

Réseau
les **conseils**
du **CE**

Réinterroger la stratégie de
l'entreprise à chaque consultation

Mettre en œuvre les prérogatives du CE pour appréhender la stratégie de son entreprise

La création d'une consultation spécifique

Le comité d'entreprise est consulté chaque année sur (nouvel art. L. 2323-7-1 CT) :

- **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.**

Contexte économique et social Résultats de l'entreprise

Contexte économique et social de l'entreprise dans sa filière (y.c. prévisions à 3 ans)

- Evolutions économiques
- Concurrence
- Innovations technologiques

7 Intégration dans la filière : entreprise étendue

- CA, résultat, effectifs
- Fournisseurs et clients

Endettement

5 Flux financiers entre la société et l'entreprise

- Aides de l'Etat et des collectivités (aides à l'emploi, au développement, à l'investissement)

Objectifs et orientations stratégiques de l'entreprise

- Quel doit être le positionnement de l'entreprise sur son marché ?
- Quels sont les axes de croissance ou de résilience de l'entreprise ?
 - Quels sont les offres à développer ?
 - Comment l'entreprise peut améliorer sa compétitivité face à ses concurrents ?
- Quels sont les impacts organisationnels et sociaux des options stratégiques ?

- Contextualiser les résultats de l'entreprise et sa situation économique et sociale
- Présenter les évolutions économiques et sociales attendues

- Partager les options stratégiques de l'entreprise lui permettant d'associer agilité et résilience à 3 ans

Investissements pour la résilience / la croissance de l'entreprise

3 Investissement social

- Politique d'emploi
- Investissements formation professionnelle : *DIF, CIF, volontaire*
- Investissements conditions de travail

4 Investissements matériel et immatériel

- Investissements production
- Investissements en R&D

Désendettement

Distribution de la valeur créée

1 - 2 Rétribution (salariés et dirigeants) et activités sociales & culturelles

- Rémunération brute
- Rémunération périphérique
- Epargne salariale
- Critères et rémunération sur résultats des salariés
- Critères de rémunération sur résultats des dirigeants
- Cotisations sociales ⁽¹⁾
- Salaire moyen annuel brut
- Ecart de rémunération h/f à poste égal
- Garanties complémentaires des salariés et dirigeants
- Actions sociales et culturelles

5 Flux financiers entre la société et l'entreprise

- Cotisations sociales ⁽¹⁾
- Impôts et taxes: *IS, impôts territoriaux, autres impôts*
- Mécénat : *projets humanitaires et fondation*

6 Rémunération des actionnaires Actionariat salarié

- Décliner les impacts organisationnels et financiers des options stratégiques partagées
- Présenter les impacts sur la répartition de la valeur

Assortie d'une procédure de consultation spécifique

La loi organise spécifiquement le processus d'échange afin d'éviter que la nouvelle consultation ne soit purement formelle (art. L. 2323-7-1 CT) :

- **le comité émet un avis sur les orientations stratégiques et peut proposer des orientations alternatives ;**
- **l'avis du comité doit être transmis à l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise ;**
- **cet organe doit formuler une réponse argumentée et la communiquer au comité ;**
- **celui-ci peut y répondre.**

S'il existe un comité de groupe, les avis rendus dans le cadre de la procédure ci-dessus lui sont communiqués (art. L 2332-1 CT).

et de moyens spécifiques pour préparer la consultation

- **La base de données économiques et sociales** est le support de préparation de cette consultation (art. L. 2323-7-1 al. 3 CT)
- Le comité d'entreprise peut se faire assister de **l'expert-comptable de son choix** en vue de l'examen des orientations stratégiques de l'entreprise (art. L. 2323-7-1 al. 4 CT)

Quels est le contenu de la BDES ?

- « [...] la base de données comporte une **présentation de la situation de l'entreprise**, notamment le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le résultat d'exploitation et le résultat net » (art. R. 2323-1-3 et R. 2323-1-4 CT)
- elle est organisée autour de **8 thèmes** : investissement social, matériel et immatériel, fonds propres et endettement, ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants, activités sociales et culturelles, rémunération des financeurs, flux financiers à destination de l'entreprise, sous-traitance et transferts commerciaux et financiers entre les entités lorsque l'entreprise appartient à un groupe (art. L. 2323-7-2 CT)
- les sommes reçues par l'entreprise au titre du **crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi** et leur utilisation doivent être retracées dans la base de données (art. L. 2323-26-1 CT)
- les informations portent sur « **les deux années précédentes et l'année en cours et intègrent des perspectives sur les trois années suivantes** » (art. L. 2323-7-2 CT) et « sont présentées sous forme de **données chiffrées** ou à défaut, pour les années suivantes, sous forme de grandes tendances » (art. R. 2323-1-5 CT)
- la base de données doit comporter l'ensemble **des rapports et informations communiquées de manière récurrente** au comité d'entreprise (art. L. 2323-7-3 et R. 2323-1-2 CT).

