



Webinaire - 3 février 2022

**TEMPS 2 : LA CONSULTATION SUR
LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET
FINANCIÈRE : S'INSPIRER DE
RETOURS D'EXPÉRIENCE**

*Penchons-nous ensemble sur la situation
économique de votre entreprise !*

INTRODUCTION

- ▶ Dans le contexte actuel qui porte toujours l’empreinte (plus ou moins forte) de la crise sanitaire et de ses impacts économiques et sociaux, les **2 webinaires** proposés portent sur **le rôle que peuvent jouer les élus de CSE lorsqu’ils sont consultés sur la situation économique et financière de leur entreprise.**

Webinaire 1 (25 janvier)

Les bons réflexes pour
utiliser au mieux la
consultation sur la situation
économique et financière

Webinaire 2 (ce jour)

La consultation sur la
situation économique et
financière : s’inspirer de
retours d’expérience

A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of a vertical line of ten horizontal, rounded rectangular bars, resembling the spiral binding of a notebook. The bars are light gray and are positioned to the left of the main text area.

AU PROGRAMME...

#1 POUR COMMENCER, UN PEU D'ÉCHAUFFEMENT !

#2 LES CAS PRATIQUES

#1

Pour commencer, un peu
d'échauffement !



LE « TERRAIN DE JEU » DU RÔLE ÉCONOMIQUE DU CSE

CSE / organisations syndicales

Informations



Discussions



Consultations



Négociations



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 ?

Pour que votre direction vous écoute

En étant reconnu comme des interlocuteurs légitimes, vous contribuez à faire vivre le dialogue social

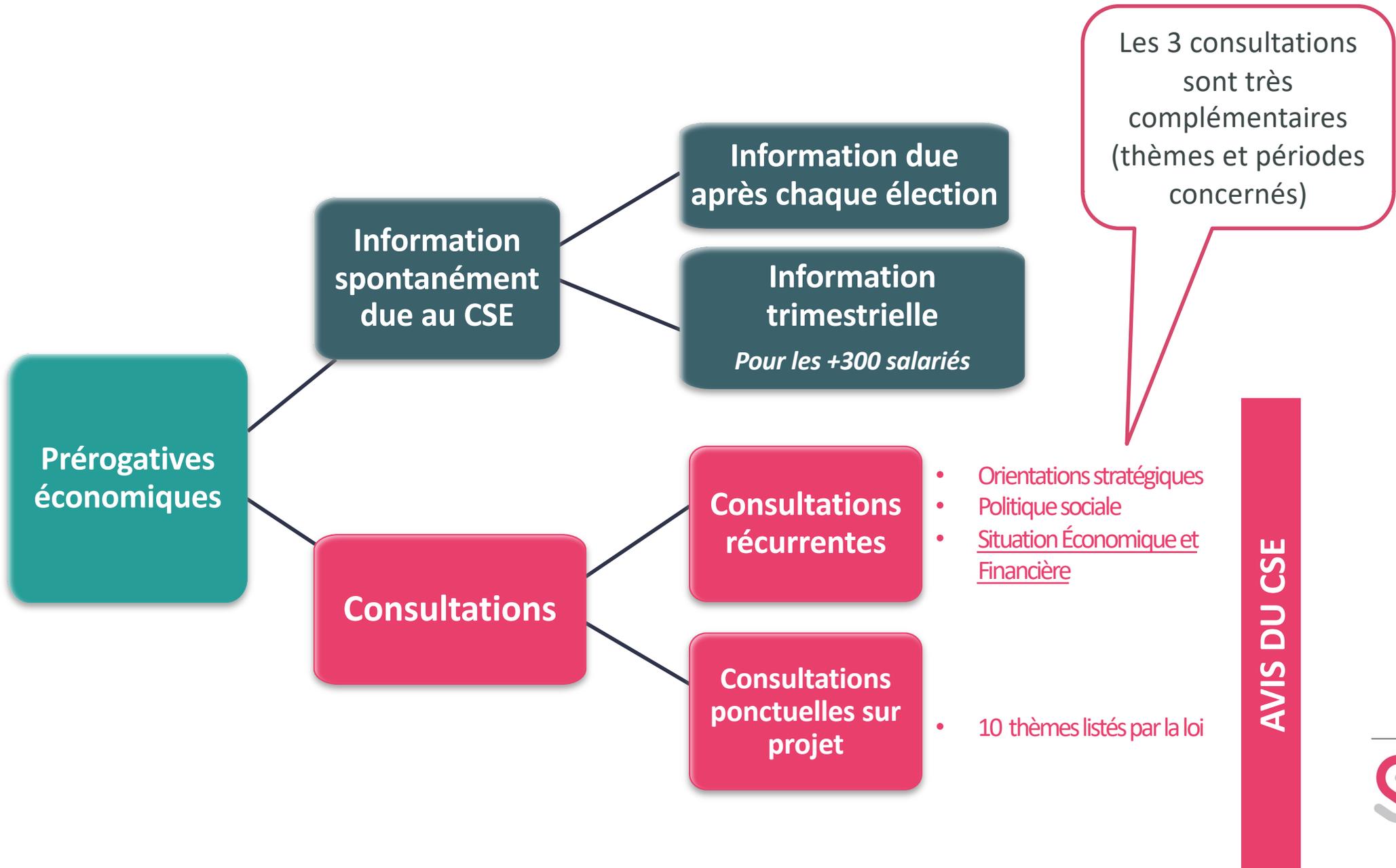
... d'autant plus dans cette période de changement « brutal »!

