
Transformation de la gouvernance des entreprises et centralisation des instances représentatives

Nicolas Farvaque (ORSEU), Kevin Guillas-Cavan (IRES)

Des structures de gouvernance diverses

❖ **2 sociétés indépendantes mono-établissements** : Farma et Fromage

❖ **3 Sociétés (associations) indépendantes poly-établissements**

➤ **1 SA** : Matériaux

➤ **1 Associations** : Handicap

➤ **1 secteur mutualiste** : BRC

❖ **8 Groupes multi-sociétés** (poly-établissements)

➤ **Tête de groupe** : HydroC, Mutu, Sporclerc

➤ **SCOP** : Coop

➤ **Filiale d'un groupe français** : Chantiers, Logdis

➤ **Filiale d'un groupe étranger** : Fransteel, Secufreak

❖ **Des situations très différentes**

➤ **Croissance forte** et rachat d'autres sociétés : Fromage, HydroC

➤ **Rachat par des fonds d'investissement étrangers** : Farma, Secufreak

➤ **Changements dus à des changements d'ordre législatif** : BRC, Mutu

➤ **Changements de stratégie massifs** : Handicap, Matériaux, Secufreak

➤ **PSE** : Fransteel, Logdis, Mutu (après l'étude)

Centralisation et consolidation des entreprises (1) quels effets sur les IRP ?

❖ Évolutions de la gouvernance

- Montée en puissance de la DG (centrale / mondiale) et de la Direction financière
- Restructuration et multiplication des échelons → établissements régionaux et « externalisation en interne »
- Intensification des échanges obligatoires → étoffement de la fonction RH

❖ Évolutions de la DRH

- Centralisation → de plus en plus d'accords d'entreprise
- Établissement de coordinations dans les groupes
- Des DRH tenus à l'écart des décisions
- Que restent-ils pour les DRH locaux ?

