

## La stratégie de l'entreprise en 6 questions

L'anticipation par les comités d'entreprise des questions économiques occupe le débat depuis longtemps. La loi relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) a ainsi institué une nouvelle procédure d'information et de consultation annuelle du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences.

**Le comité d'entreprise est donc désormais consulté chaque année sur (C. trav., art. L. 2323-7-1) :**

- 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.

Que l'on soit convaincu ou non par la LSE et l'opportunité qu'ouvre cette nouvelle consultation obligatoire du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques, il faut tenter de la saisir. Il convient toutefois d'être prudent dans le sens où il ne faudrait pas focaliser toutes les attributions économiques de l'instance sur cette échéance au contenu d'apparence large, en délaissant les autres informations et consultations, même si leurs enjeux semblent plus limités. Pourquoi défendons-nous cette position ?

**Donner une place excessive à la consultation sur les orientations stratégiques pourrait aller indirectement dans l'intention des directions d'entreprises visant à regrouper au maximum les consultations sur les questions économiques en une consultation unique, vaste, générale et portant sur la situation de l'année écoulée et les orientations futures. Il suffit pour**

s'en convaincre de se référer aux incantations actuelles portant sur la simplification et aux prétentions du patronat exprimées au cours des négociations ouvertes depuis le mois d'octobre. Sous cette réserve, il faut aborder cette consultation en déterminant ce que l'on peut en faire, comment on aborde les questions de stratégie et comment on positionne son action en fonction de celle de son entreprise.

### Comment articuler stratégie et base de données économiques et sociales ?

La consultation sur les orientations stratégiques est sensée s'appuyer sur les données de la BDES<sup>(1)</sup> qui servent de support à cette consultation. En quoi la BDES permettrait-elle au comité d'entreprise de se forger désormais une opinion sur la stratégie de son entreprise ? Constitue-t-elle une innovation suffisante pour supporter une consultation aux enjeux apparemment importants ?

<sup>(1)</sup> Base de données économiques et sociales : nouveau système d'information des IRP mis en place dans le cadre de la loi dite de sécurisation de l'emploi de 2013.



Laurent Piolet,  
Expert économique  
auprès des comités  
d'entreprise,  
Cabinet JDS  
experts, membre  
du réseau « Les  
conseils du CE »

[www.jdsexperts.com](http://www.jdsexperts.com)



Christophe  
Baumgarten,  
Avocat, spécialiste  
en droit du travail,  
Cabinet JDS avocats,  
membre du réseau  
« Les conseils du CE »

<http://www.jdsavocats.com>

Nous soutenons que la BDES n'est pas à même de constituer un support suffisant pour appréhender la stratégie d'une entreprise. Elle est constituée, d'une part, d'informations qui étaient auparavant remises au fil du temps et sont aujourd'hui rassemblées et, d'autre part, de données prévisionnelles à trois ans, ce qui est l'innovation majeure. Le rassemblement d'informations ne fera pas apparaître par miracle une lisibilité de la stratégie. Est-ce le prévisionnel qui le permettra ? Des données à trois ans sont intéressantes pour peu que ces informations aient une certaine fiabilité. La faiblesse du dispositif vient de la seule contrainte d'indiquer des données voire des grandes tendances si les données ne sont pas clairement déterminables. La qualité et la conformité de ces données aux business plans des entreprises ne seront pas vérifiables par les élus. Il nous semble d'ores et déjà à peu près évident que des réorganisations peu ou prou décidées et déjà planifiées ne seront pas indiquées comme des éventualités ou des risques possibles. Les données prévisionnelles n'engageront pas l'entreprise.

Bien que des indications prévisionnelles soient un progrès, bien que le regroupement d'informations dans une base de données correctement construite et mise à jour puisse avoir une efficacité, la BDES ne rétablit en rien la dissymétrie considérable d'informations entre management et IRP et laisse le comité dépendant de la volonté d'une direction d'exposer ou non des éléments fiables.

### Que faut-il entendre par consultation sur des orientations stratégiques d'une entreprise ?

La présentation d'une stratégie dépend du point de vue selon lequel on s'exprime et auprès de qui on s'exprime. Prenons un exemple, celui d'un groupe coté en Bourse qui présente de manière trimestrielle ses résultats et ses perspectives aux analystes financiers et convoque annuellement une assemblée générale de présentation de ses résultats aux actionnaires. Ces rendez-vous sont des lieux de production d'une vision de la stratégie portée par le management. Ils sont organisés entre deux contraintes : les règles des marchés en matière d'information financière et la nécessité de préserver l'attractivité de l'entreprise pour des investisseurs. Les présentations stratégiques faites dans ce cadre amènent d'une part à des acrobaties de langage pour donner une vision attractive tout en préservant l'obligation de sincérité, d'autre part elles n'adoptent pas l'angle de vision des orientations stratégiques que souhaiteraient des représentants du personnel car l'anticipation du cours futur et les perspectives d'évolution de résultats par action ne sont pas dans leurs propres champs de pré-occupations.