Parce que vous souhaitez vous faire votre propre opinion sur la situation de l'entreprise et ses perspectives

Pour peser dans les décisions prises et proposer des alternatives

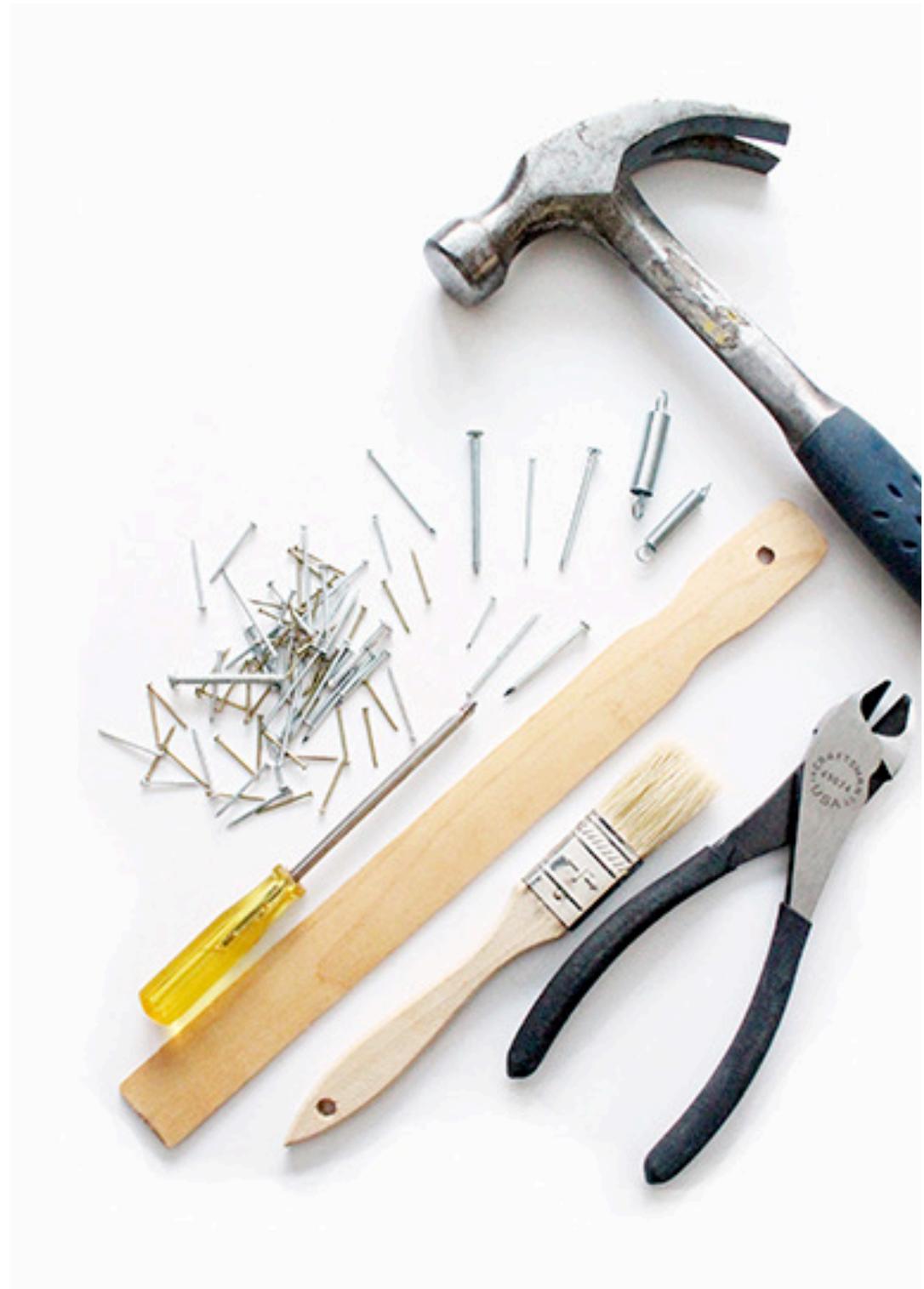


INFORMATIONS ET CONSULTATIONS



#2

Les cas pratiques





Dans quel « état » l'entreprise avait-elle abordé la crise sanitaire ?

Comment l'entreprise a-t-elle réagi pendant la crise sanitaire ?

Quelle a été la capacité de l'entreprise à s'adapter et à résister à court terme ?

Quelles sont les perspectives pour 2022 (et au-delà) ?

Les réponses à ces questions ont potentiellement déjà été abordées lors de la consultation sur la situation économique et financière en 2021 mais **si ce n'est pas le cas, il peut être nécessaire d'y revenir!**

- Quels ont été les impacts de la crise sur l'activité et les équilibres économiques et financiers en 2021 ?
- Quel effort/ contribution des différentes parties prenantes ?

- Les conséquences de la crise sanitaire se font elles encore sentir?
- L'entreprise retrouve t-elle sa trajectoire d'avant crise ?
- Sa dynamique s'inscrit-elle dans de nouvelles perspectives (plus ou moins favorables)?



LES CAS PRATIQUES PROPOSÉS

	1	2	3	4
	Dans quel « état » l'entreprise avait-elle abordé la crise sanitaire ?	Comment l'entreprise a-t-elle réagi pendant la crise sanitaire ?	Quelle a été la capacité de l'entreprise à s'adapter et à résister à court terme ?	Quelles sont les perspectives pour 2022 (et au-delà) ?
