

Colloque

Hommes, territoires

nouvelles frontières du dialogue social



mardi 10 mars 2009
à la Maison de la Mutualité



GRUPE
ALPHA

aef.info

Le mot du président

« Les lignes de force d'un Groupe engagé »

L'actualité des derniers mois ne donne que plus d'acuité aux débats de ce 25^{ème} anniversaire...



Faciliter la rencontre et la mise en mouvement des acteurs impliqués, c'est le cœur de notre histoire et aussi la raison d'être de ce colloque aujourd'hui. Nous vous avons invités, élus locaux, IRP, organisations syndicales, directions d'entreprise, représentants de l'Etat, universitaires-chercheurs, salariés, à participer à cette journée de débats sur des thématiques qui vous concernent, vous rassemblent et parfois vous divisent.

Les tables rondes permettront, entre autres, de montrer que la logique de mise en mouvement des différents acteurs a considérablement évolué au fil des années et que les terrains de jeux sur lesquels ils s'expriment aujourd'hui sont radicalement différents de ceux des années 80.

Le Groupe Alpha a accompagné ces évolutions et pris la mesure de l'émergence de nouveaux acteurs sur l'espace du dialogue social - des territoires aux acteurs européens -, se situant désormais en dehors du champ traditionnel de l'entreprise. Il semble bien acquis aujourd'hui que les entreprises doivent s'ouvrir à de nouveaux acteurs, qu'il est peut-être temps de redonner leur véritable place aux salariés et de donner droit de cité à des notions qui nous sont chères, la responsabilité sociale, l'intérêt public ou encore la gouvernance d'entreprise.

Fêter un anniversaire, dans un tel contexte de crise, nous oblige à remettre à plat nos certitudes et nos méthodologies de travail afin que, dans un très proche avenir, le modèle social, tel que nous le connaissons, tire les conséquences des 25 dernières années, sans renier les avancées, ni tomber dans la critique facile des excès passés.

Pierre Ferracci, Président du Groupe ALPHA

« Se différencier, quitte à surprendre »

Le Groupe Alpha, ce sont 25 ans d'un parcours hors norme qui a vu l'entreprise, née avec les Lois Auroux, grandir et innover pour affirmer son expertise autour des nouvelles formes de dialogue social. Des années faites d'intuitions, de capacité à anticiper les besoins futurs des clients comme à pressentir les évolutions sociales et économiques. Faites d'audace, aussi, au risque de bousculer les habitudes, sans pour autant renier son âme. L'essentiel est ailleurs, par exemple dans la mesure intelligente du risque, qui a permis au Groupe d'investir progressivement de nouvelles sphères d'action, en portant haut des valeurs terriblement d'actualité. Au premier rang d'entre elles, son attachement aux pratiques socialement responsables dans la gestion de l'emploi. Ces valeurs fondent sa légitimité, elles imprègnent également ce colloque, avec trois tables rondes qui interrogent sans concession le modèle social actuel, pour livrer d'infinies clés de lecture.

>Table ronde n°1

Ensemble, relevons les nouveaux défis de vos territoires

Six mois plus tôt, la teneur des propos de chacun aurait été radicalement différente. La crise impacte fondamentalement les perceptions, bouscule les analyses et chahute les organisations...

1^{er} débat : *Quelle organisation et quelle mobilisation de compétences pour faire face à ces défis ?*

De la pertinence de l'échelon régional

Une petite trentaine d'années aura suffi aux Conseils régionaux pour asseoir leur légitimité, sinon pour s'affirmer comme acteurs-pivots des territoires.

François Bonneau, président de la région Centre, confirme les résultats de l'enquête Groupe Alpha-CSA : « le fait régional en matière de dynamique économique et sociale des territoires prend du poids ». Les régions ont aujourd'hui une responsabilité forte et de plus en plus complexe, en particulier pour faire avancer les acteurs ensemble.

Dans ce sondage, les Français valident de facto l'organisation décentralisée du pays, analyse Guy Geoffroy, député-maire de Combs-la-Ville et président de l'Association des Éco-maires. « Ils ne se trompent pas de porte, ils se tournent vers les collectivités locales », abonde à son tour Patrice Rivier. Selon le directeur général délégué de Sémaphores, celles-ci affrontent depuis quelques années une multitude de défis, un empilement de challenges, qui exigent bien du « courage ».