Les présentations d'orientations stratégiques qui seront faites dans le cadre créé par la LSE seront-elles à même de répondre aux attentes spécifiques des IRP ? L'expérience des dossiers remis en vue d'une consultation permet d'en douter, leur qualité étant très variable, qu'il s'agisse de leur contenu, de la précision des informations ou de la notion d'effort d'adaptation de l'employeur à ses interlocuteurs.

Il y aura donc, par la pratique et au fil du temps, à construire une norme acceptable des dossiers d'orientations stratégiques soumis aux comités. De la même manière, les cabinets d'expertise comptable des comités nommés dans ce cadre devront établir une approche spécifique de cette mission pour ne pas dupliquer le schéma d'examen des comptes annuels. Il est évident que ce *modus vivendi* s'obtiendra par la recherche du droit maximal d'un côté, la contestation de l'autre et qu'au milieu, le juridique tranchera.

### Comment s'élabore et se formalise la stratégie d'une entreprise ?

Les négociateurs de l'accord national interprofessionnel de 2013, puis le législateur par la loi de sécurisation de l'emploi, ont acté de fait l'existence d'une stratégie d'entreprise et son caractère explicable. Aussi iconoclaste que cela puisse paraître, le concept de stratégie d'entreprise ne va pas de soi et est au demeurant historiquement daté dans son apparition et les études qui le conceptualisent.

Le monde de l'entreprise est régi par un nombre important d'obligations issues du Code des sociétés et du Code du commerce. **Il faut souligner qu'en matière d'obligation de formaliser une stratégie, il n'y a rien.** La seule obligation faite aux entreprises dépassant certains seuils est d'établir des comptes prévisionnels sur l'année à venir. Il n'existe pas d'obligation, ni de norme formelle en matière de stratégie pour une entreprise alors qu'il y a par exemple une obligation de tenue comptable identique pour toutes qui ne fait qu'enregistrer les événements qui se produisent.

Dès lors, la pratique de conceptualisation et de formalisation des stratégies s'est imposée progressivement, non par obligation mais par nécessité.

La première de ces nécessités a été le besoin de lever des capitaux ou de souscrire des emprunts. Or, pour convaincre des investisseurs ou des banques, il faut expliquer ce que l'on va faire dans le futur et leur démontrer de manière formelle qu'ils y trouveront bon emploi de leurs fonds. Ceci nécessite d'expliquer ce que l'on va faire dans le moyen terme, voire les options du long terme.

La seconde origine de la réflexion sur la stratégie dans les entreprises est venue du renforcement des conditions de

la concurrence et de la saturation progressive des marchés développés. Ceci explique que l'émergence de la stratégie d'entreprise se produise au milieu des années 50 et qu'elle ne cesse de se renforcer aujourd'hui. Dans ce que certains appellent désormais « une économie de l'attention »<sup>(2)</sup>, se différencier en attirant par sa stratégie, en se démarquant est aussi efficace auprès des investisseurs que des consommateurs. Une entreprise comme Apple, outre sa capacité indéniable d'innovation a sur-vendu sa stratégie comme un élément distinctif, faisant parfois des consommateurs qui adoptent la marque des personnes qui elles-mêmes se distinguent et s'assimilent à la saga.

Devant convaincre leurs partenaires extérieurs, les entreprises ont mis en place des lieux et des outils de production de stratégie qui sont restés fermés aux représentants du personnel et que la LSE maintient au demeurant fermés (hormis les conseils d'administration, entrouverts dans des conditions encore timides).

- Les outils et les documents :
  - **Plan à moyen terme ou business plan** : il est formalisé et actualisé dans toute entreprise de taille moyenne à grande ;
  - **Hypothèses de croissance interne par lancement de nouveaux produits ou prise de marché et désignation de cibles d'acquisitions externes** : formalisées dans le business plan dans les grandes entreprises et les groupes ;
  - **Etudes et travaux des 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 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 ;
  - **Comité d'investissement** : il examine et valide toutes les décisions lourdes d'investissement sur dossier dans les entreprises de grande taille.

## Les documents spécifiques sont-ils les seuls porteurs d'informations intéressantes pour comprendre la stratégie d'une entreprise ou d'un groupe ?

Non, les choix stratégiques de groupes ou d'entreprises se lisent dans bien d'autres documents et indicateurs internes. Aussi, nous recommandons de replacer chaque consultation du comité dans le cadre de la stratégie, car c'est dans chacune qu'il faut détecter ce qui relève de la mise en œuvre d'une stratégie et à l'inverse ce qui peut être une source d'information sur la stratégie.

D'autres sources relevant de l'analyse financière de l'entreprise sont des éléments contributeurs à la formation d'une compréhension de la stratégie. Nous insistons sur l'examen annuel des comptes, qui permet une analyse régulière d'indicateurs du passé qui facilitent la compréhension de ce qui pourrait se produire en matière de contraintes et de risques futurs pesant sur l'entreprise.

