
***Les ressources des élus de CE pour
rééquilibrer l'échange en matière
d'informations économiques et sociales***

***Marcus Kahmann (IRES)
Jean-Paul Raillard (Syndex)***

Évolutions saillantes auxquelles sont exposés les acteurs du dialogue social d'entreprise

- ❖ La centralisation de la gouvernance managériale de l'entreprise, a entraîné un mouvement conjoint de centralisation de l'échange social et de multiplication des échelons de gouvernance
- ❖ Le législateur a élargi les compétences en matière d'information-consultation aux CE à des fins de sécurisation d'emploi
- ❖ La Loi du 20 août 2008 a donné une réponse à l'affaiblissement de la légitimité syndicale en liant la représentativité aux résultats du scrutin décentralisé des élections professionnelles
- **Quelles stratégies des acteurs des relations professionnelles d'entreprise à l'égard de ces évolutions ?**

Les évolutions de la fonction RH

- ❖ **On assiste à un étouffement de la fonction RH. Il passe par**
 - Le développement depuis quelques années d'une fonction spécialisée de « relations sociales » au sein de la RH centrale, hiérarchiquement placée sous le DRH (Farma, Mutu, Sporclerc)
 - Le regroupement des sites en unités régionales implique une mise en place d'une fonction RH distincte à ce niveau (Mutu, Matériaux, Fransteel, Logdis, Sporclerc)
 - La montée des profils de DRH recrutés à l'extérieur de l'entreprise (plus « lisses », d'après les élus Chantiers et HydroC)
- ❖ **Paradoxe: La RH gagne en moyens pour mener le dialogue social mais a moins de pouvoirs pour engager des échanges réciproques. Cela pose aussi la question de la pertinence de l'interlocuteur pour les salariés**

Les évolutions des représentants

- ❖ La « professionnalisation » des RP est un terme récurrent dans le discours de nos interlocuteurs (p+s). Il se réfère aux évolutions qui consolident l'idée du représentant comme « métier » (vs. militant)
 - La montée des exigences techniques et autres
 - Le cumul des mandats; faire de la représentation une activité à temps plein
 - La propension à un dialogue social centralisé
- ❖ Paradoxe: La « professionnalisation » est vécue comme nécessaire, mais porteuse de risque d'éloignement de la base

Un resserrement des équipes RP

❖ Contrairement à la fonction RH on assiste à un resserrement du nombre de RP. Il résulte de

- La « rationalisation » du paysage syndical d'entreprise par la Loi sur la représentativité
- La centralisation des IRP (unités régionales; Sportclerc, Chantiers, Logdis, Sécufréak, Matériaux)
- Des pertes des vocations militantes suite à la centralisation du dialogue social?

Une activité représentative à plein temps

- ❖ **Le passage vers des mandats à plein temps procède par**
 - le cumul de mandats (déjà: IRES-DARES, 1998)
 - des accords de droit syndical prévoyant des heures de délégation supérieures à la Loi (Logdis, BRC, HydroC...), parfois différenciées en fonction des scores électoraux
- ❖ **Il concerne prioritairement les délégués syndicaux centraux**
 - Ceux-ci affirment ainsi partout leur rôle de pièce-maitresse dans la coordination des IRP
 - Vers un fonctionnement davantage pyramidal de représentation ?
- ❖ **La reconnaissance des compétences par la VAE ne fait pas l'unanimité sur le terrain**

Les exigences techniques de l'information-consultation

- ❖ **Le pari de l'élargissement du volet Info-Consultation : Que les élus deviennent des experts, à même de discuter et d'enrichir le diagnostic et les propositions de la direction. Cela**
 - nécessite l'apprentissage d'un savoir technique
 - favorise la spécialisation des élus (commissions CE)
- ❖ **La technicité agit comme filtre à l'engagement représentatif. Elle**
 - défavorise certaines catégories de salariés
 - rallonge les temps d'investissement nécessaires?
 - est à contre-pieds sur les temps d'engagement contemporain
 - appauvrit potentiellement l'échange social
 - augmente la dépendance des RP de l'expertise-comptable
- ❖ **Observation générale: Les équipes centrales reposent sur des effectifs très restreints**

Des frustrations qui conduisent à la recherche d'interlocuteurs pertinents

- ❖ **Les nouvelles consultations sur des thématiques stratégiques (ICOS et CICE) nécessitent d'avoir les interlocuteurs pertinents lors des présentations et des débats**
- ❖ En l'absence de ces interlocuteurs, le DRH qui préside, renvoie les questions au DG ou à d'autres, faute de pouvoir répondre lui-même
 - Absence de spontanéité et de fluidité dans les débats
 - Report des réponses à la séance suivante
 - 🌀 *la qualité du dialogue social s'en ressent*
- ❖ On voit se développer ainsi l'audition, à la demande du CE, de directeurs de divisions ou de responsables de lignes stratégiques (Mutu)

Quelle place pour l'expertise, neutralité ou partie-prenante ?

