



La nouvelle consultation du CE sur les orientations stratégiques

Conférence ELUCEO
1er octobre 2014



Accompagnement des Elus pour l'Amélioration des Conditions de Travail

- **Préambule : les questions à se poser**
- **L'historique de la loi**
 - **La L.S.E**
 - **Les articles du code du travail**
 - **Les autres dispositions**
 - **La BDU**
- **Un droit à l'expertise selon de nouvelles modalités**
- **Orientations stratégiques : de quoi parle-t-on ?**
 - **Revue de littérature**
 - **Notre cadre d'analyse et notre méthodologie**
- **Une consultation « stratégique » : les enjeux de la consultation sur les orientations stratégiques**

Stratégie de quoi parle-t-on ?

L'entreprise a-t-elle définie des orientations stratégiques ou subit-elle l'environnement économique ?

Le modèle choisi est-il offensif ou défensif ?

Sa stratégie est-elle pertinente ?

Avec quelles conséquences sur l'emploi, les compétences, les rémunérations, le statut social ?

Si l'entreprise appartient à un groupe, quel est le périmètre de la consultation ? Qui définit la stratégie ?

Invitez-vous au débat !

Le cadre légal de l'expertise : la nouvelle consultation du CE

- La nouvelle consultation du CE sur les orientations stratégiques résulte de la transposition dans la loi de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013.
 - Invités en septembre 2012 par le ministre du Travail à négocier sur « *un meilleur partage, en amont des décisions, de l'information avec les institutions représentatives du personnel et les instances de gouvernance de l'entreprise, et d'une façon générale un rôle accru reconnu aux salariés et à leurs représentants* », les partenaires sociaux ont déterminé (article 12 de l'ANI) qu'« *une base de données unique (BDU) sera mise en place dans l'entreprise et mise à jour régulièrement, regroupant et rationalisant exhaustivement les données existantes et sans remettre en cause les attributions des représentants du personnel.* » Cette base doit nourrir « *un débat entre l'employeur et les représentants du personnel sur les perspectives présentées* » et conduire ces derniers à remettre un avis « *commentant les options proposées et formulant le cas échéant une option alternative* », auquel l'employeur est tenu de fournir « *une réponse argumentée.* »

Le cadre légal de l'expertise : la nouvelle consultation du CE

- Dans le cadre de cette consultation, le CE peut se faire accompagner par un expert-comptable de leur choix, pour les aider à avoir une meilleure appréhension des enjeux liés aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Le cadre légal de l'expertise : la traduction de l'ANI dans le code du travail

- Les dispositions de l'ANI ont été introduites dans le code du Travail à l'occasion de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi. Dans son article 8, la loi modifie et rajoute plusieurs articles au code du Travail. En particulier, l'article L2323-7-1 du code du travail dispose que :
 - *Chaque année, le comité d'entreprise est consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, 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.*
 - *Le comité émet un avis sur ces orientations et peut proposer des orientations alternatives. Cet avis est transmis à l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, qui formule une réponse argumentée. Le comité en reçoit communication et peut y répondre.*

Le cadre légal de l'expertise : récapitulatif

D'autres dispositions ont été introduites. A titre de repère, le tableau suivant les récapitule :

Articles	Thématique
L2323-7-1	Principe et modalités de la consultation du CE sur les orientations stratégiques, incluant la possibilité d'un recours à l'expert financé partiellement par le CE
L2323-7-2	Nature des informations figurant dans la base de données, dont le contenu est à préciser par décret
L2323-7-3	Principe de substitution de la communication de la base de données à la communication d'autres rapports et informations, dans des conditions et limites à préciser par décret
L2325-35	Possibilité pour l'expert-comptable que le CE peut missionner au titre de L2325-35 d'intervenir sur l'examen des orientations stratégiques
L2325-42-1	Délai dans lequel l'expert-comptable doit remettre son rapport, fixé par accord avec l'employeur ou à préciser par décret

Le cadre légal de l'expertise : les évolutions depuis la loi LSE

- Plusieurs textes réglementaires sont venus compléter ces dispositions législatives :
 - Le décret n° 2013-1305 du 27 décembre 2013 « *relatif à la base de données économiques et sociales et aux délais de consultation du comité d'entreprise et d'expertise* ». Ce décret introduit une série de dispositions réglementaires ventilées de la manière suivante :

Articles	Thématique
R2323-1-3 à R2323-1-4	Organisation et le contenu de la base de données
R2323-1-6 à R2323-1-9	Mise en place et le fonctionnement de la base de données
R2323-1-10	Base de données au niveau du groupe

- La lecture des dispositions introduites par le décret permet de constater que le périmètre de la nouvelle consultation est large, puisqu'elle s'appuie sur une base de données contenant a priori de très nombreuses informations.

