Évolution des CE : Effets et usages des nouveaux outils d'information-consultation depuis la LSE

Frédéric Lerais (IRES)

Séminaire Dares

21 mars 2017

L'équipe

- **Un partenariat original**
  - Un institut de recherche (syndical, IRES)
  - Trois cabinets d'expertise : Groupe-Alpha (CEP) ; Syndex ; Orseu

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

- **Le CEP du Groupe Alpha**
  - N. Fleury • **F. Martin • A. Rémond • N. Seguin** & lancé avec J. Fayolle

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

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

Le rapport est disponible sur le nouveau site de l'Ires

L'appel d'offre de la Dares

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

  - Évolutions institutionnelles : ANI et LSE (depuis, Rebsamen et Macron)
    - Nouvelles procédures en cas de PSE
    - Nouvelles informations-consultations (CICE, Orientations stratégiques) …
    - …. et un nouvel outillage : BDES ; recours accru à l'expertise

  - Évolutions économiques :
    - Crise économique
    - Evolution de long terme de la gouvernance
      - ✓ externalisation/réinternalisation ; poids des groupes ; redéfinition des établissements, etc.

Plan du rapport

- Introduction
- Partie I : Les CE : évolutions et états des lieux
- Partie II : Méthodologie
- Partie III : Direction, gouvernance et structuration des IRP
- Partie IV : Ressources des représentants des salariés pour rééquilibrer l'échange en matière d'information-consultation
- Partie V : Usage de l'information consultation et registres d'action
- Conclusion

Objet de la recherche

- **Mettre en perspectives l'évolution des CE & illustrer l'évolution des fonctions de représentants du personnel (élus et DS/DSC)**
  - Deux facteurs exogènes de transformation
    - Législation (et ANI) : place du dialogue et de la négociation collective, avec un accent sur la LSE
    - Mutations économiques :
      - Moins la crise que les évolutions des entreprises avec un changement dans le mode de gouvernance
  - L'étude arrive au moment de la loi Rebsamen
- **Porter un regard sur les nouveaux dispositifs issus de la LSE**
  - Réduisent-ils le déséquilibre en termes d'information (asymétries) ?
  - Améliorent-ils le dialogue stratégique (ou en tout cas la vision) ?
  - Affectent-ils les autres prérogatives/objets de négociation/activités ?
    - GPEC, Négociation annuelle, Activités sociales et culturelles, etc.

Evolution des CE
Une institution plurielle en évolution

- Une institution plurielle
  - Pluralité d'attribution : Des prérogatives économiques et des prérogatives de gestion des ASC
  - Pluralité institutionnelle :
    - Des comités d'entreprises et des comités d'établissement
    - CCE : mission économique ; pas de ressource propre ,
    - Comité de groupe
  - Pluralité d'élus

- Un cadre légal en évolution :
  - une articulation étroite des domaines d'information-consultation et de négociation
  - L'extension des attributions du CE face aux restructurations
  - L'essor de la négociation collective d'entreprise
  - Des nouvelles obligations de négocier (préoccupation emploi)
  - Une réforme qui valide la représentativite´syndicale à partir des résultats des élections professionnelles

Evolution
La LSE et ensuite

- La LSE (2013) suit à un ANI
  - ICOS : info/consult sur les orientations stratégiques
    - La consultation annuelle du CE sur les orientations stratégiques et sur leurs conséquences 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 est obligatoire quelle que soit la taille de l'entreprise.
  - Création d'une BDES : bases de données économiques et sociales
  - Une IC sur l'utilisation du CICE

- Restructuration
  - Accord de maintien dans l'emploi et accord de mobilité
  - PSE
    - Delais prefix
    - Accord majoritaire

- Loi Rebsamen
  - Modification des instances : DUP élargie
  - Réorganisation de l'agenda social (3 infos-consultation / 3 temps de négociation)
  - Autres : parité dans les instances, administrateurs salariés, réunion conjointe CE et CHSCT

5 messages

1. **Transformations : centralisation forte des instances & parallélisme DRH/IRP**
   1. Un rôle clé des DS(c)
   2. Spécialisation et « professionnalisation » des CE sur la stratégie économique
   3. Des RP au risque de l'éloignement du terrain ?
2. **Orientations stratégiques & restructuration**
   1. Les questions d'anticipation encore difficiles à appréhender (ICOS)
   2. Les délais préfix : des contraintes immédiates
3. **BDES : un outil peu développé à ce jour**
   1. Une préférence pour l'expertise ?
   2. Des changements importants en cours : un accès à l'information par cette seule voie
4. **L'asymétrie d'information peut-elle être réglée par les outils ?**
   1. Loyauté de la direction et sincérité de l'information
   2. Appétence des élus
5. **Variété des notions de stratégie**
   1. Contenu
   2. Horizon temporel

Champ et méthodologie de l'étude : 3 étapes

- **30 entretiens approfondis avec des consultants**
  - Cerner les enjeux et les évolutions
  - Présélectionner des entreprises aux pratiques diverses.
    - Au final : 9 entreprises contactées à travers les 3 cabinets.