Quelles sont les modalités d'intervention de l'expert-comptable?

- « Par dérogation à l'article L. 2325-40 et sauf accord entre l'employeur et le comité d'entreprise, le comité contribue, sur son budget de fonctionnement, au financement de cette expertise à **hauteur de 20 %, dans la limite du tiers de son budget annuel** » (art. L. 2323-7-1 al.4 CT)
- L'expert-comptable remet son rapport dans **un délai raisonnable fixé par un accord entre l'employeur et le comité d'entreprise**. L'accord détermine, au sein de ce délai global, le délai dans lequel l'expert peut demander à l'employeur toutes les informations qu'il juge nécessaires à la réalisation de sa mission et le délai de réponse de l'employeur à cette demande (art. L. 2325-42-1CT).
- A défaut d'accord, il est prévu que l'expert doit remettre son rapport, au plus tard, **15 jours** avant l'expiration du délai dont dispose le CE pour rendre son avis. L'expert dispose de 3 jours à compter de sa désignation pour demander à l'employeur les informations nécessaires à sa mission et l'employeur doit répondre sous 5 jours à compter de cette demande (art. R. 2325-6-1 CT).

Les informations et consultations du CE pour comprendre la stratégie

- **Le bilan social** : l'employeur d'au moins 300 salariés est tenu d'établir chaque année un bilan de la situation de l'entreprise dans le domaine social, les réalisations effectuées et les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes (art. L. 2323-68 CT)
- **Le rapport annuel unique** : dans les entreprises de moins de 300 salariés, l'employeur établit chaque année un rapport qui porte sur l'activité et la situation financière de l'entreprise, le bilan du travail à temps partiel dans l'entreprise, l'évolution de l'emploi, des qualifications, de la formation et des salaires, la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes, les actions en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés dans l'entreprise (art. L. 2323-47 CT)
- **L'examen des comptes de l'entreprise** : l'employeur a l'obligation, tous les ans, d'informer le CE sur la situation économique, comptable et financière de l'entreprise, suite à la clôture des comptes

Les informations et consultations du CE pour contrôler la cohérence de la stratégie

- **Consultation sur l'évolution de l'emploi** : le comité d'entreprise doit, chaque année, être informé et consulté sur l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise, sur les prévisions annuelles et pluriannuelles et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en œuvre compte tenu de ces prévisions (art. L. 2323-56 CT)
- **Consultation sur le plan de formation**: chaque année, le comité d'entreprise émet un avis sur le projet de plan pour l'année à venir (art. L. 2323-34 CT)
- **Consultation sur le CICE** : le comité d'entreprise est informé et consulté, avant le 1er juillet de chaque année, sur l'utilisation par l'entreprise de ce crédit d'impôt (art. L. 2323-26-1 CT)
- **Consultation sur les projets de réorganisation, le cas échéant accompagnés d'un PSE ou d'un PDV** : le comité d'entreprise est saisi en temps utile des projets de restructuration et de compression des effectifs (art. L. 2323-15 CT)

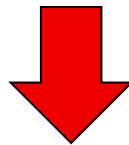
Analyser et agir en fonction de la stratégie de son entreprise

La mission orientations stratégiques : que peut-on en attendre ?