Cas N°1	Etat déjà fragilisé avant la crise sanitaire	Mobilisation de dispositifs de l'Etat	Difficultés à limiter les conséquences défavorables	Des fortes incertitudes liées à l'insertion dans le Groupe
Cas N°2	Situation plutôt favorable avec de bonnes perspectives d'activité	Mobilisation de dispositifs de l'Etat et recherche d'économies notamment sur l'emploi	Forte réduction de l'activité qui s'est répercutée sur les équilibres économiques	De fortes incertitudes sur les perspectives d'activité et sur la place du site
Cas N°3	Stratégie pertinente et équilibres économiques favorables, mais difficultés industrielles et endettement élevé au niveau du groupe	Forte mobilisation de l'ensemble des acteurs	Impact économique limité mais un décalage des investissements et une tentative de remise en cause des acquis sociaux	Perspectives favorables mais interrogations sur la place du site français
Cas N°4	Situation d'avant crise très favorable	Accélération / anticipation des actions de refinancement	Impact économique limité mais effort important des salariés	Pas de remise en cause des perspectives très favorables





CAS PRATIQUE N°1 : UNE ENTREPRISE DÉJÀ FRAGILISÉE AVANT LA CRISE DONT LES DIFFICULTÉS SONT AMPLIFIÉES (1/2)

Le contexte de l'entreprise

- CSE d'une entreprise de près de 50 salariés qui fournit des équipements et des services (maintenance et SAV) aux garages et qui a rejoint un nouveau groupe (qui est aussi un fournisseur) juste avant la crise sanitaire
- Dialogue social très « contrarié »