Les collectivités ont à accompagner le quotidien, selon la formule de François Bonneau, avec plus que jamais des arbitrages délicats, des investissements lourds, encore appelés à s'accroître. Ainsi qu'une organisation adaptée, qui n'était pas conçue à son origine pour affronter l'état d'alerte que nous connaissons aujourd'hui, rappelle Patrice Rivier.

Du social, de l'économie et de l'écologie

Il faut aussi savoir qui traite de quoi, rappelle Adrien Zeller, président du conseil régional d'Alsace. François Bonneau, lui, souhaite une redéfinition du rôle de l'Etat, une clarification des rôles entre niveaux de collectivités. Pour Adrien Zeller, la Région - dont « l'unité de base est le bassin d'emploi » - constitue l'échelon pertinent « mais non exclusif » pour être réactif et organiser les synergies. En somme, la collectivité régionale s'impose comme « un échelon qui permet de faire du social, de l'économie et de l'écologie ».



• Adrien Zeller, président du conseil régional d'Alsace,
• Guy Geoffroy, député-maire de Combs-la-Ville et président de l'Association des Éco-maires,
• François Bonneau, président de la région Centre,
• Marc Guiraud, directeur général de l'AEF,
• Patrice Rivier, directeur général délégué de Sémaphores.

La crise a le mérite d'éclairer les enjeux, dit François Bonneau. Tous ces défis ici évoqués sont représentatifs de ce que Sémaphores rencontre tous les jours, renchérit Patrice Rivier. Des défis, les élus le lui disent, qui se révèlent bien « plus intéressants que le métier de guichet d'il y a 20 ans ».

« Nous, régions, ne faisons rien toutes seules.
Les synergies c'est congénital »

Adrien Zeller, président de la région Alsace

« Ce qui me frappe en écoutant les élus, c'est à quel point les choses sont allées vite et les défis se sont empilés »

Patrice Rivier, directeur général délégué de Sémaphores,
Groupe Alpha

« Oui, le rôle des collectivités locales est aussi dans l'accompagnement des entreprises, regardez les résultats du sondage »

François Bonneau, président de la région Centre

« Nous sommes entrés dans l'ère du réfléchir globalement, donc dans l'ère du développement durable »

Guy Geoffroy, député-maire de Combs-la-Ville et président de l'Association des Eco-maires

Un sondage exclusif en guise de fil rouge des débats. Une étude menée par le Groupe Alpha en partenariat avec CSA, réalisée en février auprès d'échantillons représentatifs de 3 cibles : salariés, représentants du personnel et responsables d'entreprises.
<http://25ans.groupe-alpha.com/rubriques/sondage/pages/155-sondage-25-ans>

2^{ème} débat : *L'économie en mutation, faut-il aider les emplois ou les entreprises ?*

D'abord et surtout un impératif d'efficacité immédiate...



Alain Olive, secrétaire général de l'Unsa

La crise est inédite, son traitement aussi. Où l'on évoque des fonds idéalement mobilisés sur la formation et le retour à l'emploi et d'autres pistes radicalement nouvelles.

La plate-forme syndicale commune, la cohésion actuelle qui « participe à la résorption de la crise », le fonds d'investissement social... Selon **Alain Olive**, secrétaire général de l'Unsa, « les lignes bougent, sous l'impulsion des organisations syndicales ». **Françoise Bouygard** avertit, la crise a trois effets pervers : être tétanisé jusqu'à perdre toute réactivité, négliger la préparation de la reprise et les réformes de fond, penser l'après-crise avec les lunettes d'avant-crise. Pour la déléguée adjointe à l'Emploi et à la Formation professionnelle, « on ne peut



Françoise Bouygard, déléguée adjointe à l'Emploi et à la Formation professionnelle



Alain Petitjean, directeur général de Sémaphores

plus continuer à penser les relations entre l'Etat, les collectivités locales et les organisations syndicales comme actuellement ». Il faut en effet revisiter nos références implicites, parfois contre-productives, souligne **Alain Petitjean**, directeur général de Sémaphores, qui plaide pour une vraie politique générale en faveur du développement de l'entreprise.