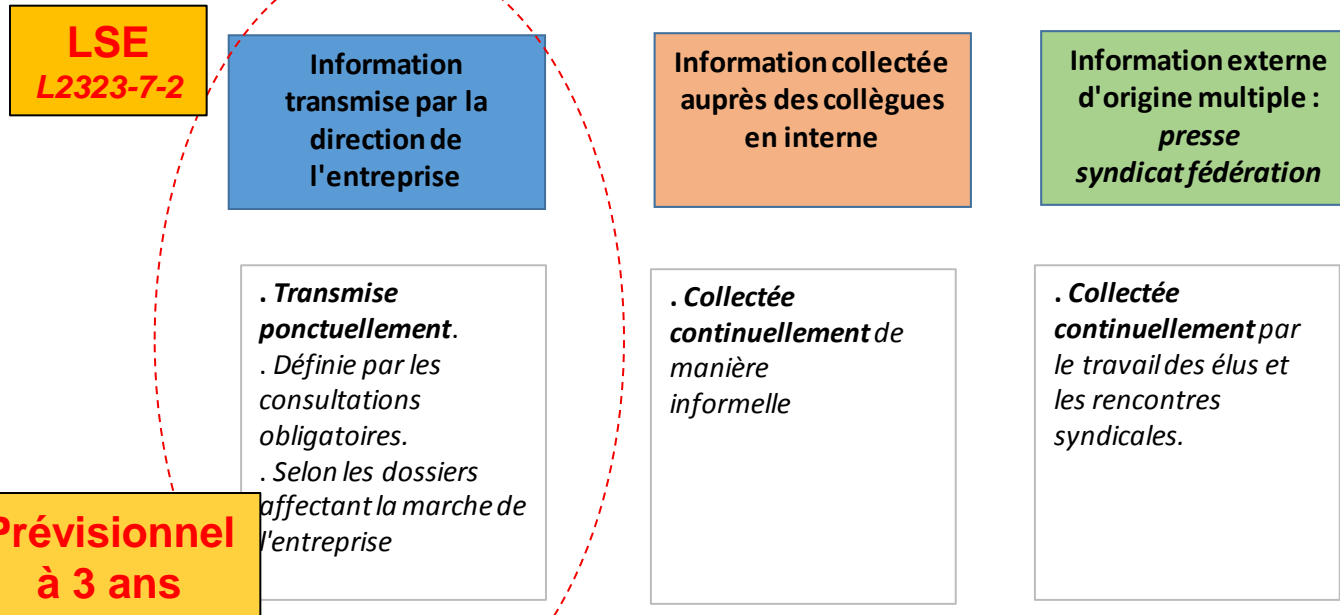
- Nous avons tous très peu de recul encore sur cette nouvelle possibilité ouverte aux comités d'entreprise, les premières missions sont en cours ou à peine achevées.
- **L'introduction d'une nouvelle consultation obligatoire du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques est une opportunité qu'il faut tenter de saisir.** Il convient néanmoins d'être prudent dans le sens où il ne faut pas focaliser l'essentiel des attributions économiques de l'instance sur ce moment et continuer à faire vivre les autres temps d'information et de consultation.
- **Un droit nouveau est toujours un objet paradoxal dans la mesure où il faut toujours se poser la question du contexte de son introduction et de l'intentionnalité de ceux qui l'ont créé.**

Stratégie et base de données : les limites

- **Premier constat, relevant presque d'une évidence : une base de données, aussi bien renseignée soit-elle **ne rendra pas compte de la stratégie d'une entreprise**.** La BDES ne rétablit en rien la dissymétrie considérable d'informations management/IRP et laisse au CE un niveau de dépendance important au bon vouloir d'une direction d'exposer ou non des éléments fiables.
- **Second constat : il n'est pas possible ni pertinent de fonder son analyse sur la seule production d'informations internes de l'entreprise.** Elles sont indispensables mais non suffisantes. La palette de ressources du comité d'entreprise est beaucoup plus large



Les sources diverses d'information du CE



Un même objectif : faire en sorte que les IRP se positionnent et interviennent dans le débat économique au maximum des prérogatives données par l'article L2323-6.

- **Troisième constat : le futur n'engage que ceux qui y croient, pas ceux qui l'écrivent. Toute la difficulté de l'exercice vient des informations et des données prévisionnelles. La qualité et la conformité de ces données aux business plans des entreprises ne seront pas vérifiables par les élus.**

Toutes les entreprises ont-elles une stratégie ?

Oui, elles ont en général assez clairement une définition de leurs orientations stratégiques, plus ou moins formalisée et rigoureuse en fonction de la taille de l'entreprise.

- **Outils et documents** :


- **Plan à moyen terme ou business plan** : concerne toute entreprise de taille moyenne à grande
- Elaboration dans le business plan **d'hypothèses de croissance interne par lancement de nouveaux produits ou prise de marché et désignation de cibles d'acquisitions externes** : dans les grandes entreprises et les groupes.
- **Etudes et cabinets de conseil** : toutes les entreprises de taille moyenne et évidemment les grandes entreprises ont recours à des conseils externes qui les aident à déterminer leur stratégie.

