqué en CE. Les questions du périmètre de la BDES (société ou groupe) et de l'accès des représentants des différents niveaux (comité de groupe, d'entreprise et d'établissements) aux données des divers établissements détermineront probablement son appropriation.

La consultation sur le CICE reste pauvre. L'information communiquée est avant tout comptable et peu économique ou stratégique. Elle ne va que rarement au-delà du volume global de l'allégement. Les élus ne se sont pas saisi des enjeux, notamment en termes de contrôle de la dépense publique.

Dans les cas de PSE, les nouvelles procédures ont débouché la plus souvent sur la signature rapide d'accords, au prix d'une forte contrainte liée aux délais préfix qui met les équipes syndicales sous tension. Le caractère négocié des mesures d'accompagnement des PSE ne signifie pas pour autant que les représentants du personnel soutiennent les restructurations. Nous n'avons pas observé de cas où les négociations des PSE aient été articulées à l'ICOS.

Au-delà de ces nouveaux dispositifs en eux-mêmes, on note une accélération de la centralisation des IRP. Celle-ci peut aller dans certains cas jusqu'à la fusion de l'ensemble des instances en une DUP ou un regroupement des comités d'établissement en un seul CE. Elle prend souvent la forme d'un renforcement du CCE. En présence d'une gouvernance centralisée des relations sociales, les comités d'établissements se recentrent sur les activités sociales et culturelles.