❖ Le lien expert-OS s'est modifié

- La prescription syndicale est toujours active dans la majorité des cas mais les experts travaillent avec tous les CE et toutes les OS
- De nombreux cabinets se sont créés en jouant une carte d'indépendance vis à vis des OS alors que le rôle des OS s'est renforcé dans les CE

❖ Le panel des cas étudiés a montré la diversité importante des situations d'appel à l'expert

- PME et ETI : l'expert est appelé de façon irrégulière avec souvent un événement déclencheur (droit d'alerte, rachat d'entreprise...). Les directions prennent souvent cela comme un acte de défiance. L'expert vient troubler le jeu traditionnel du dialogue
- Grandes entreprises : l'expert est fortement intégré dans les stratégies syndicales et intervient régulièrement. Les DRH l'incluent dans leurs pratiques avec les CE et OS. L'expertise n'est plus un enjeu à ce niveau là
- Un rôle parfois de médiateur entre OS
- Les DRH voient parfois l'expert comme un appui lorsqu'ils permettent de mieux faire « passer » des décisions difficiles ; rôle ambigu d'intermédiaire

❖ L'expert se positionne clairement du côté des RP

- Les CE et les OS les voient d'abord comme un élément de correction de l'asymétrie d'information et de rapport de forces ; un rapport de confiance est un préalable nécessaire

Le travail des élus se transforme, l'expertise également

- ❖ Depuis la LSE, nouvelle possibilité de faire appel à l'expert lors de l'ICOS
 - Avec une prise en charge partielle du coût de l'expertise par le CE
- ❖ Depuis la LSE et la loi Rebsamen, le recours à l'expertise se fait en très grande majorité lors des consultations des CE :
 - Consultations récurrentes LSE et Rebsamen, consultations sur PSE
- ❖ **Cela a fait évoluer le travail de l'expert**
 - Appui continu et de proximité
 - Inscription dans des délais préfix
 - Besoin pour les CE d'éclairer l'avenir : l'anticipation est au cœur des outils LSE
 - Construction des avis : les CE demandent un appui
- ❖ **Expert et BDES : il ne suffit pas de mettre l'information à disposition**
 - Appui parfois à la construction de la BDES : quelles sont les informations à demander ?
Quelles règles de fonctionnement de la BDES ?
 - Nécessité de déchiffrer, donner du sens aux données notamment prévisionnelles

Le développement d'un rôle d'intermédiaire pour l'expertise

- ❖ **La LSE et la loi Rebsamen semblent accompagner une transformation en cours de longue date du métier d'expert vers un rôle, voire des rôles d'intermédiaire**
 - entre la direction et les élus du CE
 - entre les différentes OS
 - entre les différents échelons des IRP
 - entre les entreprises du secteur
- ❖ L'expertise se professionnalise en parallèle du métier des RP, en fournissant des ressources sectorielles spécialisées qui permettent de « lire » les évolutions de l'environnement
- ❖ L'expert peut également jouer un rôle d'intermédiaire avec d'autres ressources comme les cabinets d'avocats
 - Rôle combiné entre les experts et les fédérations syndicales pour une mise en relation avec des cabinets d'avocats spécialisés
 - L'expert est souvent une porte d'entrée vers les IRP en raison des prérogatives que lui donne la loi

D'autres ressources apparaissent...

❖ Après des fédérations syndicales

- Notamment par l'intermédiaire des DSC des grandes entreprises
- Aide juridique et sur les analyses des évolutions sectorielles
- Formation des élus et des DS

❖ Après d'experts-comptables qui libèrent des ressources par la prise en charge des questions liées aux obligations de transparence des comptes des CE

❖ Après des administrateurs salariés

- La LSE puis la loi Rebsamen ont abaissé les seuils pour que les RP disposent de sièges d'administrateurs
- Sentiment que les administrateurs salariés peuvent mieux peser sur les décisions stratégiques de l'entreprise que les élus des IRP en raison du caractère trop formel des consultations : « on est pas acteur, on est témoin... »

❖ Les élus de CE cherchent aussi à déborder leurs DRH par le haut

- En obtenant des informations via les comités de groupe ou les comités européens
- En obtenant des informations par la branche