

---

***Information et consultation des CE sur la  
stratégie et les mutations économiques :***

***Quels usages et quels registres d'action?***

***Nicolas Fleury (Alpha-CEP), Catherine Vincent (IRES)***

# Des dispositifs piliers de la LSE mais aux usages limités

- ❖ **Un objectif au cœur de la LSE : l'association des représentants du personnel aux orientations stratégiques et à l'anticipation des mutations**
- ❖ **Des dispositifs pour réduire l'asymétrie d'information entre RP et directions**
  - Un outil regroupant les informations économiques et sociales de l'entreprise sur 6 années (n-2; n+3) : la **BDES**
  - Une consultation annuelle sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences sur la gestion de l'emploi : l'**ICOS**
  - Une consultation sur l'utilisation du **CICE**
- ❖ De **nouvelles procédures** lors des **restructurations (PSE)**
- ❖ Mais des **usages limités** par :
  - Une **articulation** entre **information** (CE) et **négociation** (DS) à (re)-construire
  - **Niveaux** pertinents (établissements/entreprises/groupes)
  - Difficultés pour les **élus et les directions** à s'emparer des questions d'**anticipation**
- ❖ Des **difficultés à isoler les effets** de ces dispositifs, du fait **de la crise** qui perdure et d'un **paysage législatif qui continue d'évoluer** (Loi Rebsamen...)

# BDES : un outil encore sous-utilisé

---

## ❖ La BDES, une construction laborieuse

- Une mise en place rapide et **unilatérale**, avec des difficultés techniques
- **Qualité** des informations pour élaborer un avis sur la stratégie
  - un contenu conforme aux obligations légales
  - moins parlant que l'expertise, les anciens rapports ou la discussion en réunion
  - Peu de données prospectives

## ❖ Et qui révèle **certains enjeux essentiels de l'information stratégique**

- L'épineuse **confidentialité**
- Enjeu du **périmètre des informations** accessibles : le groupe ? la société ? l'établissement ?

## ❖ **Des difficultés d'appropriation** de l'information préexistantes mais **renforcées par la nature de l'outil**

- Difficultés d'**accès**
  - Triple « fracture numérique » à réduire : élus non-formés, accès à un ordinateur, faible compétence et/ou appétence des élus locaux
  - Une ergonomie peu intuitive
- Refontes en cours pour les faire correspondre aux blocs d' IC (loi Rebsamen)

# L'ICOS : un partage de la stratégie et des anticipations qui « ne va pas de soi »

## ❖ L'ICOS : déroulement de l'information-consultation

- ICOS = **information** plus que consultation
  - Confusion fréquente entre **ICOS** et **IC** sur la GPEC et les restructurations
  - Dans certains cas, existence de mécanismes de co-construction hors-CE
  - Pas toujours d'**avis explicites**, peu d'**avis positifs**
- Grande **hétérogénéité** des contenus et des pratiques

## ❖ De quelle stratégie parle-t-on? Des **visions différentes** de l'anticipation pour les directions et les RP

- Côté **direction**:
  - **Faisabilité** même des démarches d'ICOS : place de la prospective
  - Questions de **confidentialité** et de **confiance** qui poussent à une information *a posteriori*
  - Horizon **temporel**
- Côté **RP** :
  - Problème de **compétence**, voire de légitimité
  - Interrogations sur un « **diagnostic partagé** » de la nécessité de la stratégie
  - **Périmètre** de l'information et niveaux de décisions
  - Attentes en termes d'**emplois** et d'organisation du travail

## ❖ Un dispositif favorisant **centralisation des IRP et « professionnalisation » des élus**

- Appui nécessaire des **experts**
- Renforce le niveau central de consultation (DSC et directions)

# Les solutions négociées de PSE, une possibilité renforcée par la LSE

---

- ❖ De **nouvelles modalités de mise en œuvre de PSE**
  - Possibilité de négociation entre direction et organisations syndicales (**accords majoritaires**)
  - La **voie unilatérale** est **toujours possible**
  - instauration d'un contrôle des DIRECCTE
  
- ❖ **Plus souvent qu'avant, les conséquences** sociales des restructurations **sont négociées**
  - Les accords majoritaires semblent maintenant constituer une **part importante des cas de PSE**. Permettent de négocier des mesures plus favorables
  - Une « **semi-nouveauté** » :
    - pour la fréquence de tels accords
    - par contre, il existait déjà avant la LSE des accords de méthode
  - La **qualité du climat social** dans l'entreprise facilite la voie d'accords majoritaires
  
- ❖ Un **cadre fortement contraint** pour les négociations
  - Une **négociation de PSE démarrant en parallèle de l'info-consult sur les restructurations**
  - Des **délais préfix** instaurés **réduisant la période de négociation**
  - **Mise sous pression** des représentants du personnel
  - ... mais, **extension possible** des délais, par exemple :
    - par le recours à l'expertise, ou par l'intervention de l'ICCHSCT
    - développement d'une jurisprudence associée

# Une information-consultation sur le CICE vidée de sa substance

---

- ❖ L'IC sur le CICE, une consultation qui reste souvent pauvre
  - **Une information communiquée qui reste comptable**
  - **Manque de lien** avec l'**ICOS** ou la **stratégie** de l'entreprise
  - Les **investissements** effectués « grâce » à ce crédit d'impôt sont assez souvent mentionnés
  
- ❖ Des enjeux dont ne se sont pas saisis les acteurs de l'entreprise, aussi bien :
  - en termes de **choix économiques de l'entreprise**
  - en termes d'**effets emploi**
  - Quand il y a un **avis négatif** du CE : vient souvent de « l'insuffisance » de l'information, ou de désaccord sur le mode d'utilisation des aides
  
- ❖ Une information-consultation marginalisée
  - **Encore peu de recul sur cette question**
  - Une IC souvent peu identifiée comme telle, et pas toujours comprise (quel objectif ?)
  - **Les élus ne se rappellent pas toujours avoir donné un avis**
  
- ❖ Les **changements apportés par la Loi Rebsamen** diversement appréciés dans les quelques cas d'entreprise qui en font mention

# Vers une cohérence d'ensemble des outils et procédures ?

---

- ❖ Une **cohérence théorique recherchée** des dispositions établies par la LSE ?
  - Une BDES alimentée avec données de qualité, précédent l'ICOS et ses conséquences sur l'emploi, les métiers, les compétences... et une utilisation du CICE retracée à travers la BDES
  - ... des dispositions reliées à une GPEC triennale
- ❖ Une philosophie d'**anticipation** basée sur une **information de qualité et partagée**
  - favorisant une action « à froid » plus qu'« à chaud »
  - de ce point de vue, la fréquence de PSE représente un échec... mais sans doute difficile à éviter
- ❖ L'objectif de la LSE de **réduction de l'asymétrie d'information entre les parties prenantes**, est-il réalisé ?
  - La discussion autour des informations stratégiques affirme le rôle des IRP relatif aux questions économiques...
  - ... Mais une **réduction d'asymétrie loin d'être pleinement réalisée** (*éléments présentés ci-avant*)
- ❖ Des **voies pour une appropriation plus forte des dispositifs** par les IRP et les Directions?
  - Une montée en capacité de l'ensemble des élus en termes de formation, d'assistance par des experts, par des ressources financières adéquates
  - Une participation plus complète et sincère des directions, notamment à l'ICOS