

# L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles

Kevin GUILLAS-CAVAN et Marcus KAHMANN<sup>1</sup>

---

*Depuis les années 1980, le rôle des experts et expertes auprès des comités d'entreprise (CE) dans les relations professionnelles françaises s'est accru. Cet article propose de mettre en lumière les évolutions de leur rôle à l'occasion de changements législatifs récents. En effet, la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) a créé de nouvelles missions pour les expertes et les experts auprès des CE et redéfini la façon dont ils interviennent dans le cadre des missions existantes. Comment expertes et experts intègrent-ils ces nouvelles mesures dans leurs pratiques professionnelles ? Qu'est-ce que cela révèle des rapports avec les représentants et représentantes des salarié-es ? L'article répond à ces questions à partir d'une analyse secondaire d'entretiens menés dans le cadre d'une enquête sur les CE. L'enquête illustre la façon dont les nouvelles missions sollicitent une variété de registres d'action des experts. Un point commun est qu'ils tendent à s'étendre à des champs d'action que l'on pourrait penser comme relevant du domaine syndical.*

Depuis les années 1980, le rôle des experts et expertes auprès des comités d'entreprise (CE) dans les relations professionnelles françaises s'est accru. Leur mobilisation est devenue une évidence, notamment dans les grandes entreprises. Comme le résume un spécialiste en droit social, l'expert apparaît aujourd'hui comme « le personnage incontournable pour aider le CE à la compréhension des nombreux champs pour lesquels il a un droit d'intervention » (Boulmier, 2014:745).

Pourtant, les travaux de recherche sur le rôle de l'expertise auprès des CE demeurent rares<sup>2</sup>. Cela peut surprendre compte tenu de la longue histoire de ce pan de l'expertise et de la reconnaissance de l'importance de cette

---

1. Chercheurs à l'Ires.

2. Citons à titre d'exception le numéro 62 de la revue *Agone*, paru en mai 2018.

pratique. Cet angle mort est d'autant plus étonnant que les sciences sociales se sont emparées de longue date de la question de l'expertise (Giddens, 1990 ; Berrebi-Hoffmann, Lallement, 2009 ; Sennett, 2009). Quant à la sociologie spécialisée de l'expertise, elle s'est principalement concentrée sur les experts et les expertes intervenant auprès des pouvoirs publics et fondant leur légitimité sur un savoir scientifique (Beck, 2001 ; Delmas, 2011), alors que celles et ceux intervenant auprès des CE fondent la leur sur leur appartenance à une profession réglementée, celle des experts-comptables. Les études de Moysan-Louazel (2011) constituent une rare incursion dans ce milieu professionnel. Elles se concentrent néanmoins uniquement sur un segment de la profession, celui des experts-comptables intervenant à la demande des directions.

Dans l'une des rares analyses sur le sujet des experts et des expertes auprès des CE, Supiot pointe la montée en puissance de l'expertise. Selon lui, elle émane de la volonté du législateur d'introduire dans les relations sociales d'entreprise l'idée d'une normalité scientifiquement définie qui, « sans remettre formellement en cause la légalité des décisions patronales ou des revendications salariales, tend à soumettre les unes et les autres à un principe de légitimité dont les experts seraient les gardiens » (Supiot, 1994:253). Cristofalo (2009, 2014) emprunte quant à elle une approche de sociologie des professions et voit dans l'évolution historique du rôle des experts et des expertes auprès des CE un processus d'autonomisation du champ professionnel et de ses acteurs. Prenant leur distance à l'égard des conceptions plus militantes du métier, les experts et les expertes seraient désormais devenus des « facilitateurs de dialogue social » qui défendent une « vision dépolitisée du social ». Didry et Jobert (2010:133) soulignent de leur côté le rôle de l'expertise lors des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), au cours desquels les représentants et représentantes du personnel (RP) leur apparaissent débordées. En faisant appel à une expertise, les élu·es gagnent du temps mais aussi un soutien technique qui leur permet de peser davantage sur le contenu de l'accord de méthode. De cette brève revue de la littérature, il ressort cependant qu'il demeure un manque d'analyses empiriques des modalités d'actions concrètes des experts et des expertes qui donnent à voir leurs interactions avec les différents acteurs des relations professionnelles en entreprise et leurs logiques sous-jacentes.