Court terme et avenir

En temps de crise, temps de guerre disent certains, l'obligation est de parer au plus pressé. Françoise Bouygard cite des « traitements immédiats » qui préparent aussi l'avenir, tels le soutien au revenu des salariés en chômage partiel et l'expérimentation renforcée des CTP (contrat de transition professionnelle)... Il ne s'agit donc pas d'opposer l'emploi et l'entreprise, mais de prendre en considération les hommes, dit **Gérard Cherpion**. Le député des Vosges



Gérard Cherpion, député des Vosges

soutient ainsi ardemment les outils de retour à l'emploi comme le CTP.

Daniel Soury-Lavergne, directeur général d'ArcelorMittal France, livre la position prégnante à l'UIMM (Union des industries et des métiers de la métallurgie) : maintenir dans l'emploi les personnes et compétences indispensables au moment de la reprise. Une piste de réflexion : quand le chômage partiel devient insuffisant pour traiter les pertes d'activité, l'entreprise pourrait-elle se séparer temporairement des salariés en assurant leur retour dès que les circonstances s'y prêtent ? Attention à toute dégradation supplémentaire du contrat de travail, objecte Alain Olive.

Face à la crise, « on n'aura pas le temps d'attendre l'idée géniale. Nous avons l'injonction d'amplifier ce qui fonctionne », conclut Alain Petitjean.



Daniel Soury-Lavergne, directeur général d'ArcelorMittal France

« **La crise est structurelle. Quand nous en serons sortis, il ne faudra pas oublier cela** »

Alain Olive, secrétaire général de l'Unsa

« **A l'heure des embouteillages place de l'Etoile, il ne sert à rien d'ajouter des véhicules supplémentaires. Toute mesure qui met des personnes supplémentaires sur le marché de l'emploi dessert celui-ci** »

Daniel Soury-Lavergne, directeur général d'ArcelorMittal France, délégué général de la Fédération française de l'acier

« **D'un côté, 25 milliards d'allègements de charges pour les entreprises, en revanche, quasiment pas d'aide pour créer les emplois à venir** »

Alain Petitjean, directeur général de Sémaphores, Groupe Alpha

« **Un plan de départs volontaires, cela coûte très cher, cela affaiblit l'entreprise et cela reporte le problème** »

Gérard Cherpion, député des Vosges

« **Aider les emplois ou les entreprises ? Sans insolence, c'est une sorte de fausse question depuis assez longtemps** »

Françoise Bouygard, déléguée adjointe à l'Emploi et à la Formation professionnelle



>Table ronde n°2

Les enjeux de santé et de sécurité au travail : pénibilité, stress, motivations, quelles réalités et quelle prévention ?

Le défi du bien travailler

Risques psycho-sociaux, stress, troubles musculo-squelettiques... Autant de sujets qui, aujourd'hui, doivent relever de la performance de l'entreprise. Des réalités aux intentions, du « mal travail » au « bien travailler », la table ronde fait la part belle à l'humain et au management revisité. Avec sa note d'optimisme : le mieux-vivre est contagieux...

Agnès Parent-Thirion, chercheuse à la Fondation de Dublin, livre quelques enseignements attendus et inattendus. Où il ressort ainsi en France un indice élevé de satisfaction au travail et le sentiment d'exercer un métier enrichissant, moins répandu chez nos voisins. Où émerge aussi un tropisme incongru : la pénibilité est une notion très française. Et le dossier de la pénibilité est d'ailleurs toujours sur la table, confie **Jean-Marc Bilquez**, secrétaire confédéral CGT-Force Ouvrière, car « la négociation a achoppé sur le problème de la réparation ». La question des salariés « casés » demeure bel et bien pendante.



Jean-Marc Bilquez, secrétaire confédéral CGT-Force Ouvrière

La réflexion se porte désormais davantage sur l'amélioration des conditions de travail, pour en finir définitivement avec la pénibilité. **Jean-Baptiste Obeniche**, directeur général de l'Anact, confirme ce consensus des partenaires sociaux sur la prévention des situations pénibles. Reste à se mettre d'accord sur un périmètre de travail...