Le meilleur exemple de l'écart entre ce que la BDES impose et ce que la pratique nécessite porte sur l'endettement. La BDES doit contenir des informations sur l'état d'endettement de l'entreprise. Le montant des dettes, la maturité des emprunts et les taux d'intérêts sont des éléments intéressants. Mais aujourd'hui, pour tous les emprunts importants, les contrats bancaires sont assortis de clauses imposant aux entreprises et aux groupes de respecter des ratios de gestion multiples. Ce respect est une garantie pour la banque ou le *pool* bancaire et une contrainte pour l'entreprise qui conditionne complètement son pilotage. Pour partie, les banques sont aujourd'hui copilotes de bien des entreprises soit dans le cadre de leur stratégie, soit en les contraignant à adapter leur stratégie.

À l'inverse de ces documents financiers extrêmement techniques, la compréhension de certaines entreprises passe davantage par l'analyse des produits, des marchés et de l'innovation. Par exemple, comment comprendre aujourd'hui la diversité incroyable d'activités d'un groupe comme 3M, présent dans l'industrie, le BTP, l'aéronautique, l'automobile, l'électronique, la papeterie et les produits de grande consommation et le médical ? Par son origine avant tout. La *Minnesota Mining and Manufacturing* faisait à l'origine de l'extraction de corindon, le premier abrasif connu. Elle a innové en couchant et encollant du corindon sur du papier pour former ce que nous appelons « le papier de verre ». Tout son développement est né de là et s'est poursuivi sur une voie portant sur les procédés d'encollage sur support : *Post It*, Scotch ruban, Eponges multi faces, rubans d'isolations pour immeubles, adhésifs pour l'aéronautique, produits de carrosserie, Steri-strip et colles pour la chirurgie... À partir d'une technologie, deux objectifs ont été poursuivis, la diversification et la politique visant à être leader sur des segments de marchés très divers.

<sup>(2)</sup> Cf. Yves Citton, *L'économie de l'attention, nouvel horizon du capitalisme*, Éd. La découverte, 2014.

Il ne faudrait pas pour autant considérer qu'une stratégie d'entreprise est gravée dans le marbre ou portée par un historique. Le cas d'école le plus étudié est la mutation très importante de *General Electric*, issu de la métallurgie, fabricant de turbines, réacteurs et ampoules électriques. GE est devenue aujourd'hui une grande entreprise de services qui a effectué un virage important en considérant que les métiers du leasing, des services financiers seraient essentiels et complémentaires pour devenir un groupe sortant des risques que portaient les entreprises opérant uniquement dans la « vieille économie ».

Sans toujours donner lieu à des virages spectaculaires, une stratégie est périodiquement révisée en fonction de données de marchés 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. L'effet en cascade sur l'économie réelle de l'éclatement de la crise financière aux États-Unis en août 2008 ne figurait nulle part comme une hypothèse prise en compte même au titre d'une éventualité.

Depuis cette crise, est apparue dans l'analyse stratégique la notion de « stress test » consistant à tester la solidité d'une entreprise ou d'un secteur en le soumettant fictivement à des hypothèses de dégradation de ses paramètres internes et externes. Les banques françaises viennent ainsi d'être soumises en octobre 2014 à une telle opération. Cette méthode vaut pour toute entreprise, l'essentiel étant dans le choix pertinent des paramètres de stress qu'on lui applique.

---

## Une stratégie d'entreprise est-elle toujours cohérente ?

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 cependant éviter de rentrer dans l'analyse stratégique critique d'une entreprise avec une vision considérant le management comme machiavélique et dissimulant en permanence l'information essentielle. Le temps et l'énergie qu'un comité d'entreprise passerait à rechercher le Graal de la stratégie de son entreprise le détournerait de deux choses :

- ce qu'il a devant lui comme éléments d'analyse déjà possibles ;

- de construire sa propre stratégie qui porte son positionnement ou les positionnements syndicaux quand le comité diverge dans les points de vue.

---

## Comment intégrer la stratégie de l'entreprise, la décrypter et répondre par la sienne ?

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.

### L'anticipation : un objectif primordial

Le décryptage des orientations stratégiques doit conduire le comité d'entreprise à se positionner sur les choix qui sont réalisés pour en anticiper les conséquences. Une stratégie peut se montrer efficace du point de vue de l'entreprise et conduire à des réorganisations que le comité critiquera dans leurs conséquences. Si la stratégie est perçue comme inadaptée, ce sont les difficultés à terme qu'il faut mettre en avant et formaliser.

Il est néanmoins utile de prendre date par l'affirmation d'un désaccord sur la stratégie et les risques qu'elle peut engendrer et donc de formuler des avis écrits sur ce sujet. L'article L. 2323-7-1 du Code du travail cadrant la consultation permet ce processus et oblige une direction à répondre aux observations.

### Analyser dans la stratégie les marges de manœuvre que l'on peut activer

Comprendre vers quoi évolue son entreprise et les paramètres qui la régissent permet de mieux cerner quelles sont ses marges de manœuvre. L'objectif peut donc être de construire et d'argumenter ses propres revendications à partir de ce que l'on analyse. Le but est bien de revenir à sa stratégie syndicale mais en étayant ses communications et en démontrant la possibilité réelle de ce que l'on revendique. Dans la situation actuelle d'un rapport de force très défavorable aux salariés, il est souvent nécessaire de convaincre d'abord ses collègues pour les mobiliser puis d'agir avec des données face à une direction.