Cet article propose de contribuer à combler ce manque et de replacer l'action des experts et des expertes en tant qu'acteurs autonomes des relations professionnelles dont l'importance s'accroît de manière concomitante à l'augmentation du nombre et des types d'expertise (II). En effet, loin d'être de simples outils dans les mains des comités d'entreprise, les experts et expertes, par le statut même de l'expertise comptable, disposent d'une autonomie garantie tant vis-à-vis des directions que des comités

d'entreprise qui les mandatent. Dans un même mouvement, ils ou elles éclairent la situation de l'entreprise pour le CE et répondent à une demande – plus au moins explicite – tournée vers l'action qu'ils ou elles aiguillent par leur manière de travailler l'information (III). La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (LSE), traduction législative de l'accord national interprofessionnel (ANI) de janvier 2013, crée de nouvelles missions pour les expertes et les experts auprès des CE. Elle redéfinit aussi la façon dont ils interviennent dans le cadre des missions existantes. Cela donne à voir un moment où se discutent ce que doit ou peut être le rôle des experts et des expertes (IV). À partir d'entretiens réalisés au cours d'une enquête sur les CE (Ires *et al.*, 2016), cet article s'interroge sur la façon dont les expertes et experts intègrent ces nouvelles mesures dans leurs pratiques professionnelles et ce que cela révèle de leurs rapports avec les représentants et représentantes des salarié·es. Plutôt que de s'attacher à l'effectivité de l'action des experts et des expertes, il s'agit de s'interroger sur les « propriétés actionnelles » (Stehr, Grundmann 2010) qui caractérisent les différents rôles des expertes et experts, c'est-à-dire sur la manière dont ils sont à même d'orienter et de susciter l'action des représentants et des représentantes du personnel.

## I. Méthodologie

Empiriquement, cet article se fonde sur 30 entretiens semi-directifs et exploratoires (Meuser, Nagel, 1991 ; Bogner *et al.*, 2014), menés avec des experts et des expertes auprès des CE. Ces entretiens visaient à situer dans un panorama plus large les pratiques de CE des 13 entreprises sélectionnées dans le cadre de l'étude réalisée en 2015 sur l'évolution des comités d'entreprise dans le contexte des changements législatifs récents (Ires *et al.*, 2016). Les personnes interrogées travaillaient dans trois cabinets d'expertise auprès des CE : les deux principaux, qui dominent le marché, Secafi (15) et Syndex (7), ainsi qu'un cabinet de moindre taille, Orseu (7) (encadré). Si tous et toutes possèdent une forte expérience en tant qu'expert ou qu'experte auprès des CE, ces entretiens offrent néanmoins une diversité de points de vue qui tient en partie aux différentes formations initiales de ces experts (experts-comptables, économistes, ergonomes, sociologues, juristes) et à leurs positions au sein des cabinets (membre du conseil d'administration, directeur ou directrice régionale, de département, experts « de terrain », experts en restructuration).

Au-delà des points de vue et analyses au sujet des CE à proprement parler, une partie de ces entretiens donne aussi à voir des éléments sur l'évolution du métier et les relations avec les clients/mandants. Parmi les 30 entretiens réalisés, nous en avons choisi 11 (annexe) qui, de ce point de