Jean-Baptiste Obeniche, directeur général de l'Anact

Le stress est toxique

Incontestablement, les modes de travail se modifient, a résumé Agnès Parent-Thirion, grâce notamment à l'apport des technolo-

gies de communication. Nous sommes de plus en plus accoutumés à faire plusieurs choses en même temps, ce qui peut induire des phénomènes de stress. Philippe Rodet, médecin et fondateur de la « Commission nationale sur le stress » de l'ANDRH, est catégorique : tout stress est toxique. **Jean-François Naton**, conseiller confédéral de la CGT, se félicite d'ailleurs du retrait « d'une fumeuse théorie sur le stress positif », âprement discutée par les protagonistes de l'ANI du 2 juillet 2008, accord national inter-professionnel qui fait chorus parmi les intervenants d'aujourd'hui. Le stress constitue la première cause d'arrêt de travail, rappelle en vidéo Guillaume Sarkozy, délégué général du Groupe Malakoff Médéric, et un élément majeur de coût dans les entreprises. La prévoyance est en conséquence l'affaire de tous. Plus encore, la question du « mal travail » est un débat de société, dit Jean-François Naton, et les entreprises qui produisent ce « mal travail » devraient être sanctionnées.



Jean-François Naton, conseiller confédéral de la CGT

« Le salarié ne peut être acteur de la prévention que si la responsabilité employeur est parfaitement engagée, que si l'employeur est présent »

Jean-Marc Bilquez, secrétaire confédéral de la CGT-Force Ouvrière, en charge du secteur Protection sociale

Sondage, clap... première... Les nouveaux défis des territoires



Roland Cayrol, fondateur de l'Institut de sondages CSA

L'emploi s'affirme massivement comme le thème structurant des préoccupations, le dossier prioritaire des territoires, pour l'écrasante majorité des salariés, des représentants du personnel et des dirigeants d'entreprise. Le développement économique arrive ensuite, dans une mesure déjà bien moindre.

Première surprise, l'environnement, préoccupation croissante chez les Français, se place en 3^e position. Autre étonnement, les collectivités locales sont aujourd'hui considérées à égalité avec l'Etat, voire plus importantes, quant à leur capacité à répondre aux problèmes d'emploi. Enfin, la crise provoque un resserrement de la légitimité des organisations syndicales.





Performance rime avec sérénité

Avec l'émergence de ces problématiques, bon nombre de directions d'entreprises ont regardé leur CHSCT d'un œil différent, observe **Martin Richer**. Désormais, le lien entre qualité de vie au travail et performance de l'entreprise existe, ajoute le directeur général de Secafi. 22 000 CHSCT, instance qui a célébré l'an passé son 25^e anniversaire, sont, selon lui, actifs en France. Pourtant, « l'enjeu des enjeux » demeure, renchérit Jean-François Naton, car 3 salariés sur 4 travaillent dans des entreprises qui sont dépourvues de CHSCT. Il en appelle à un saut qualitatif, pour un monde du travail détenteur de droits strictement identiques.



Martin Richer, directeur général de Secafi

Oui, performance économique et bien-être salarié peuvent s'allier, cela s'appelle le management, souligne **Philippe Rodet** sous les applaudissements. En améliorant la motivation, le plaisir au travail, on diminue la toxicité du stress. Au-delà des effets métaboliques, apparaît en filigrane la dynamique du « travailler autrement »,



Philippe Rodet, médecin et fondateur de la « Commission nationale sur le stress » de l'ANDRH

évoquée par les intervenants, et du « gérer autrement ». Martin Richer conclut : ce sont le capital humain, la compétence qui font aujourd'hui la compétitivité des entreprises.

« L'ANI sur le stress constitue un grand bond en avant. Cet accord a aussi permis un débat qui s'est porté au-delà des murs de l'entreprise »

Jean-François Naton, conseiller confédéral de la CGT, responsable du secteur Travail-Santé

À propos des risques psychosociaux au travail :

« Un problème qui n'est pas réglé au sommet [de l'entreprise] est démultiplié sur le terrain »

Martin Richer, directeur général de Secafi, Groupe Alpha

« Une approche consiste à dire que la santé, au travail, est une ressource, et qu'il faut la construire, la consolider »

Jean-Baptiste Obeniche, directeur général de l'Anact

« Le stress est positif dans une seule circonstance, quand il précède un accident de voiture. Dans tous les autres cas, il est toxique »

Philippe Rodet, membre fondateur de la « Commission nationale sur le stress » de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines, ANDRH



Sondage, clap... deuxième... Les enjeux de santé et de sécurité au travail

Le sondage Groupe Alpha-CSA révèle, pour chacune des trois catégories-cibles, que l'entreprise prend « plutôt bien », voire « très bien », en compte la prévention des risques professionnels. Sujet d'ailleurs considéré comme prioritaire par les salariés, les représentants du personnel et les dirigeants d'entreprise.

