



syndex

L'EXPERTISE ENGAGÉE

# LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

## BIEN LA COMPRENDRE BIEN L'UTILISER



syndex  
L'EXPERTISE ENGAGÉE

[www.syndex.fr](http://www.syndex.fr)

Janvier 2022

# LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE BIEN LA COMPRENDRE, BIEN L'UTILISER

*Ce document a été conçu pour vous guider dans votre compréhension de la consultation sur la situation économique et financière.*

*Que ce soit dans vos consultations ou dans vos négociations, Syndex vous accompagne.*

*Contactez-nous !*

# LES QUESTIONS ÉCONOMIQUES DANS VOTRE QUOTIDIEN

*CSE, vous devez vous positionner sur la marche de l'entreprise. Par la consultation, vous participez à la discussion économique et préparez la négociation. Ainsi, vous favorisez la prise en compte de l'intérêt des salariés dans les décisions de l'employeur.*



## POURQUOI EXERCER VOTRE RÔLE ÉCONOMIQUE ?

- ▶ **Parce que vous êtes pleinement concernés !** Cela fait partie de votre rôle. Alors, pourquoi laisser la direction piloter seule l'entreprise ?
- ▶ **Parce que vous souhaitez vous faire votre propre opinion** sur la situation de l'entreprise et ses perspectives.
- ▶ **Pour que votre direction vous écoute.** En étant reconnus comme des interlocuteurs légitimes, vous contribuez à faire vivre le dialogue social.
- ▶ **Pour peser dans les décisions** prises et proposer des alternatives.

# LA CONSULTATION SUR LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

*Parce qu'elle porte un regard global sur l'entreprise, la consultation sur la situation économique et financière aide à comprendre comment stratégie, finance et travail s'articulent. Elle crée des ponts avec les autres consultations, récurrentes comme ponctuelles.*

## # UNE CONSULTATION POUR SUIVRE...

- > Quels effets des politiques mises en œuvre ?
- > Quel bilan tirer de la mise en place d'un nouvel outil, d'une réorganisation ou d'un accord ?

## # ... ET METTRE EN PERSPECTIVE

- > Comment l'entreprise prépare-t-elle l'avenir ?
- > Comment l'entreprise intègre-t-elle la dimension environnementale dans ses choix économiques ?
- > Dégage-t-elle les moyens pour financer sa stratégie ?
- > Avec quelles conséquences pour les salariés et leurs conditions de travail ?

# OBTENIR LES INFORMATIONS

*Le CSE s'appuie sur les informations transmises par l'employeur pour construire sa vision de la situation économique et financière. Avoir accès à des données pertinentes et adaptées à votre contexte est essentiel.*



## CADRE DE L'INFORMATION

- ▶ La loi fixe un socle minimal d'informations à remettre au CSE à sa mise en place puis périodiquement en vue des consultations.
- ▶ Ces informations sont mises à disposition par l'intermédiaire de la BDESE.
- ▶ Ce cadre peut être négocié.



## POURQUOI NÉGOCIER LE CADRE DE L'INFORMATION ?

- ▶ **Pour mieux comprendre les enjeux de l'entreprise.** Cela n'est possible qu'avec des données pertinentes et adaptées à votre situation.
- ▶ **Pour donner du poids à vos arguments** en les étayant lorsque vous voulez peser sur les orientations de votre direction.

# RENDRE UN AVIS

*Au terme de la consultation, le CSE rend son avis. Pour vous, c'est un moyen de laisser une trace de vos observations, de faire entendre votre voix et de porter des propositions.*

## # QUE METTRE DANS UN AVIS ?

- > Une description de la situation telle que vous la comprenez. Vous posez ainsi un cadre pour la discussion.
- > Une description des carences et des points de vigilance que vous identifiez.
- > Des propositions concrètes lorsque vous l'estimez nécessaire.

Argumentez toujours, votre avis aura plus de poids !