vue, sont les plus riches en informations, afin de les soumettre à une analyse secondaire (quatre d'Orseu, quatre de Secafi et trois de Syndex). Ces entretiens ne permettent cependant pas d'approfondir les questions liées aux identités professionnelles des interviewé·es ou aux pratiques spécifiques de leur cabinets d'appartenance. Malgré ces importantes limites, liées à la nature et la taille de l'échantillon, nous nous sommes décidés à mobiliser ce matériel, puisque l'obtention de données empiriques substantielles sur les activités de conseil et d'expertise auprès des CE est difficile, ne serait-ce que du fait du devoir de discrétion des cabinets vis-à-vis des entreprises dans lesquelles ils interviennent. Dans le cadre d'une démarche inductive, ces entretiens ont été intégralement retranscrits, et les différents passages qui ont été encodés thématiquement ont ensuite été comparés de manière systématique et triangulés avec les entretiens réalisés dans les études de cas avec les représentantes et représentants du personnel (RP), les délégué·es syndicales et syndicaux (DS) et les directions. Compte tenu des limites de l'échantillon utilisé, les résultats présentés procurent à ce texte un statut exploratoire, permettant de dégager des pistes de recherches futures.

## **II. Types et évolution de l'expertise auprès des comités d'entreprise**

Au cours de ses 70 années d'existence, l'expertise économique est progressivement devenue consubstantielle à l'exercice des droits d'information-consultation du CE, du moins dans les grandes entreprises. On peut distinguer les missions récurrentes d'analyse des comptes de l'entreprise des missions plus ponctuelles, liées à la gestion et l'anticipation des crises d'emploi. À l'augmentation du nombre et types de missions correspond le développement du marché de l'expertise.

Historiquement, le droit du CE à l'expertise remonte à la période d'après-guerre. C'est la loi du 16 mai 1946 qui constitue l'évènement marquant à cet égard. Elle double le nombre d'entreprises assujetties en abaissant le seuil d'effectifs de 100 à 50 salarié·es et accorde aux CE un droit de consultation, et non seulement d'information, sur l'organisation et la marche générale de l'entreprise. Elle institue aussi – et contre l'avis du patronat – le droit du CE à l'assistance par un expert-comptable pour la lecture des comptes annuels, sollicité et choisi par lui-même mais rémunéré par l'entreprise (Cohen, 1995). Dans la période qui suit, le recours des CE à l'expertise se développe pourtant peu, témoignant de la méfiance syndicale à l'égard des prérogatives d'information et de consultation du CE (Dufour, 1998 ; Le Crom, 2005).

Ce n'est qu'à partir des années 1970, dans un contexte de chômage et de réorganisation du travail, que l'expertise connaît un essor. La CFDT lui

fournit le premier élan. Ses élu·es s'appuient sur des experts et expertes-comptables militantes regroupées au sein du cabinet Syndex (Cristofalo, 2014). Si l'examen annuel des comptes reste son activité principale, Syndex développe aussi, et avant leur consécration juridique, des missions plus originales : sur l'organisation du travail et les restructurations d'entreprise, avec comme cas le plus connu l'intervention chez LIP. La CGT se prononce également en faveur d'un renouveau de la pratique de l'expert-comptable (Cristofalo, 2009). C'est l'époque à laquelle la réforme, voire la démocratisation de l'entreprise s'impose comme un nouveau *leitmotiv* dans certains cercles syndicaux et gouvernementaux avec le rapport Sudreau (Chatriot, 2012). Le recours à l'expertise n'apparaît plus comme un moyen – décrié – d'intervention dans la gestion de l'entreprise, mais comme un moyen d'information et d'expression des intérêts collectifs des salarié·es (Cristofalo, 2009:92). Par la suite, les lois Auroux de 1982 entérinent l'extension des droits d'information des élu·es ainsi que des droits d'investigation des experts et des expertes, rompant ainsi avec une approche restrictive, tant de la part des experts-comptables que de la Cour de Cassation, quant aux documents qu'ils peuvent demander et se faire remettre (Boulmier, 2014). Désormais, l'analyse annuelle des comptes porte sur des éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à la compréhension des comptes. Il ne s'agit donc pas d'un examen exclusivement comptable.