De l'avis des sondés, en la matière, tous les aspects important : environnement de travail, pénibilité, relations entre collègues, motivation, équilibre vie privée/vie professionnelle... De même, tous les acteurs sont jugés importants par les autres, notamment les salariés eux-mêmes. « Nous sommes arrivés à un âge de responsabilité, où l'on s'estime soi-même responsable en matière de prévention », analyse Roland Cayrol. Pour lui, la thématique de la prévention des risques livre des résultats emblématiques « d'une sensibilisation très forte », une sensibilisation aux risques psychosociaux et autres enjeux de santé au travail.



>Débat de clôture

La crise et son impact sur le modèle social : quelles évolutions des relations sociales dans les entreprises ?

À l'aune de la crise, esquisse d'un dialogue social revisité

A débat très attendu, questions radicalement inédites. L'occasion est précieuse, qui chahute quelques certitudes sur fond de vivifiantes joutes oratoires.

Profiter des périodes de baisse d'activité de l'entreprise pour former les salariés, voilà une opportunité massivement plébiscitée par les intervenants. Ainsi, l'UIMM a été particulièrement active ces dernières semaines pour bâtir un dispositif efficace conciliant chômage partiel et formation, rapporte son président **Frédéric Saint-Geours**. Oui aux dispositifs intelligents plutôt qu'aux licenciements, approuve pour sa part le secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi, **Laurent Wauquiez**. La pertinence des actions de formation fait incontestablement écho, surtout à l'évocation des salariés les plus fragiles, fréquemment exclus de la formation. Pierre Ferracci l'a pointé, les entreprises ont encore des efforts à accomplir en la matière. Il n'en demeure pas moins, et **François Chérèque**, secrétaire général de la CFDT, le souligne à l'envi, que la formation professionnelle est tout de même à l'origine de deux accords interprofessionnels. Un phénomène suffisamment rare en France, sourit-il.



Retour à l'essentiel

L'enjeu, aujourd'hui, est indiscutablement l'emploi. « Une entreprise qui se sépare de ses salariés, c'est un triple drame », dit Frédéric Saint-Geours, « pour le salarié, pour l'entreprise, pour son dirigeant ». Bernard Thibault exprime pourtant une inquiétude face aux « entreprises [qui] cherchent à justifier des mesures de licenciement, voire de fermeture, injustifiables », aussitôt battue en brèche par Frédéric Saint-Geours : « les chefs d'entreprise qui prennent du plaisir à licencier ne sont pas si nombreux que cela ».

Le secrétaire général de la CGT observe pourtant « le report sur les salariés des éléments d'insécurité et de flexibilité », rejoint par Bernard Van Craeynest. Le président de la CFE-CGC le déplore en effet, la masse salariale constitue la seule variable d'ajustement.

« Si l'on veut préserver l'économie et l'industrie, le capital est dans l'humain, et c'est là qu'il faut investir »
Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi

« Les salariés comprennent bien que, dans une crise de compétition internationale, le salarié mieux formé est plus fort »
François Chérèque, secrétaire général de la CFDT

« Notre pays a besoin d'un paritarisme de décision et de gestion. Ce n'est possible que si le paritarisme est modernisé »
Frédéric Saint-Geours, président de l'UIMM

« Ceux qui restent le plus longtemps dans une entreprise, ce sont le plus souvent les salariés »
Bernard Thibault, secrétaire général de la CGT

« Changements de marchés, tensions capitalistiques, nos collègues cadres sont toujours en première ligne, entre le marteau et l'enclume »
Bernard Van Craeynest, président de la CFE-CGC

« La meilleure façon de faire rebondir un salarié au chômage, c'est de l'avoir formé auparavant »
Pierre Ferracci, président du Groupe Alpha



François Chérèque, secrétaire général de la CFDT



Frédéric Saint-Geours, président de l'UIMM



Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi

25 ans
d'histoire

GROUPE
ALPHA



Sur les moyens de sortir de la crise, ne faut-il pas dépasser les seules problématiques de relance par l'investissement ou par la consommation, suggère **Pierre Ferracci**. Pour s'attacher à des priorités plus fondamentales, dans ce contexte où « des salariés et des demandeurs d'emploi entrent aujourd'hui dans la pauvreté ». Il faut les aider, ajoute le président du Groupe Alpha. Pierre Ferracci considère ainsi, comme ses invités, que le fonds d'investissement social et le fonds de sécurisation des parcours professionnels sont de bonnes idées. Il préconise de bannir les systèmes qui contribuent à déqualifier le salariat, dénoncés un peu plus tôt par François Chérèque. « Nous allons aider les gens à se former, à trouver un emploi, à consommer » et les entreprises retrouveront le chemin vertueux de la croissance.

