

Quel dialogue social sur la stratégie dans les Comités d'entreprise ?

Institué par les lois Auroux de 1982, le comité d'entreprise vit ses derniers mois d'existence. Il est progressivement remplacé par le Comité social et économique (CSE), institué par les ordonnances du 22 septembre 2017 comme unique instance de représentation du personnel. La question des prérogatives, notamment économiques, et des moyens de cette nouvelle instance reste posée. La Loi de sécurisation de l'emploi (LSE, 2013) avait élargi les prérogatives économiques des CE en termes de dialogue sur la stratégie de l'entreprise. Ce billet présente des éléments de contexte et certains enjeux autour de cette nouvelle dimension du dialogue social. Il s'appuie sur un article plus détaillé qui vient de paraître dans la revue de l'IRES.

Les Comités d'entreprise avant leur disparition : quels héritages ?

La *Revue de l'IRES* vient de publier un [numéro spécial](#) sur l'expérience et les apports des Comités d'entreprise (CE) depuis leur création par les Lois Auroux (1982). Le numéro revient notamment sur l'évolution des [résultats syndicaux lors des dernières élections professionnelles](#), sur [l'élargissement progressif des prérogatives des CE](#), ou sur les différentes manières de concevoir les [activités sociales et culturelles](#) et de les articuler aux prérogatives économiques. Le numéro revient aussi sur le rôle des [experts auprès des comités d'entreprise](#) et sur le dialogue social portant sur la stratégie d'entreprise.

Ce dernier sujet est abordé à travers un article co-écrit par le Centre Etudes & Prospective du Groupe Alpha, avec des chercheurs de l'IRES, Orseu et Syndex. Cet article, intitulé « [Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives](#) » analyse les informations-consultations portant sur la stratégie d'entreprise au sein des CE introduites par la LSE. Il s'appuie sur les résultats d'une [recherche de 2016 sur les CE](#) financée par la Dares et menée par la même équipe.

Des prérogatives économiques à un droit de consultation sur la stratégie de l'entreprise

À l'heure du remplacement des CE par les CSE, l'article s'interroge sur l'évolution du pouvoir économique des IRP, en particulier en termes de droit de regard sur la stratégie décidée par les directions d'entreprise. Le pilier économique des CE s'est ainsi étoffé, depuis leur création en 1945, de nouvelles prérogatives et outils.

Les lois Auroux (1982) constituent un moment décisif de renforcement des prérogatives économiques des CE. Dans un contexte de besoin plus important d'anticipation des mutations économiques, la loi de cohésion sociale (2005, dite « loi Borloo ») a également institué la négociation obligatoire de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). En effet, dans le cadre de cette négociation triennale, direction et représentants du personnel devaient négocier en amont les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie d'entreprise (et ses effets prévisibles sur l'emploi).

La Loi de Sécurisation de l'emploi (2013), issue d'un accord national interprofessionnel (ANI) de la même année, formalise plus directement ce droit, notamment à travers une information-consultation annuelle portant sur les « orientations stratégiques » (ou ICOS) de l'entreprise.

Un dialogue social à la peine sur la stratégie

La discussion entre IRP et directions d'entreprise autour de la stratégie ne va pas de soi. Elle est confrontée à un « ensemble d'incertitudes ». En effet :

- Comment définir les « orientations stratégiques » ?

- Quelle est la mobilisation des élus autour des questions économiques quand ceux-ci doivent concilier de nombreuses tâches ?
- Dans quelle mesure directions et membres du CE sont-ils disposés à échanger autour de cette stratégie ?
- L'état actuel des relations sociales en France permet-il de bien faire fonctionner les nouvelles dispositions ?

Le dialogue social sur la stratégie d'entreprise peut ainsi rencontrer des difficultés, et prendre différentes formes.

En pratique, le bon déroulement et l'utilité de l'ICOS se heurtent à des questions de confidentialité, de périmètre et de temporalité de l'information, obstacles qui limitent les discussions entre les élus et les directions sur le sujet. Souvent, les différents élus ne peuvent accéder à l'ensemble des données sur leur entreprise : les élus des comités d'établissement ne disposent ainsi pas des données globales et les élus du niveau central n'ont pas accès aux déclinaisons par établissements des données dont ils disposent.

La base de données économiques et sociales (BDES), qui devait outiller l'ICOS, se révèle souvent d'une application décevante. Peu opérationnelle, mise en place de manière unilatérale par la direction, elle fait l'objet de peu d'appropriation par les élus.

Le dialogue sur la stratégie d'entreprise, un dialogue centralisé

Un net mouvement de centralisation des instances de représentation du personnel est à l'œuvre. Il répond lui-même à un mouvement symétrique de centralisation de la décision dans les entreprises. Par définition, le dialogue sur la stratégie ne prend tout son sens qu'au niveau central, où se prennent les décisions. Les comités d'établissement apparaissent le plus souvent totalement dépossédés des questions stratégiques.

Le niveau local est marqué par la montée en puissance des CHSCT, qui peut par exemple intervenir sur des sujets de stratégie à travers la problématique des conditions de travail. Ce constat interroge la nouvelle architecture de dialogue social du CSE, instituée par les ordonnances du 22 septembre 2017, et notamment de la place du « local » dans cette nouvelle architecture, puisque les CHSCT, qui portent les enjeux locaux, seront absorbés par des CSE souvent situés à des niveaux plus éloignés du terrain. En outre, les questions de sécurité et de conditions de travail, conséquences locales des stratégies centralement décidées, pourraient se trouver délaissées au profit de la gestion des activités sociales et culturelles dans cette nouvelle instance unique

La question du pouvoir réel de gestion des élus du personnel est abordée, en s'interrogeant sur les récentes avancées en la matière avec l'institution de la présence d'administrateurs salariés dans les entreprises d'au moins 5 000 salariés par la LSE (et d'au moins 1 000 salariés par la loi Rebsamen). Théoriquement, cela peut permettre une participation plus importante à la décision sur la stratégie de l'entreprise. Ces avancées paraissent néanmoins insuffisantes pour augmenter de manière significative le pouvoir de gestion des élus du personnel, ne serait-ce que par rapport à d'autres propositions (figurant par exemple dans les rapports Gallois ou Notat-Sénart).