À côté de ces expertises cycliques, les lois Auroux entérinent aussi des missions d'expertise exceptionnelles auprès des CE. Elles correspondent à la logique d'aménagement ou d'anticipation des situations dites de crise de l'entreprise qui se sont multipliées (Supiot, 1994). En effet, depuis les années 1980-1990, les restructurations sont devenues plus fréquentes, apparaissant désormais comme un mode récurrent de gestion (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2012). Le rôle accordé à l'entreprise dans la régulation de la relation d'emploi n'a dès lors cessé de croître (Freyssinet, 2005). Parmi les missions d'expertise exceptionnelles auxquelles le CE peut faire appel, on compte :

- l'expertise en cas de licenciement collectif pour motif économique ;
- l'expertise technique en cas d'introduction de nouvelles technologies dans les entreprises de plus de 300 salarié·es ;
- l'expertise libre pour aider le CE dans ses missions et dans laquelle l'expert ou l'experte mandatée ne dispose que des informations à destination du CE et dont le financement est, contrairement aux missions précédentes, à la charge du CE ;
- l'expertise dans le cadre de la procédure du droit d'alerte au profit du CE (loi du 1<sup>er</sup> mars 1984).

Témoignant de l'attention constante du législateur pour l'expertise auprès des CE, la LSE de juin 2013 accroît encore le cas de recours à l'expert

ou l'experte-comptable dans le cadre de la nouvelle information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques de l'entreprise (Icos). Cette même loi permet aussi de recourir, dans le cas d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et sur proposition du CE, à un ou une experte pour venir en appui aux délégués syndicales et syndicaux (DS), quand ceux-ci négocient le

## Encadré

### La structuration du marché d'expertise auprès des comités d'entreprise

Il n'y a pas de données fiables sur le recours des CE à l'expertise. S'il n'y a pas d'intervention d'un expert ou d'une experte en l'absence d'un CE, tous les CE n'y recourent pas régulièrement, loin de là (Pak, Pignoni, 2014). C'est principalement dans les grandes entreprises qu'un recours systématique pour les informations-consultations obligatoires est la norme. Ici, des rapports pour les différentes instances, aux différents niveaux de l'entreprise, sont pratiquement produits de manière continue. Experts et expertes y sont présentes en permanence.

Cette multiplication du recours à l'expertise auprès des CE se produit sur fond de l'institution d'un marché de l'expertise auprès des CE (Cristofalo, 2009), ce qui aura aussi des effets importants sur l'évolution du travail et du profil des experts et des expertes.

On identifie deux cabinets principaux. **Syndex** fut fondé en 1971 par des experts et expertes-comptables proches ou membres de la CFDT. Le conseil et l'expertise auprès des CE demeure le cœur de métier de Syndex. En 2016, son chiffre d'affaires s'élève à 51,7 millions d'euros. Le cabinet compte alors 450 salarié·es réparti·es en 17 bureaux régionaux. Le cabinet est organisé sous la forme d'une coopérative.

**Secafi** fut quant à lui fondé en 1983, c'est-à-dire immédiatement après les lois Auroux. Le cabinet a (eu) des liens historiquement forts avec la CGT. Depuis les années 1990, il offre aussi des expertises auprès des CHSCT. Dans les années 2000, Secafi a cherché à diversifier ses activités en acquérant des cabinets de conseil en développement territorial et en ressources humaines. L'ensemble des activités forme le groupe Alpha. À côté de l'expertise auprès des CE, d'autres services sont proposés à l'intention des élu·es et des organisations syndicales (formation, assistance téléphonique, analyses de conjoncture, gestion comptable et financière des collectivités territoriales) ainsi que des entreprises (reclassement et mobilités) (Cristofalo, 2012). Le chiffre d'affaires de Secafi s'élève en 2016 à 86 millions d'euros.

À ces deux cabinets qui dominent le marché s'ajoutent plusieurs cabinets de moindre taille. **Orseu** appartient à cette galaxie de cabinets. Fondé en 1992, il est considéré comme proche de la fédération syndicale autonome UNSA. Il compte 50 salarié·es. En 2015, son chiffre d'affaires atteint 4,5 millions d'euros.

contenu. Cette loi vient alors rompre avec trois principes de l'expertise comptable qui s'appliquaient jusqu'alors :

- la restriction de l'usage de l'expertise aux seules instances de représentation élues (CE et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – CHSCT) dans le cas des restructurations avec l'introduction de la nouvelle mission d'accompagnement des organisations syndicales (OS) ;
- le financement exclusif par l'employeur, en introduisant l'obligation de cofinancement par le CE à hauteur de 20 % dans les missions Icos ;
- l'encadrement des délais dont les experts et les expertes disposent pour mener leur mission à travers l'encadrement des délais de consultation du CE en cas de PSE.