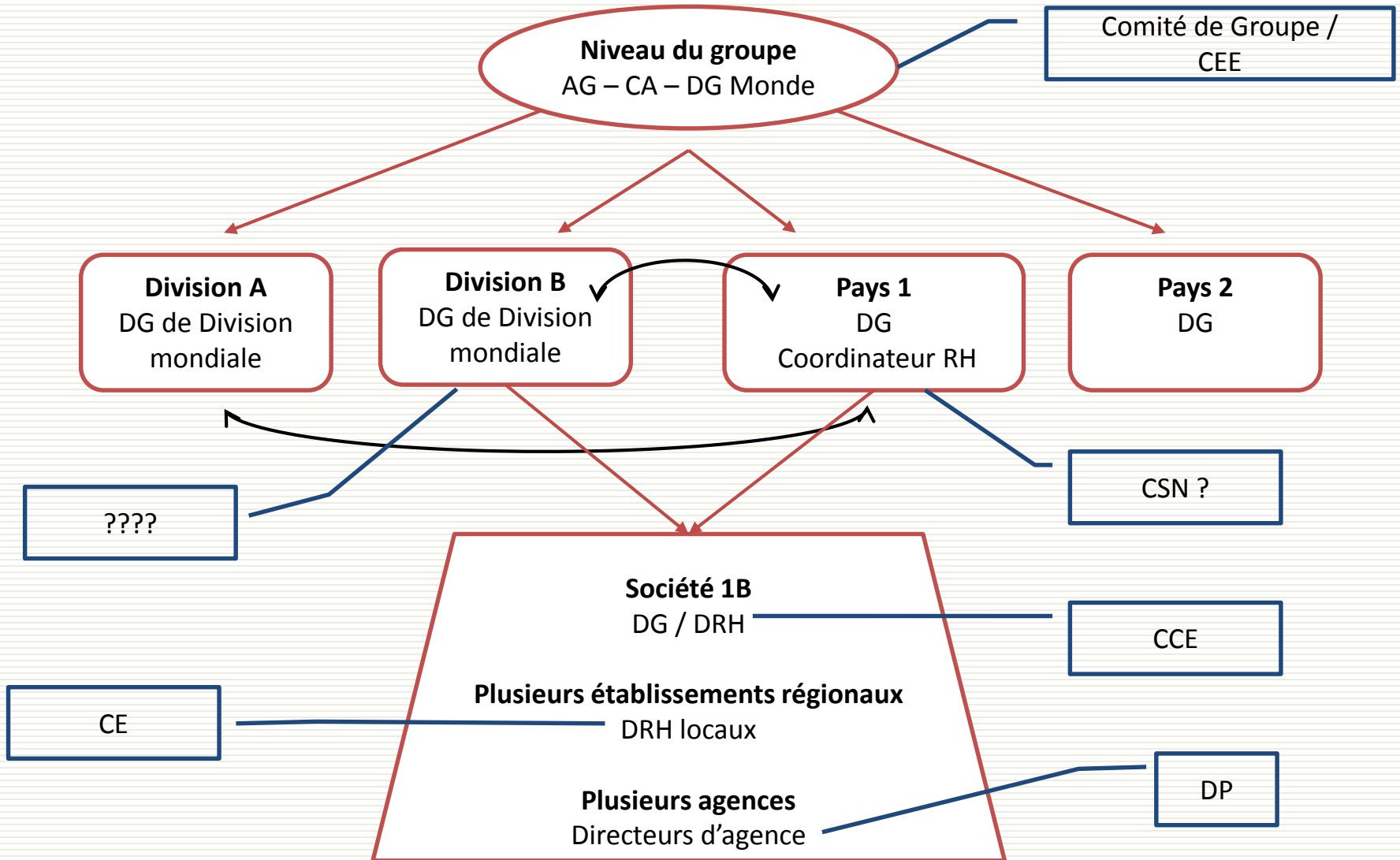
❖ Évolutions des RP

- DS(C) comme interlocuteurs « naturels » des DRH
- Mise en place de structures de coordination formelle → RSN / CSN
- Centralisation et parallélisme DRH / (I)RP

Une triple centralisation des groupes, des DRH et des RP qui n'est pas sans tension!

Centralisation et consolidation des entreprises (2)

Représentation simplifiée d'une gouvernance matricielle



Division verticale du travail entre CCE et CE

❖ Renforcement du pilier économique des IRP et non du pilier social

❖ Des cas de fusions des instances

- Mise en place d'un CE unique (BRC, Fransteel, Mutu)
- Mise en place des CE à un échelon intermédiaire (Chantiers, Handicap, Matériaux, Secufreak, Sporclerc)
- Peu de DUP (COOP, Fromage) : attachement au CHSCT à un niveau très local

❖ Tension entre centralisation et éloignement

- Nostalgie pour l'identité lieu de décisions, de négociations, de travail
- Craintes d'un contrecoup lors des prochaines élections → stratégies de conquête des CE par les activités sociales et culturelles
- Manque de capacités à communiquer sur les consultations économiques
- Risque d'abandon des prérogatives sociales dans le cas des instances très centralisées

❖ Division des tâches

- CCE : Consultations économiques
- CE :
 - Activités sociales et culturelles
 - Informations économiques : coûteux car répétition en large partie mais fournit des informations locales → avis redondant
 - Lieu où la direction locale rend des comptes → dimension « d'agora »
- Problème de la représentation des établissements

« dualisme de la proximité » et affirmation du local

❖ Un attachement aux CHSCT locaux

- Dans l'industrie, des réalités différentes selon les lieux de travail / l'activité
- Peu de cas où le CE unique se transforme en DUP
- Peu de cas d'ICCHSCT permanents (exception Fransteel, Secufreak, Sporclerc) mais ICCHST faible

❖ Trois configurations

- Centralisation et parallélisme avec le CE/CCE
- Montée en puissance : CHSCT comme instance de proximité / « dualisme de la proximité »
→ coordination CHSCT / CCE en cas de restructuration
- Une instance vidée de sa substance
 - Par empiètement du CE (ex. Fromage, d'où la DUP prévue)
 - Par création d'instance ad hoc (ex. les commissions paritaires d'Handicap ou de Matériaux) → le CHSCT comme chambre d'enregistrement

En conclusion : une structure idéale-typique