### QUELLES SUITES ?

- ▶ L'avis est remis à l'employeur lors de la réunion de consultation du CSE prévue à cet effet et annexé au PV.
- ▶ L'employeur y apporte une réponse motivée qui est elle aussi annexée au PV.
- ▶ Communiquez auprès des salariés pour qu'ils aient connaissance de votre travail !

# VOS BESOINS, NOS SOLUTIONS

*Vous allez émettre un avis lors de la consultation ? Vous vous demandez comment outiller les négociations à venir ? Plus simplement, vous voulez objectiver une situation ressentie par les salariés ?*

## # NOS TRAVAUX S'ADAPTENT À VOS BESOINS

- ▶ Approche transversale à partir d'une problématique globale couvrant plusieurs thèmes.
- ▶ Approche thématique, selon les axes de mission définis avec vous.
- ▶ Approfondissement de thèmes en fonction du calendrier des négociations afin de les outiller, notamment les NAO.

## # NOUS VOUS ACCOMPAGNONS

- ▶ Formulation de préconisations.
- ▶ Bilan de la mise en place d'accords.
- ▶ Aide à la rédaction d'avis.



# SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

## Axes et enjeux

TENIR COMPTE DE LA CRISE DU COVID

LA PLACE DE L'ENTREPRISE DANS SON  
ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

STRATÉGIE ET MOYENS

LES SALARIÉS FACE AUX OBJECTIFS  
DE PERFORMANCE

RÉPARTITION DE LA RICHESSE

# SPÉCIAL COVID : LES QUESTIONS À SE POSER

## 1 **DANS QUEL ÉTAT** L'ENTREPRISE A-T-ELLE ABORDÉ LA CRISE ?

**OBJECTIF** : interroger la solidité de l'entreprise au moment où la crise a commencé.

- ▶ Positionnement sur le marché, relations avec l'actionnaire, activité, endettement, résultats économiques.
- ▶ **Points de vigilance** : faible diversification, trésorerie tendue, déficits récurrents, etc.

## 2 COMMENT A-T-ELLE **RÉAGI** ?

**OBJECTIF** : identifier les mesures d'atténuation auxquelles l'entreprise a eu recours.

- ▶ Mobilisation des dispositifs de l'État (activité partielle, PGE, etc.) ou autres leviers (réduction de l'activité, report d'échéances...).
- ▶ **Points de vigilance** : déséquilibre dans l'effort demandé aux différentes parties prenantes, risque de défaillance.