- **60 entretiens dans 13 entreprises**
  - Entretiens avec les DRH (parfois aussi DG), les DS/DSC et élus (≈60)
  - Divers territoires, secteurs (chimie, métallurgie, conseils, banque, commerce, protection sociale, BTP), et (±) tailles
  - Différentes mobilisations des outils
  - Au total, beaucoup de groupes ou de filiales
    - Reflet de l'économie française : changements structurels liés à la gouvernance, aux réorganisations et aux objectifs financiers ?
    - Question de l'articulation des niveaux (CE-CCE / Comité de groupe / CEE)

- **Rédaction**
  - Rédaction de 15 monographies (confidentielles) : enjeux de chaque entreprise, articulations entre acteurs et utilisation des outils
  - Rapport de recherche remis à la DARES et publié sur le nouveau site de l'Ires

Transformation de la gouvernance des entreprises et centralisation des instances représentatives

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

Présentation à la DARES 21 mars 2017

Des structures de gouvernance diverses

- **2 sociétés indépendantes mono-établissements :** Farma et Formage

- **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, Secufreek

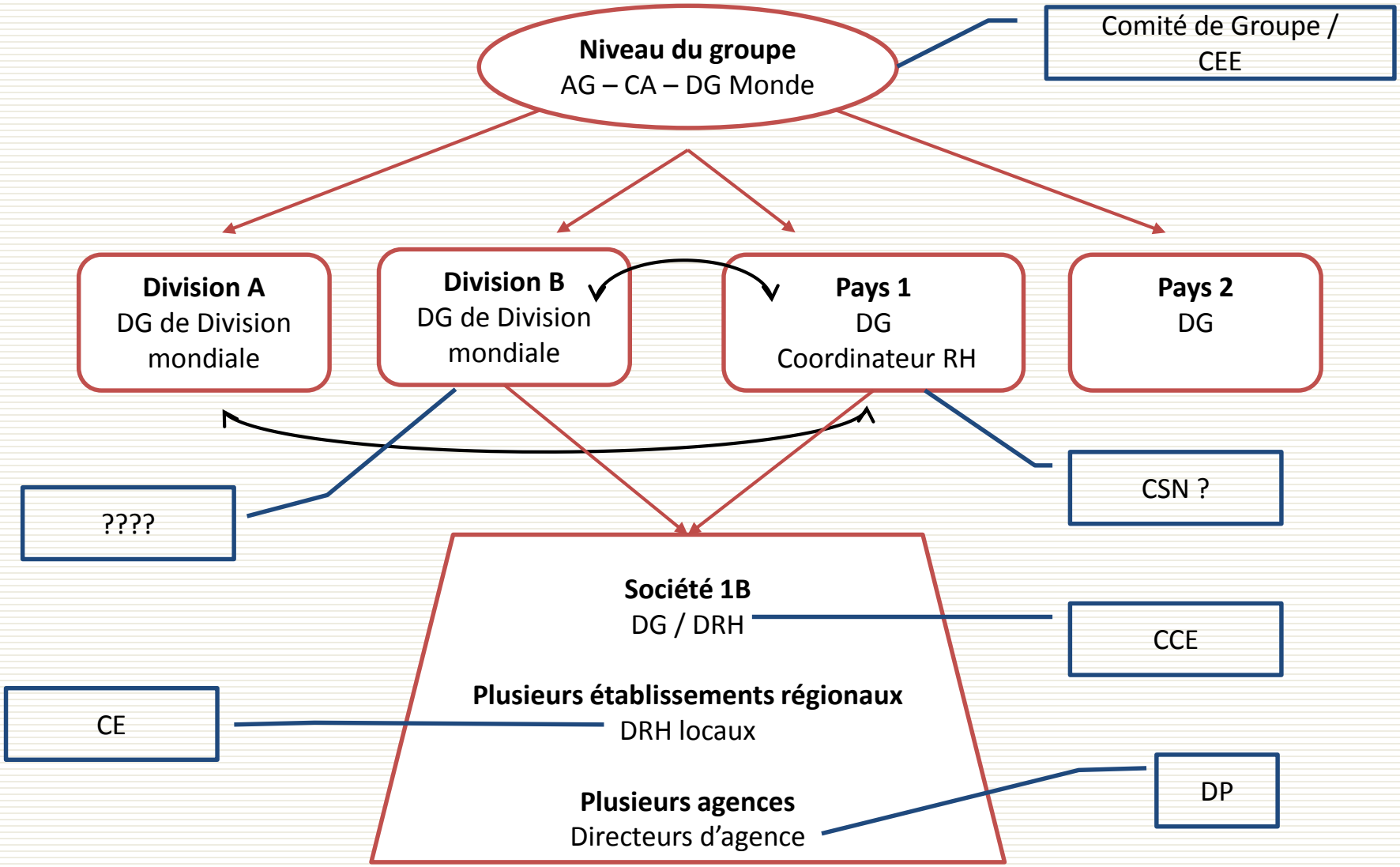
- **Des situations très différentes**
  - **Croissance forte** et rachat d'autres sociétés : Formage, HydroC
  - **Rachat par des fonds d'investissement étrangers** : Farma, Secufreak
  - **Changements dus à des changements d'ordre législatif** : BRC, Mutu
  - **Changements de stratégie massifs** : Handicap, 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, Formage) : 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