1

Déclin engagé il y a plus de 10 ans : des redressements judiciaires, des changements d'actionnaires qui ont souvent manqué de vision industrielle, un rétrécissement de l'activité et des compétences industrielles et des destructions d'emploi

2

Mobilisation de **dispositifs de l'Etat** (prêts garantis par l'Etat et reports de cotisations sociales et fiscales) et **soutien du nouvel actionnaire** (recapitalisation mais à nuancer)

3

Activité de service fortement impactée, dégradation des résultats et de la situation financière, trésorerie sous tension et nouvelle baisse des effectifs

4

Une stratégie qui pose questions
De fortes incertitudes liées au Groupe : avenir des produits de l'entreprise, de l'activité d'assemblage (et donc d'un des sites) et soutien financier indispensable



La question initiale que se posent les élus du CSE :
« Quel est la gravité de la situation de l'entreprise et celle-ci peut-elle s'en sortir? »



CAS PRATIQUE N°1 : UNE ENTREPRISE DÉJÀ FRAGILISÉE AVANT LA CRISE DONT LES DIFFICULTÉS SONT AMPLIFIÉES (2/2)

Les apports de l'expertise



- Rappel de la trajectoire « historique » de l'entreprise
- Appui à la compréhension du modèle économique
- Caractérisation des difficultés (nature/origine/ampleur)
- Lecture critique du « plan de redressement »
- Alerte sur les conséquences sociales (emploi, compétences) et le devenir du CSE avec des « pleines » prérogatives

Quelles actions concrètes du CSE... et quelle suite ?



- Communication de l'avis motivé du CSE aux salariés afin de « reprendre la main »
- Face à un discours optimiste de la direction, le rendez-vous est pris pour suivre l'avancement des mesures envisagées => le CSE se positionne comme acteur et interlocuteur
- Demande de rencontre avec un interlocuteur du Groupe afin d'obtenir de la visibilité sur la situation économique du groupe et sur ses intentions
- Levier envisagé si la situation ne s'améliore pas : le droit d'alerte économique
- Autre action identifiée : rencontre avec l'inspection du travail concernant le maintien du CSE avec ses pleines prérogatives



CAS PRATIQUE N°2 : UNE ENTREPRISE STOPPÉE DANS SON ÉLAN PAR LA CRISE SANITAIRE (1/2)

Le contexte de l'entreprise

- CSE d'une entreprise d'environ 230 salariés, filiale d'un équipementier intervenant dans le secteur de l'automobile.
- Dialogue social très « contrarié » et qui s'est détérioré sur les dernières années

1

Entreprise confrontée à des fluctuations de son volume d'activité en fonction des cotations gagnées. Pour autant des **niveaux de performance très satisfaisants et bien au-delà des ambitions globales du groupe**. Une automatisation continue du site depuis plusieurs années qui se répercute sur le volume des emplois. Un recours massif à l'intérim.

2

Mobilisation des **dispositifs de l'Etat** (et notamment de l'activité partielle). Au-delà, des non remplacements de départs (MOD et MOI)

3

Une nette **dégradation des équilibres économiques** compte tenu du déclin de l'activité et malgré les mesures mises en place

4

Des questions sur les **perspectives d'activité et la place du site dans son groupe** d'appartenance. **Position du groupe** face à des performances économiques qui pourraient être durablement impactées. **Risque de conséquences sociales « proportionnelles » aux attentes du groupe**



La question initiale que se posent les élus du CSE : « Quelle est l'ampleur de la dégradation de la situation économique de l'entreprise ? Quel risque sur l'avenir du site et de ses salariés ? »



CAS PRATIQUE N°2 : UNE ENTREPRISE STOPPÉE DANS SON ÉLAN PAR LA CRISE SANITAIRE (2/2)

Les apports de l'expertise



- Rappel de la trajectoire « historique » de l'entreprise : qui a été largement contributrice aux équilibres économiques et financiers du groupe (Management fees, dividendes, trésorerie).
- Mesure des efforts consentis par les différentes parties prenantes pendant la crise.
- Analyse des perspectives d'activité et de résultat de l'entreprise pour les années à venir.
- Appui à l'argumentation du CSE et des organisations syndicales dans le cadre des négociations (NAO notamment).

Quelles actions concrètes du CSE... et quelle suite ?