### 3 QUELS IMPACTS DE LA CRISE SUR SES ÉQUILIBRES ?

**OBJECTIF** : mesurer la capacité de l'entreprise à s'adapter et à résister.

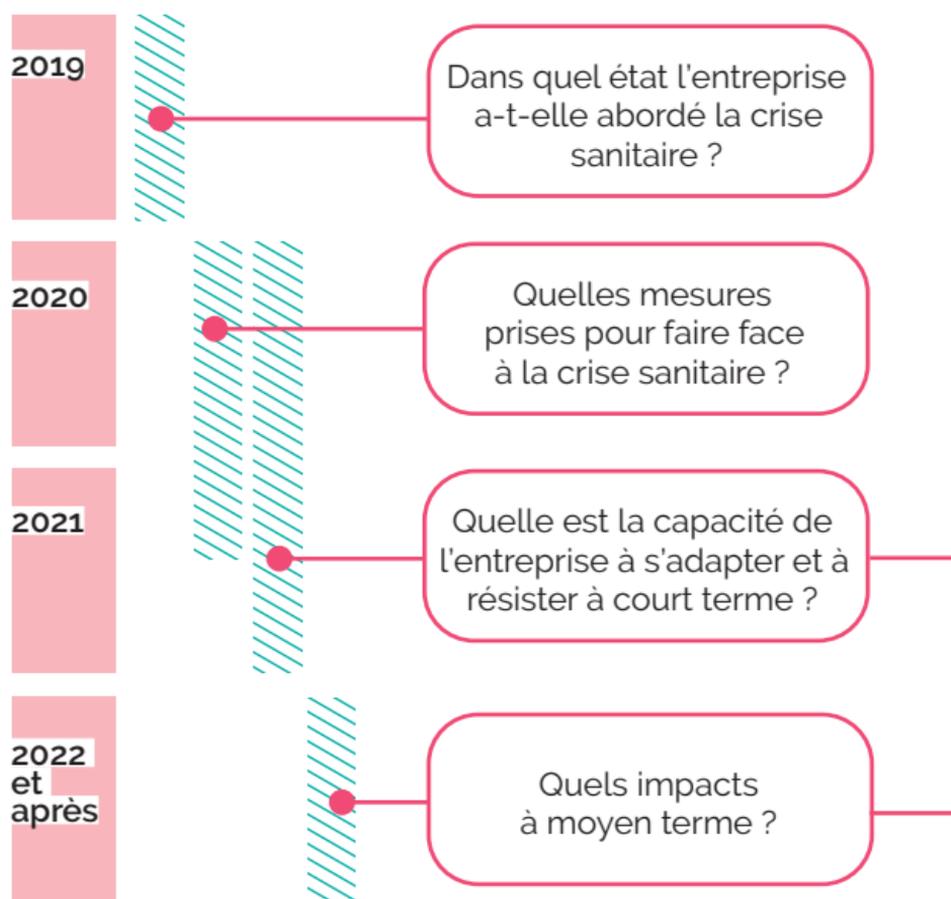
- ▶ Évolution de la trésorerie, de l'activité, du chiffre d'affaires et des résultats.
- ▶ Points de vigilance : risque de défaillance, pression sur la masse salariale, menace de mesures de réduction des effectifs.

### 4 QUELS IMPACTS À COURT ET MOYEN TERME ?

**OBJECTIF** : identifier ce que la crise remet en cause et ce que l'entreprise prévoit pour y faire face.

- ▶ Plans stratégique et d'investissement révisés, prévisions d'emploi et d'activité.
- ▶ Points de vigilance : difficultés de marché, sous-investissement, réduction de la force de travail.

# ABORDER LES EFFETS DU COVID SUR LE LONG TERME AVEC LES CONSULTATIONS RÉCURRENTES



Chaque consultation porte sur des thèmes et des périodes différentes. En associant les trois, vous aurez un diagnostic complet.

## Consultations

Situation économique et financière

Politique sociale

*Pour interroger le passé, le présent et le court terme*

*Quels ont été les impacts de la crise sur les équilibres économiques et financiers en 2020 et 2021 ?*

*Quel effort ou contribution des différentes parties prenantes ?*

*La crise remet-elle en cause à moyen terme les fondamentaux de l'entreprise ?*

*Avec quelles conséquences sur les salariés ?*

Orientations stratégiques

*Pour interroger les perspectives à moyen terme*

# L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT



## ▶ Saisir le pouvoir économique de l'entreprise et son degré d'autonomie

Organisation juridique et économique, actionnariat, sources de financement, concurrence, marché

### AVEC SYNDEX :

- > Identifiez comment l'entreprise s'insère dans son secteur d'activité, son territoire, son groupe et les contraintes qui en découlent.
- > Décryptez les règles qui organisent les flux économiques et financiers avec le groupe.
- > Évaluez les risques pour les salariés et les marges de manœuvre de l'entreprise.
- > Portez un regard critique sur le discours de la direction.

**>> LE PLUS**  
CET AXE VOUS AIDERA À PRÉPARER  
LA CONSULTATION SUR LES  
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES !

## EXEMPLE // L'AUTONOMIE RELATIVE DES FILIALES

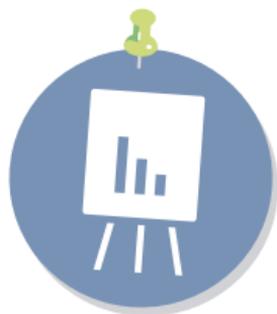
### ▶ Le résultat d'une filiale ne reflète pas toujours sa performance économique

Une filiale s'inscrit dans une organisation économique qui définit sa place dans le groupe et ses relations avec sa mère et ses sœurs.

- > Chaque filiale a sa fonction, et leurs rapports sont codifiés dans des conventions. Ainsi, les prix de transfert fixent le coût auquel sont pratiqués les ventes et les achats de biens et services au sein du groupe.
- > Les relations avec la maison mère donnent lieu à des frais (de management, de siège, de mise à disposition de trésorerie, de propriété intellectuelle ou de marque, etc.), eux aussi objets de conventions. La maison mère prélève aussi des dividendes et peut aller jusqu'à décider quel doit être le résultat de la filiale.

Dans ces conditions, une filiale peut terminer une année avec un résultat faible, voire insuffisant, quand bien même sa performance économique est bonne.

# STRATÉGIE ET MOYENS DE L'ENTREPRISE



## ▲ Vérifier que l'entreprise prépare l'avenir

Plan stratégique, politique d'investissement, gestion des emplois et des parcours professionnels, ressources financières

### AVEC SYNDEX :

- > Obtenez de la visibilité sur la stratégie définie par les dirigeants de l'entreprise ou du groupe.
- > Confrontez la stratégie aux politiques d'investissement, commerciale et RH.
- > Évaluez les moyens financiers dont dispose l'entreprise.
- > Formulez des préconisations.

#### >> LE PLUS

CET AXE VOUS AIDERA À PRÉPARER LA CONSULTATION SUR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET LA NÉGOCIATION SUR LA GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS !

## EXEMPLE // INVESTISSEMENTS ET R&D



### Une entrée vers l'emploi

Investissements et dépenses de recherche et développement alloués aux différents produits ou services permettent d'identifier les activités émergentes et celles dans lesquelles la direction n'envisage plus d'investir. De là, de nombreuses questions peuvent s'ouvrir. Par exemple :

- > où seront localisées les activités émergentes ?
- > qu'est-ce qui remplacera les activités en déclin ?
- > existe-t-il des risques de cession ou de fermeture d'établissements ?
- > une reconversion des salariés dont le métier évolue ou disparaît est-elle prévue ?

En fonction des réponses apportées par la direction, les élus peuvent identifier les zones de risque pour l'emploi. Ils savent ainsi où porter leurs efforts pour en limiter les effets sur les salariés.

# LES SALARIÉS FACE AUX OBJECTIFS DE PERFORMANCE



## ▲ Préserver le collectif de travail

Productivité, intérim, qualité, organisation du travail, intensification, flexibilité, polyvalence, santé et sécurité au travail

### AVEC SYNDEX :

- > Comprenez les attentes envers l'entreprise (quel type de performance).
- > Évaluez comment le collectif est mis sous tension et pourquoi (difficultés économique ou recherche d'optimisation des résultats).
- > Identifiez les risques qui en découlent pour la santé et la sécurité des salariés.
- > Formulez des préconisations.

**>> LE PLUS**  
CET AXE VOUS AIDERA À  
PRÉPARER LA CONSULTATION  
SUR LA POLITIQUE SOCIALE ET LA  
NÉGOCIATION SUR LA QUALITÉ DE  
VIE AU TRAVAIL !

## EXEMPLE // PRODUCTIVITÉ ET INTENSIFICATION DU TRAVAIL

### Analyse de la mise sous tension d'un collectif

Constante dans les entreprises, la recherche de gains de productivité consiste à faire plus avec le même effectif et dans le même temps. Pour les salariés, cela se traduit par une intensification du travail qui peut générer une hausse de l'absentéisme, des accidents du travail et des maladies professionnelles plus fréquentes.

Ainsi, dans les associations du secteur médico-social, les salariés absents ne sont pas toujours remplacés dans un contexte économique et financier fragile.