- **Lieux** :

- **Conseils d'administration** ou de **Conseils de surveillance** (et leurs procès-verbaux). Dans l'ensemble des sociétés anonymes sous leurs différentes formes.
- **Comité de direction ou comité exécutif** : ils sont aussi des lieux d'élaboration de stratégie et non simplement de mise en œuvre.
- Décisions lourdes d'investissement passant en **Comité d'investissement** : entreprises de grande taille

Cohérences et limites de la stratégie d'entreprise

- **Exemple : Les difficultés du groupe Carrefour au cours des cinq dernières années**
 - Fondées sur un modèle de croissance qui a privilégié l'hypermarché
 - Sur une absence de diversité d'enseignes du groupe Carrefour
 - Sur une centralisation de tous les process devenue non maîtrisée

 *La réaction face à ces erreurs devient une réaction purement à court terme allant jusqu'à envisager des décisions dommageables pour l'avenir comme la cession d'implantations en Chine et au Brésil qui sont les marchés du futur. C'est la pression des deux actionnaires de référence qui détermine les choix, selon leurs intérêts propres.*

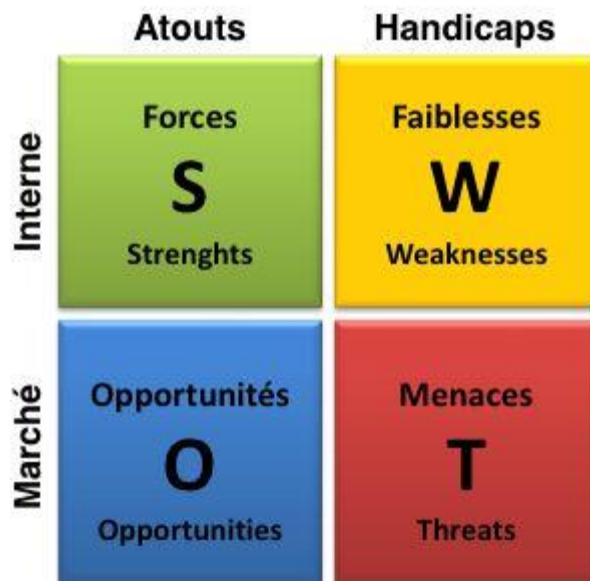
 *Après le changement de management, le nouveau président du groupe définit une stratégie exactement inverse à celle de son prédécesseur.*

Les limites de la formalisation de la stratégie

- **Il ne faudrait pas pour autant considérer qu'une stratégie d'entreprise est gravée dans le marbre.** En premier lieu, elle est périodiquement révisée en fonction de données de marché et de paramètres internes, donc très évolutive. Ensuite, elle ne prévoit pas et ne peut prévoir les incidents divers qui nécessitent des adaptations ou des gestions de crise.
- **Une stratégie d'entreprise est-elle nécessairement cohérente et/ou pertinente ?** Non, des stratégies dictées par des intérêts ne relevant pas d'une raison économique lucide existent, de même que des stratégies de fuite en avant conduisant à un échec probable.
- De notre point de vue, il faut éviter de rentrer dans l'analyse stratégique critique d'une entreprise dans une vision d'un « machiavélisme implacable de l'autre » : tout serait déjà décidé, et écrit quelque part l'objectif étant de trouver le bon document.

Stratégie = analyse multifactorielle

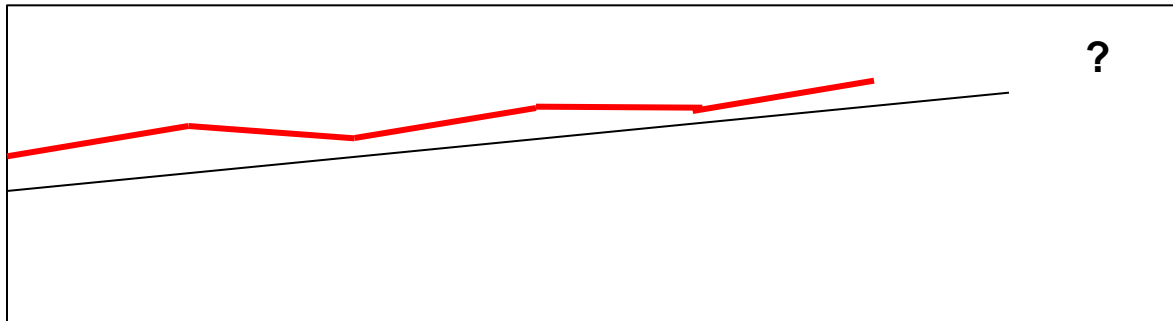
- La stratégie est un objet complexe à élaborer et à analyser. Les cabinets de conseil et les chercheurs ont depuis les années 50 cherché à modéliser les approches, qui prennent en compte de nombreux facteurs.
- Exemple : la matrice SWOT, la plus connue, issue des travaux de la *Harvard Business School* :