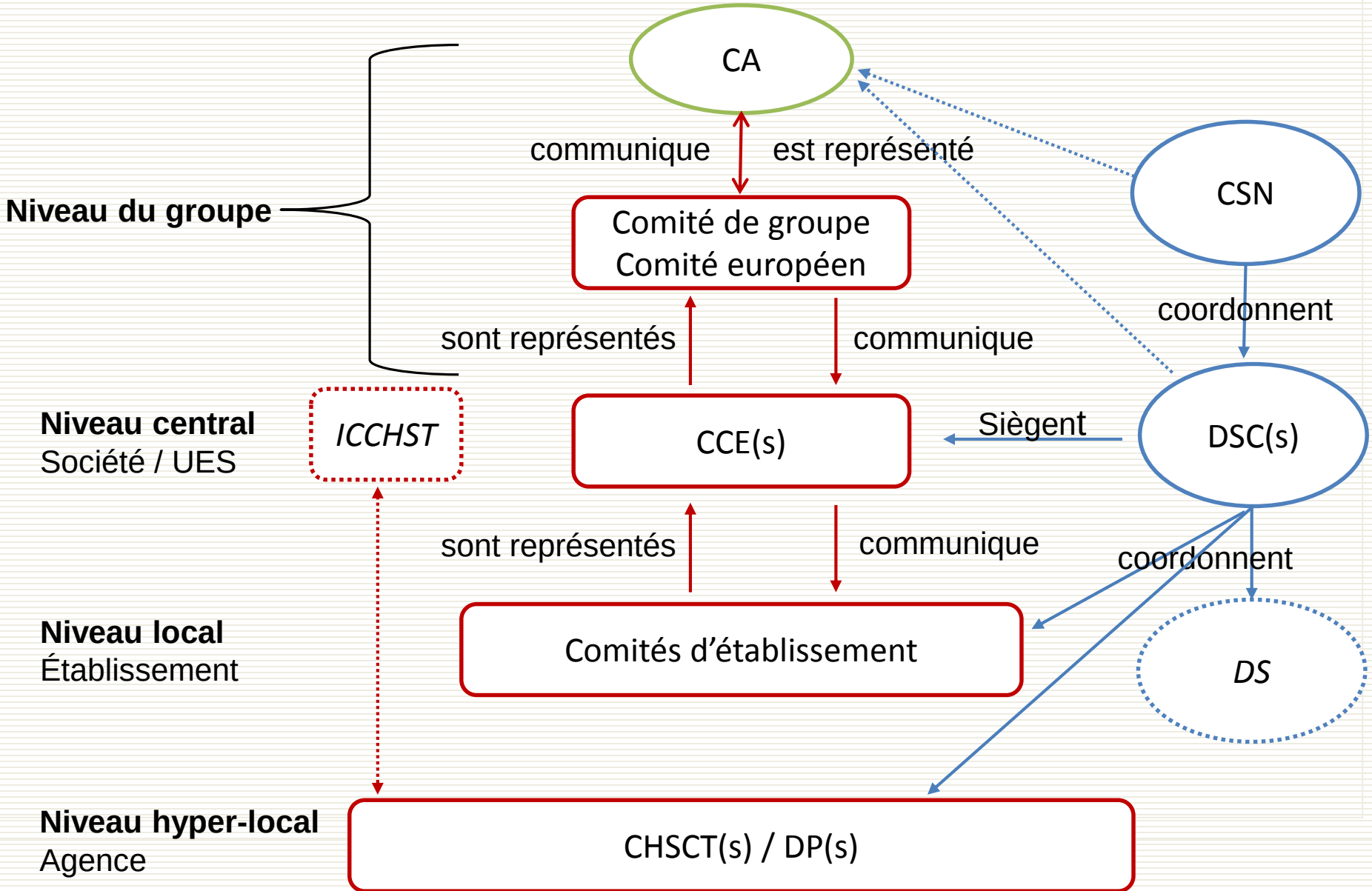
- **Division des tâches**
  - CCE : Consultations économiques
  - CE :
    - Activités sociales et culturelles
    - Informations économiques : coûteux car répétition en large partie mais fournit des informations locales → avis redondant
    - Lieu où la direction locale rend des comptes → dimension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

CE et CHSCT
« 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 transforment 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. Formage, 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



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

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

Présentation à la DARES 21 mars 2017

Évolutions saillantes auxquelles sont exposées 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 aout 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 étoffement 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 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, Sécufreak, 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…

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

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)

DARES

21 mars 2017

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