C'est alors l'occasion pour les élus d'alerter l'employeur sur la dégradation des conditions de travail, d'interroger l'organisation des tâches et de formuler des propositions.

Lorsque la situation devient une source de graves dangers pour les salariés, l'ouverture d'une enquête pour risque grave peut être une nécessité.

# RÉPARTITION DE LA RICHESSE CRÉÉE



▶ **S'assurer que l'avenir et les salariés ne sont pas oubliés**

Dividendes, participation, intéressement, augmentations de salaire, investissements

## AVEC SYNDEX :

- > Comprenez comment la valeur est répartie entre les fournisseurs et sous-traitants, l'État, les collectivités, le groupe, les actionnaires, les banques et les salariés.
- > Mesurez ce qui est laissé à l'entreprise pour son développement futur.
- > Identifiez si les salariés bénéficient de leurs efforts.
- > Formulez des pistes d'action et préconisations.

### >> LE PLUS

CET AXE VOUS AIDERA À PRÉPARER LA CONSULTATION SUR LA POLITIQUE SOCIALE ET LA NÉGOCIATION RÉMUNÉRATION, TEMPS DE TRAVAIL ET PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE !

# INTERPRÉTER LES DONNÉES

## ▶ L'effort des parties prenantes face à la crise a-t-il été équitable et un rééquilibrage est-il envisagé ?

La valeur créée par une entreprise est répartie entre différents acteurs : l'État, les actionnaires, les banques, les salariés. Dans le cadre de la crise, chacun a pu être mis à contribution pour en atténuer les effets :

- ▶ **État** : activité partielle, prêts garantis par l'État et reports de cotisations sociales et fiscales ;
- ▶ **Banque** : soutien financier via les PGE, autres soutiens à la trésorerie, report d'échéance, renégociation de dettes... ;
- ▶ **Salariés** : activité partielle, limitation des mesures de NAO, pression sur l'emploi et impact sur la participation et l'intéressement ;
- ▶ **Actionnaires/groupe** : renoncement aux dividendes, recapitalisation, solutions de trésorerie.

Comparer la contribution de chaque acteur permet au CSE de voir si l'effort est équitablement réparti et, dans le cas contraire, de demander un rééquilibrage surtout si l'entreprise est en phase de « redémarrage » !

# QUEL CADRE POUR L'INTERVENTION DE L'EXPERT ?

## # Consultations obligatoires

Le recours à l'expert est prévu dans le cadre des consultations obligatoires du comité social et économique (L. 2312-17 et 2315-88).

La mission de l'expert sur la situation économique et financière est prise en charge à 100% par la direction.

### > Attention !

**Avec le CSE, le contenu et la périodicité des consultations obligatoires sont négociables !**

**Veillez à vérifier vos accords ou, si une négociation s'engage, à préserver vos prérogatives.**

## # Outiller la négociation

Une bonne articulation du calendrier des consultations et des négociations permettra aux IRP d'apporter des éléments de réflexion utiles aux organisations syndicales. C'est particulièrement le cas pour la négociation sur les rémunérations, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée, que l'expertise sur la situation économique et financière alimente directement.

# POURQUOI FAIRE APPEL À SYNDEX ?

## # Accéder aux informations

L'expert a accès à toutes les informations qu'il estime nécessaires à ses travaux, dont certaines confidentielles qui permettent des analyses ciblées et approfondies.

## # Bénéficier des compétences d'un cabinet expérimenté

Syndex vous permet de caractériser les situations, mesurer les effets des politiques menées, apprécier la cohérence des dispositifs mis en œuvre ou encore proposer des scénarios alternatifs.

## # Être accompagnés pour construire un avis sur la situation économique et financière

Nos travaux s'inscrivent dans le cadre de vos consultations et donc en vue de l'avis que vous aurez à formuler.