- Communication de l'avis motivé du CSE aux salariés afin de « reprendre la main » face au discours excessivement pessimiste de la direction et pour créer du rapport de force.
- Demande motivée du CSE et des OS d'un appui du groupe et à sa tolérance face aux résultats actuellement dégradés. Et ce au regard de la contribution exceptionnelle du site aux équilibres économiques et financiers du groupe (avant crise), aux efforts très importants consentis par les salariés pendant la période de crise.
- Discussions engagées avec la direction sur les perspectives d'activité et de résultats et sur les éventuelles conséquences sociales (Rémunérations, GEPP, Conditions de travail...)



CAS PRATIQUE N°3 : LA CRISE COMME EFFET D'AUBAINE POUR REMETTRE EN CAUSE DES ACQUIS SOCIAUX (1/2)

Le contexte de l'entreprise

- CSE d'une entreprise de la chimie de près de 100 salariés qui fait partie d'un groupe (principalement européen) en croissance (notamment via des acquisitions)
- Beaucoup de changements dans la direction générale
- Dialogue social plutôt favorable mais un risque « d'éloignement » entre le CSE et les décideurs

1

Stratégie de diversification du groupe (notamment via des acquisitions) **pertinente**
Capacité à dégager des résultats malgré des difficultés industrielles
Endettement élevé du groupe en lien avec un montage financier LBO

2

Forte mobilisation / réactivité de l'ensemble des acteurs : salariés, direction et actionnaires

3

Impact maîtrisé sur l'activité et les résultats en 2020 et rebond attendu dès 2021

Malgré cela, une tentative de recherche d'économies en remettant en cause les acquis sociaux

Une limitation des investissements liée aux contraintes du montage financier et un **besoin de retrouver des marges de manœuvre financière** pour financer les prochaines acquisitions

4

La crise est venue valider la stratégie de diversification du groupe et les perspectives restent favorables (elles sont juste décalées dans le temps)

Pour autant, des interrogations relatives à la place du site français : risque de « marginalisation » dans le groupe (géographique /innovation)



La question initiale que se posent les élus du CSE : « La situation de l'entreprise justifie-t-elle que nous devions-nous accepter une remise en cause des acquis sociaux ? »



CAS PRATIQUE N°3 : LA CRISE COMME EFFET D'AUBAINE POUR REMETTRE EN CAUSE DES ACQUIS SOCIAUX (2/2)

Les apports de l'expertise

- Mise en lumière de l'impact maîtrisé de la crise sur les équilibres économiques de l'entreprise ... mais aussi des contraintes du montage financier à l'origine des mesures de limitation des investissements et de recherche des économies (y compris sur le volet social)
- Appui à l'argumentation du CSE et des organisations syndicales afin de démontrer le caractère injustifié de la remise en cause des acquis sociaux au regard de l'impact limité de la crise et des perspectives favorables mais aussi de la véritable origine de la recherche de marges de manœuvre (le montage financier au niveau du groupe)



Quelles actions concrètes du CSE... et quelle suite ?

- Prise de position contre la remise en cause des acquis sociaux et communication de l'avis motivé du CSE aux salariés afin de mettre en lumière le caractère injustifié de cette démarche
- Feuille de route avec la direction afin de suivre les points de vigilance relatifs à la place du site français dans le groupe et nouvelles modalités du dialogue social (participation du PDG à certaines réunions de CSE « locales »)





CAS PRATIQUE N°4 : UNE ENTREPRISE EN SITUATION FAVORABLE AVANT LA CRISE ET PEU IMPACTÉE PAR CELLE-CI (1/2)

Le contexte de l'entreprise

- CSE d'une société concessionnaire d'autoroutes de plus de 2 000 salariés
- Dialogue social plutôt apaisé malgré de nombreuses réorganisations

1

Situation économique avant la crise très favorable :

l'entreprise affiche une rentabilité élevée et des marges de manœuvre financières importantes malgré un endettement élevé

L'emploi est cependant orienté à la baisse (automatisations/réorganisations)

2

Accélération / anticipation des actions de refinancement => décalage des remboursements (approche « prudente » et « opportuniste »)