Le cadre légal de l'expertise : les évolutions depuis la loi LSE

- Le décret impose certaines obligations relatives. Nous les rappelons ici succinctement selon l'objet, dans un souci pratique :

Objet	Obligation
Portée	L'employeur doit fournir des informations portant sur l'année en cours, les deux années précédentes et les trois années suivantes (R2323-1-5).
Format	L'employeur doit présenter les informations sous forme de données chiffrées ou à défaut, pour les trois années suivantes, sous forme de grandes tendances (R2323-1-5). Il doit identifier les informations qui ne peuvent être ainsi présentées, et expliquer pourquoi (<i>Ibidem</i>).
Périmètre	L'employeur doit remettre des informations au niveau de l'entreprise, incluant celles mises à disposition du CCE, s'il en existe (R2323-1-6). Un accord peut prévoir la constitution d'une base de données <u>supplémentaire</u> au niveau du groupe (R2323-1-10).
Mise à jour	L'employeur doit mettre à jour les informations « régulièrement » (L2323-7-2), comme l'exige la loi (R2323-1-6). Il doit informer, selon des modalités qu'il détermine, de toute actualisation (R2323-1-7).
Format	L'employeur doit fournir les informations sur un support informatique ou papier (R2323-1-7).
Accès	L'employeur détermine les modalités d'accès, de consultation et d'utilisation des informations (R2323-1-7).
Confidentialité	L'employeur doit préciser quelles informations revêtent un caractère confidentiel, et combien de temps elles doivent le rester (R2323-1-8).

Le cadre légal de l'expertise : les évolutions depuis la loi LSE

- La circulaire* du 18 mars 2014 de la Direction Générale du Travail se donne pour objet : « *définition et modalités de mise en place de la base de données économiques et sociales dans l'entreprise ; fixation des délais de consultation du comité d'entreprise.* » Cette circulaire se présente sous la forme de fiches apportant des réponses à des questions pratiques portant sur l'un et l'autre des deux sujets.

* Rappelons qu'en droit administratif, une circulaire est un document par lequel l'autorité administrative vient éclairer ses services sur un texte en leur en communiquant son interprétation. A cette occasion, l'auteur de la circulaire ne doit pas venir rajouter aux dispositions du texte par de nouvelles dispositions ; à défaut, une telle disposition est susceptible de recours pour excès de pouvoir, et sera annulée si jamais elle méconnaît le sens du texte dont la circulaire prétend fournir une interprétation.

Focus sur la BDU

- En ce qui concerne la base de données, les dispositions du décret apparaissent en retrait des intentions du législateur, et a fortiori de l'ANI :
 - s'agissant des informations relatives aux trois années suivantes, celles-ci peuvent être données sous la forme de « grandes tendances » ;
 - l'employeur doit indiquer les raisons pour lesquelles certaines informations ne peuvent faire l'objet de données chiffrées ou de grandes tendances, eu égard à leur nature ou aux circonstances ;
 - le décret précise que les entreprises d'au moins 300 salariés ne sont pas tenues, en 2014, d'intégrer dans la base de données les informations relatives aux deux années précédentes.

Ces dispositions pourraient limiter l'intérêt de la base de données en permettant à l'employeur de ne pas fournir d'informations sur de nombreux points pour des raisons difficilement contrôlables. L'employeur devra toutefois expliquer la raison pour laquelle ces informations ne sont pas disponibles.

Focus sur le recours à l'expert du CE : le premier cas de co-financement d'une expertise légale.

- Le CE peut se faire accompagner par un expert-comptable à l'occasion de la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Cette possibilité de recours à l'expert-comptable ne se substitue pas aux autres expertises.
- Rappelons succinctement les modalités de cet accompagnement, toujours dans un souci pratique :

Objet	Obligation
Quel expert ?	Un expert-comptable (L2325-35).
Quelle matière ?	L'expert-comptable doit demander au plus tard dans les trois jours de sa désignation toutes les informations complémentaires qu'il juge nécessaires à la réalisation de sa mission, et l'employeur doit répondre à cette demande dans les cinq jours (R2325-6-1).
Quel financement ?	Sauf accord avec l'employeur, le CE contribue au financement de l'expertise à hauteur de 20%, dans la limite du tiers de son budget annuel (L2323-7-1).
Quels délais ?	Sauf accord avec l'employeur, l'expert-comptable doit remettre son rapport au plus tard quinze jours avant l'expiration du délai qu'a le comité d'entreprise pour rendre son avis (R2325-6-1).