## # Avoir un partenaire tout au long de la consultation et en vue de la négociation

Notre démarche est construite avec vous, en fonction de vos situations, des objectifs et des enjeux de notre accompagnement.

# CONTACTEZ-NOUS !

## Syndex AQUITAINE

Bordeaux - Tél. : 05 56 89 82 59  
[contact-aqu@syndex.fr](mailto:contact-aqu@syndex.fr)

## Syndex AUVERGNE-LIMOUSIN

Clermont-Ferrand  
Tél. : 04 73 98 53 24  
[contact-auv@syndex.fr](mailto:contact-auv@syndex.fr)

## Syndex BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Besançon - Tél. : 03 81 47 71 80  
[contact-bfc@syndex.fr](mailto:contact-bfc@syndex.fr)

## Syndex BRETAGNE

Rennes - Tél. : 02 99 87 16 87  
Quimper - Tél. : 02 98 53 35 93  
[contact-bzh@syndex.fr](mailto:contact-bzh@syndex.fr)

## Syndex CENTRE

Tél. : 06 17 62 53 76  
[contact-centre@syndex.fr](mailto:contact-centre@syndex.fr)

## Syndex GRAND-EST

Villers-lès-Nancy  
Tél. : 03 83 44 72 61  
Strasbourg - Tél. : 03 88 79 20 10  
[contact-grandest@syndex.fr](mailto:contact-grandest@syndex.fr)

## Syndex HAUTS-DE-FRANCE

Villeneuve-d'Ascq  
Tél. : 03 20 34 01 01  
[contact-hdf@syndex.fr](mailto:contact-hdf@syndex.fr)

## Syndex ÎLE-DE-FRANCE

Paris - Tél. : 01 44 79 13 00  
[contact@syndex.fr](mailto:contact@syndex.fr)

## Syndex NORMANDIE

Hérouville-Saint-Clair  
Tél. : 02 14 99 50 50  
[contact-normandie@syndex.fr](mailto:contact-normandie@syndex.fr)

## Syndex OCCITANIE MÉDITERRANÉE

Montpellier - Tél. : 04 67 10 49 90  
[contact-lr@syndex.fr](mailto:contact-lr@syndex.fr)

## Syndex OCCITANIE PYRÉNÉES

Toulouse - Tél. : 05 61 12 67 20  
[contact-mp@syndex.fr](mailto:contact-mp@syndex.fr)

## Syndex PAYS-DE-LA-LOIRE-POITOU-CHARENTES

Avrillé - Tél. : 02 41 68 91 70  
Nantes - Tél. : 02 40 72 82 40  
[contact-pdl@syndex.fr](mailto:contact-pdl@syndex.fr)

## Syndex PROVENCE-ALPES-CÔTE-D'AZUR

Aix-en-Provence  
Tél. : 04 42 93 73 53  
[contact-paca@syndex.fr](mailto:contact-paca@syndex.fr)

## Syndex RHÔNE-ALPES

Villeurbanne  
Tél. : 04 72 56 22 90  
[contact-ra@syndex.fr](mailto:contact-ra@syndex.fr)

## CHSCT/SSCT

Tél. : 01 44 79 15 20  
[contact-ssct@syndex.fr](mailto:contact-ssct@syndex.fr)

## NOUVELLE-CALÉDONIE

Tél. : +33 6 70 88 64 30  
[contact-nc@syndex.fr](mailto:contact-nc@syndex.fr)

## RÉUNION

Tél. : +33 6 01 97 45 57  
[contact.reunion@syndex.fr](mailto:contact.reunion@syndex.fr)

## EUROPE

[contact-europe@syndex.fr](mailto:contact-europe@syndex.fr)



Société d'expertise comptable, expert CSE et SSCT, habilité en organisation du travail, environnement du travail et égalité professionnelle  
22, rue Pajol - CS 30011- 75876 Paris cedex 18  
Tél. 01 44 79 13 00 - [www.syndex.fr](http://www.syndex.fr)