© www.piloter.org

L'analyse détaillée des comptes aide à se former une opinion sur la stratégie

- Paradoxalement, c'est également en regardant en arrière que l'on se forge une appréciation de la stratégie suivie :



- Pour le comité d'entreprise, l'analyse annuelle des comptes et des perspectives reste l'outil de base permettant au fil du temps de construire une vision de la stratégie de l'entreprise. Le long terme et le suivi sont indispensables.
- Les cabinets d'expertise se consacrant aux missions CE se sont battus en obtenant une vision large de la mission comptes annuels qui aborde la stratégie.

Utiliser les outils de l'analyse financière pour analyser la stratégie

- **L'information stratégique est-elle à chercher uniquement dans les quelques documents essentiels « dits stratégiques » ?** Non, ils sont très utiles mais d'autres sources relevant de l'analyse financière régulière de l'entreprise sont des éléments contributeurs à la formation d'une vision de la stratégie.

Analyse de la couverture des risques	Analyse de l'amortissement et de l'investissement	Analyse des covenants bancaires	Analyse de la trésorerie et de sa formation	Tests de dépréciation
--------------------------------------	---	---------------------------------	---	-----------------------

Revenir à sa stratégie syndicale, l'étayer

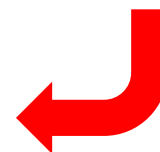
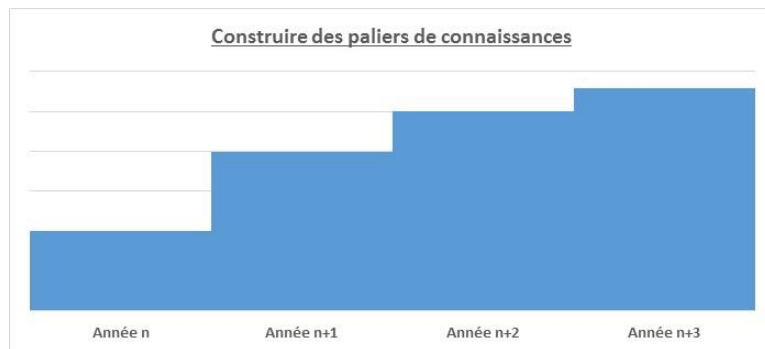
- **Faire une analyse de son entreprise est destiné à guider le positionnement des élus, anticiper les difficultés et étayer ses revendications. Ce qui signifie que l'objectif ultime est bien de positionner solidement et de manière crédible son propre programme revendicatif en passant par un discours critique.**
- **Le travail qui est fait avec l'aide des experts du CE et des avocats doit aider à déboucher sur la construction d'une ligne revendicative :**
 - Ciblée en fonction des marges de manœuvre
 - Argumentée en utilisant les points forts et les faiblesses de l'entreprise
 - Chiffrée si nécessaire.

 **Communiquer auprès des salariés sur des arguments solidifiés**

 **Construire une action ponctuelle plus efficace ou un cahier revendicatif**

La construction de l'expérience du CE dans sa connaissance de l'entreprise

- Nous savons par expérience que la plupart des comités d'entreprises ont une connaissance fine des rouages de leur entreprise et ce, d'autant plus que les équipes d'élus sont en place depuis longtemps. Cette base de connaissance est précieuse dans la construction de l'analyse de l'entreprise.
- Par ailleurs, nous savons de par l'expérience également, que le tri des informations et l'étayage de ces connaissances par une analyse des chiffres est plus difficile à réaliser.
- S'y ajoute le problème connu de la multiplicité des occupations des élus qui oscillent entre les nécessités de court terme et des temps où il faut se positionner sur des sujets engageant le long terme.



Réseau les **conseils** du **CE**

JDS **avocats**

l'accompagnement quotidien des CE

TEL/ 01 48 96 14 48

SITE/ www.jdsavocats.com

EMAIL/ cabinet@jdsavocats.com

JDS **experts**

l'analyse économique au service des CE

TEL/ 01 48 24 79 74

SITE/ www.jdsexperts.com

EMAIL/ lpiolet@jdsexperts.com