3

Impact économique limité en 2020 et rebond attendu en 2021

Pas de pause dans la politique de versement de dividendes

Salariés impactés : absence d'intéressement et baisse de la participation

4

Pas de remise en cause des perspectives très favorables

(performance appréciée sur la totalité de la durée de la concession) **renforcée par l'environnement fiscal** (baisse du taux d'IS notamment)



La question initiale que se posent les élus du CSE : « Quels ont été les effets de la crise sur les différents acteurs (Etat, actionnaires, salariés) et la crise remet-elle en cause les perspectives favorables ? »



CAS PRATIQUE N°4 : UNE ENTREPRISE EN SITUATION FAVORABLE AVANT LA CRISE ET PEU IMPACTÉE PAR CELLE-CI (2/2)

Les apports de l'expertise

- Mise en lumière de l'impact limité de la crise sur les équilibres économiques et la situation financière (ainsi que sur les perspectives)
- Identification des versements de dividendes sur l'ensemble de l'organisation juridique
- Evaluation des économies générées par les mesures fiscales récentes
- Appui à l'argumentation des élus du CSE afin d'obtenir des mesures visant à « compenser » les effets défavorables de la crise sanitaire sur l'intéressement et la participation



Quelles actions concrètes du CSE... et quelle suite ?

- Communication de l'avis motivé du CSE aux salariés afin de donner de la visibilité sur les efforts consentis par les salariés et les marges de manœuvre largement préservées de l'entreprise
- Discussions engagées avec la direction sur le champ des rémunérations / partage de la valeur



ET MAINTENANT ?

8 CONSEILS PRATIQUES

Planifiez les
3 consultations
annuelles
obligatoires de
2022

Echangez avec les **interlocuteurs pertinents** - ceux en capacité de décider, même s'ils sont « rattachés » à d'autres entités du groupe

Soyez exigeant sur les **informations** remises dans ce cadre

Questionnez votre direction sur les informations apportées

Listez les principaux **points de vigilance** (ex : risque économique, anticipation des réorganisations...)

Proposez des **solutions alternatives**

Motivez vos **avis** et communiquez

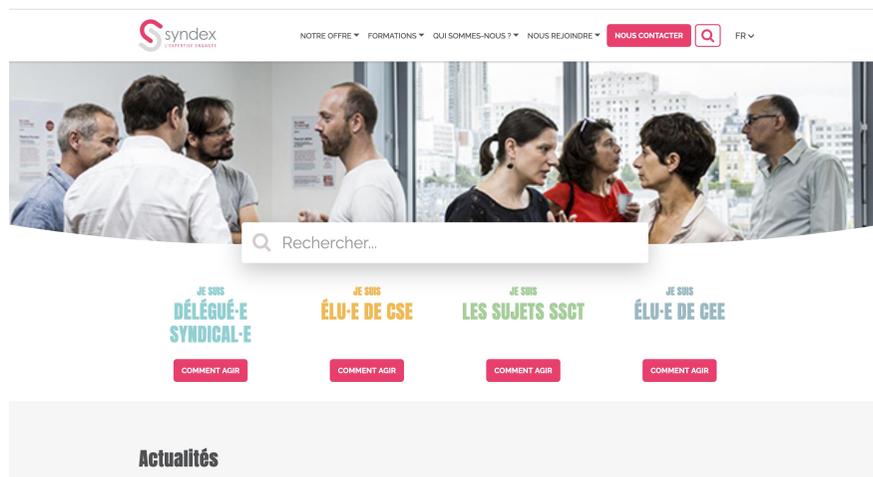
N'oubliez pas que vous êtes aussi consultés sur les **conséquences environnementales** de l'activité de l'entreprise

N'HÉSITEZ PAS À VOUS FAIRE ACCOMPAGNER !



POUR ALLER PLUS LOIN

<https://www.syndex.fr/>



- ▶ Toute notre actualité sur Facebook, LinkedIn et Twitter !





CONTACTS

JEANNENEZ Marc

m.jeannenez@syndex.fr

RENAUD Charly

c.renaud@syndex.fr



**CONSEILLER
ET ACCOMPAGNER
LES REPRÉSENTANTS
DES SALARIÉS**

CABINET D'EXPERTISE
POUR LES CSE

**Suivez-nous sur
les réseaux sociaux**

syndex.fr //  // 