Vous avez dit GPEC* ?

Laurent Wauquiez avoue tirer une première leçon de la crise, « personne ne peut isolément faire bouger les lignes, chacun dispose d'une partie du maillon ». Il serait également plus judicieux aux yeux du secrétaire d'Etat de permettre à la politique de l'emploi d'agir en amont de l'accident de parcours professionnel,

Extraits d'interviews vidéo :

« **La crise, ce n'est pas le temps du chacun pour soi, mais le temps du un peu plus ensemble** »

Gérard Larcher, président du Sénat et co-président de la mission pour la flexicurité

« **Quand il y a confiance mutuelle, on peut décrire les situations** »

Renate Hornung-Draus, présidente du groupe de travail sur l'Emploi, Business Europe

« **La crise est une opportunité pour les syndicats d'être pris en considération** »

John Monks, secrétaire général de la Confédération européenne des syndicats

« **Il va falloir reconstituer dans les entreprises un capital social et humain** »

Daniel Cohen, économiste, professeur des universités à l'ENS

*Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Sondage, clap... troisième... La crise et le modèle social

Les relations sociales sont considérées comme plutôt bonnes ou très bonnes par l'immense majorité au sein de chaque catégorie-cible. Pour autant, elles ne s'améliorent pas. Une barrière sépare responsables d'entreprise, persuadés que les relations sociales progressent, et salariés ainsi que les représentants du personnel, bien moins convaincus. Plus que les autres catégories socio-professionnelles, les cadres en constatent même la détérioration. Le sentiment de représentation est mitigé, néanmoins assis sur la confiance. Constat majeur de l'étude, affolant selon Roland Cayrol, « la crise plombe tout, le moral, l'emploi, le pouvoir d'achat, la motivation ». Enseignement clé de l'enquête : les trois catégories interrogées jugent l'emploi et la formation comme de bonnes réponses aux périodes de chômage partiel.



et non en « pompier ». Le secrétaire d'Etat définira également sa « pierre fondatrice de la politique gouvernementale » : une formation professionnelle qui se présente en ordre de bataille, plutôt que « la tête à l'envers » comme actuellement. Si l'ANI du 7 janvier 2009 lui apparaît comme un très bon accord, Laurent Wauquiez se révèle autrement plus sévère, voire définitif, à l'égard de la GPEC : « on n'en a pas, en France ». Il parle d'absence totale d'anticipation, de myopie sidérante. Pierre Ferracci acquiesce, la GPEC souffre d'être trop connectée aux enjeux de restructuration, quand il faudrait la relier à l'enjeu de formation.



Pierre Ferracci, président du Groupe ALPHA



Bernard Van Craeynest, président de la CFE-CGC



Bernard Thibault, secrétaire général de la CGT

Une gouvernance à revisiter

Tous les intervenants en appellent à un dialogue social amélioré. La gouvernance de l'entreprise est un élément central, dit François Chérèque, et Frédéric Saint-Geours sourit, faussement ennuyé d'abonder dans le sens du secrétaire général de la CFDT. « La régulation sociale qui sort de cette crise, c'est davantage de gouvernance », souligne-t-il. **Bernard Van Craeynest** dénonce ces conseils d'administration devenus simples « chambres d'enregistrement » de décisions prises ailleurs. La voix des représentants des salariés doit s'exprimer un peu plus en amont, et **Bernard Thibault** aspire à une présence dans les « instances de décision stratégique ». Pierre Ferracci s'interroge, le comité d'entreprise est-il le lieu du débat stratégique anticipé ? Le conseil d'administration ne doit-il pas être également un lieu qui permettra aux représentants du personnel de mieux faire entendre leur voix ? Nul n'oublie par ailleurs la proportion massive de salariés non représentés. Plus d'un salarié sur deux n'a pas d'élections professionnelles, Bernard Thibault l'a rappelé.