Focus sur le recours à l'expert du CE : il est seul à apprécier les documents utiles à demander qui peuvent aller au-delà de la BDU

➤ **Important** : l'expert mandaté par le CE peut avoir accès à la base de données économiques et sociales, **mais les informations demandées par l'expert ne se limitent pas à cette dernière.**

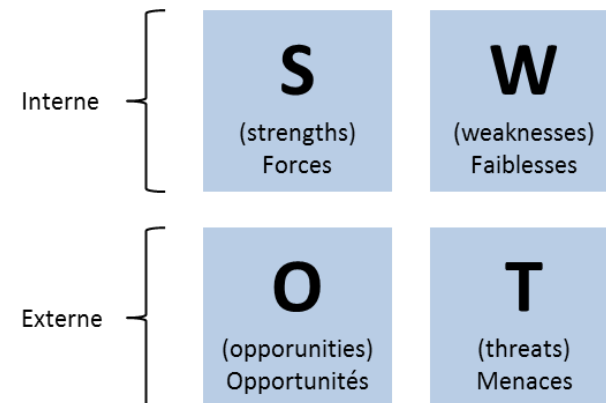
- **En effet, l'expert du CE peut se faire communiquer toutes les pièces qu'il estime utiles et il appartient à lui-même d'apprécier les documents utiles à sa mission.** L'employeur ne peut refuser de lui transmettre les documents qu'il réclame ou volontairement tarder à les lui remettre, sans motif **valable**.
- **L'employeur ne peut pas non plus invoquer** le caractère confidentiel des documents demandés puisque l'expert-comptable est lui-même tenu à des obligations de secret professionnel et de discrétion.
- ***Notre avis : concernant la part de financée par le CE, elle peut faire l'objet d'une négociation***

Le code du travail ne définit pas « les orientations stratégiques »

- Une revue de la littérature sur ce sujet pour se doter d'un référentiel commun, la stratégie, c'est :
 - Un domaine de recherche, un domaine d'enseignement, un domaine d'activité (conseil).
 - Des définitions très variables selon les auteurs (« l'orientation à long terme d'une organisation ») : autant la définir à partir de ce que c'est que faire de la stratégie, c'est-à-dire conduire une réflexion stratégique. C'est :
 - Mettre en ordre le réel : se positionner dans son environnement ;
 - Prendre des décisions pour évoluer dans cet environnement ;
 - Mettre en œuvre ces décisions.
 - Les décisions stratégiques sont engageantes. Elle doivent être pesées à l'aune de leurs conséquences.
 - Il ne faut pas attendre d'une stratégie qu'elle dépasse un certain niveau de détail du point de vue d'un niveau subalterne dans l'entreprise ; une stratégie n'est jamais précise que du point de vue de celui qui l'énonce.
 - Dans un monde changeant ou parfois s'opère des ruptures, les orientations peuvent être modifiées ou rectifiées chaque année.

Comment conduire une réflexion stratégique ? Les outils utilisés pour équiper la réflexion :

- Les outils sont des grilles de lecture qui permettent de voir ce qu'on n'aurait pas vu ; mais ils ne permettent de voir que ce qu'ils donnent à voir ; ce qui signifie qu'ils permettent de raisonner sur une représentation simplifiée du réel au détriment d'une approche intuitive. **Il convient donc d'utiliser les outils tout en cultivant une distance critique sur cette utilisation.**
- Des exemples d'outils :
 - L'analyse de l'intensité concurrentielle (Porter) ;
 - Une cartographie ad hoc (Chittoor & Ray) ;
 - La chaîne de valeur (Porter) ;
 - La matrice SWOT, in outil très utilisé.



Les limites d'une réflexion stratégique cantonnée à l'approche concurrentielle :

- Sous-estimer la réalité sociologique, de l'entreprise, c'est-à-dire les jeux d'acteurs qui peuvent faciliter ou compliquer le déploiement de la stratégie ;
- Négliger de voir tout ce qu'une réflexion reposant sur une conception élargie des actifs de l'entreprise et de ses relations avec son environnement peut apporter. Par exemple, la RSE comme *levier de compétitivité, et comme composante à part entière du capital immatériel et organisationnel de l'entreprise.*

Notre cadre d'analyse

- L'approche systémique (utilisée pour comprendre et analyser les organisations complexes et globalisées) :
 - L'entreprise est considérée comme un système composée de sous-systèmes internes et externes qui produisent de nombreuses parties prenantes dont les acteurs ont plus ou moins de pouvoir de décision et/ou d'influence ;
 - L'entreprise est considérée comme un système dynamique ouvert qui se caractérise par des flux entrants/sortants (activité, matière, produits, monétaires, actifs, informationnels, personnel...)
- La théorie de l'avantage concurrentiel (analyse des forces et faiblesses de l'entreprise), la théorie des jeux (centrée sur l'élaboration de scénarios) ;
- La théorie des organisations : école contingente (Mintzberg) centrées sur l'analyse des structures et modèles d'entreprise ;
- La sociologie des organisations et l'analyse stratégique des organisations centrée sur l'analyse des relations entre les acteurs.

Notre méthodologie

- **Analyser les choix stratégiques au regard de plusieurs facteurs interdépendants : une approche systémique et dynamique l'entreprise en intégrant ce que l'on nomme l'actif immatériel, le capital humain considéré comme des contributeurs à la création de valeur et à la croissance des organisations.**
 - **Actif immatériel et capital humain** : on distingue les actifs protégés (actifs incorporels : brevets, marques) qui possèdent les mêmes attributs que les autres actifs, d'autres actifs incorporels :
 - savoir-faire, R&D (ou capital innovation), organisation, relations de travail, relations sociales, réseaux, environnement et ce que l'on nomme le capital humain (les hommes et leurs compétences) qui représente la ressource la plus significative,
 - le Business Model est aussi un actif immatériel, car sur lequel repose une partie importante de l'avantage comparatif.
 - **Restructurations et RSE** : un nouveau concept aborde la question du développement humain durable auquel on peut également associer celui des restructurations socialement responsables : l'idée sous jacente est qu'une restructuration responsable est à la fois possible et s'avère bien plus efficace lorsqu'elle équilibre les intérêts de toutes les parties prenantes dans l'entreprise.
 - Les restructurations en tant que « mouvement généralisé et continu de l'économie, elles posent de nouvelles questions économiques, sociales, environnementales et territoriales qui impliquent des responsabilités nouvelles pour chacun des acteurs », selon B. Gazier, économiste.

Les enjeux de la consultation sur les orientations stratégiques

- La consultation sur les orientations stratégiques doit permettre un dialogue entre Direction et représentants du personnel sur les perspectives de l'entreprise, sur son modèle de développement et de croissance, alors même que cette question du modèle de croissance et de développement est une question essentielle qui recoupe celle de la compétitivité, voire dans certains cas la survie même d'une entreprise à plus ou moins brève échéance.
 - Or beaucoup de stratégies énoncées ne sont qu'une vision comptable de l'entreprise et consistent à réduire les coûts sans s'interroger sur d'autres facteurs de compétitivité
 - Or, une stratégie a nécessairement des implications sur l'emploi, les qualifications et compétences, les rémunérations et le statut social.
 - ***Notre avis : il est nécessaire de connaître la méthodologie et les outils utilisés qui orientent la réflexion stratégique et conduisent aux orientations qui vous seront présentés.***
- La consultation doit permettre aux représentants du personnel d'appréhender la question de la stratégie de manière plus extensive. Cette question n'est plus réservée aux directions et à leur cabinet conseil !
- La loi les incite à y prendre une part active, en faisant éventuellement des propositions alternatives qui doivent donner lieu à une réponse motivée des **organes décisionnels** de l'entreprise, et éventuellement à une inflexion de la stratégie.

Les enjeux de la consultation sur les orientations stratégiques

- Elle doit permettre également à la Direction de l'entreprise de s'interroger sur son modèle de développement, d'identifier les forces et les faiblesses du modèle adopté, les changements de l'environnement économique et/ou de marché, les développements potentiels... une réflexion qui n'est pas toujours conduite.
- Or, ne pas avoir de stratégie clairement définie, c'est prendre le risque de ne pas suivre ou d'anticiper des évolutions de marché et de perdre en conséquence en compétitivité, ce qui impactera nécessairement l'emploi et les rémunérations.
- **Cette consultation (qui ne donne pas lieu à une négociation comme pour un PSE) est l'occasion de partager entre Direction et représentants du personnel une vision de l'entreprise.**
- **Le code du travail prévoit que l'organe de Direction soit informé de l'avis des élus du CE et que ce dernier y apporte une réponse circonstanciée.**
- **Dans le cas d'une entreprise filiale d'un groupe, il est important que les élus connaissent la stratégie du groupe même si le lien avec les décideurs est distant, car elle se décline et s'applique localement.**

Pour vous aider à monter en compétences sur le sujet et conduire au mieux cette nouvelle consultation, AEPACT, organisme de formation vous propose une formation intra sur une journée co-animée avec son partenaire Ekiteo, expert CE

Contactez-nous : formation@aepact.com

AEPACT - EKITEO

Des compétences pluridisciplinaires

Au service des IRP et seulement des IRP

EKITEO

EXPERTISE

Ekitéo Expertise - 138 avenue Daumesnil – 75012 Paris

Contact : Thomas Fesneau

Port. +33 (0)6 60 63 43 72

thomas.fesneau@ekiteo.fr

AEPACT

Accompagnement des Elus pour l'Amélioration des Conditions de Travail

AEPACT – 59 rue Meslay 75003 Paris

Contact : Valérie Pérot

Port. +33 (0)6 81 97 46 94

Valerie.perot@aepact.com