La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social (dite loi « Rebsamen ») a rassemblé les consultations récurrentes autour de trois consultations annuelles (Icos, information-consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise, et information-consultation sur sa politique sociale). La loi octroie au CE le droit de se faire assister dans chacune de ces informations-consultations annuelles.

### **III. L'expert comme acteur des relations sociales d'entreprise**

Afin de comprendre le rôle de l'expert ou de l'experte auprès des CE, il est nécessaire de prendre en compte la spécificité de sa position dans les rapports sociaux d'entreprise et de sa mission comme pratique de savoir.

#### ***III.1. Les experts-comptables auprès des comités d'entreprise : des acteurs autonomes dans une relation triangulaire***

Du fait de la diversification des types d'expertise et de l'ampleur croissante de leurs missions, les cabinets emploient des expertes et des experts aux profils variés. Désormais, la majorité n'appartient d'ailleurs plus à la profession d'expert-comptable. C'est pourtant la présence dans chaque équipe d'un ou d'une experte appartenant à cette profession réglementée qui fonde, en droit, la capacité d'intervention des équipes d'expertes et d'experts. La taille de ces équipes varie en fonction de la taille des entreprises mais, y compris dans le cas de petites entreprises, il est fréquent qu'interviennent deux personnes, un ou une experte-comptable et un expert davantage responsable de la partie sociale<sup>3</sup>.

Face à l'asymétrie fondamentale d'information entre élus et directions, l'intervention des expertes et des experts est censée permettre au CE de mieux comprendre les décisions de cette dernière, de formuler un avis éclairé

3. Ces expertes ou experts qui n'appartiennent pas à l'ordre des experts-comptables ne peuvent intervenir seuls que dans le cas des « expertises libres » qui sont entièrement à la charge du CE. Celles-ci sont cependant relativement rares en raison justement de ce mode de financement.

et d'élaborer des contre-propositions. Dans ce positionnement de l'expertise se lit l'ambition de dépasser ce qui est perçu comme des réflexes défensifs en faveur d'un dialogue basé sur un constat fondé et partagé. L'expert ou l'experte contribue ainsi – selon la charte des bonnes pratiques de l'ordre des experts-comptables – « à favoriser un dialogue social de qualité, qui est l'une des composantes de la réussite économique et sociale des entreprises ».

Mais en pratique, les situations dans lesquelles se trouve l'expert ou l'experte sont très variables puisque le contexte des entreprises varie autant que l'attitude des directions. Ainsi, l'expertise est souvent perçue par ces dernières comme dérangeante, non seulement parce qu'elle permet de poser un regard extérieur sur l'entreprise et contraint l'employeur à des justifications, mais aussi parce qu'elle est suspectée de se muer en « technique dilatoire pour retarder la tenue des réunions ou la remise des avis » (Lagesse, Bouffier, 2013:134). Face à ces attitudes, annoncer à l'employeur vouloir demander une expertise risque de mettre sous tension la relation entre celui-ci et les représentants et représentantes du personnel. Même là où elle est en principe acceptée, on lui reproche régulièrement de « coûter trop cher »<sup>4</sup>. C'est la raison de l'existence de contentieux abondants entre directions et CE, concernant la rémunération des experts et expertes, mais aussi le champ de leur mission et leur pouvoir d'investigation (Taraud, 2013). Afin de sécuriser leurs missions face à ces incertitudes s'est formé un cadre juridique dense. Celui-ci donne le monopole d'analyse des comptes d'entreprise à la profession réglementée de l'expert-comptable. L'expertise auprès des CE se distingue ainsi d'autres types d'expertise dont les conditions d'accréditation, d'intervention et de contrôle professionnel sont beaucoup moins encadrées.

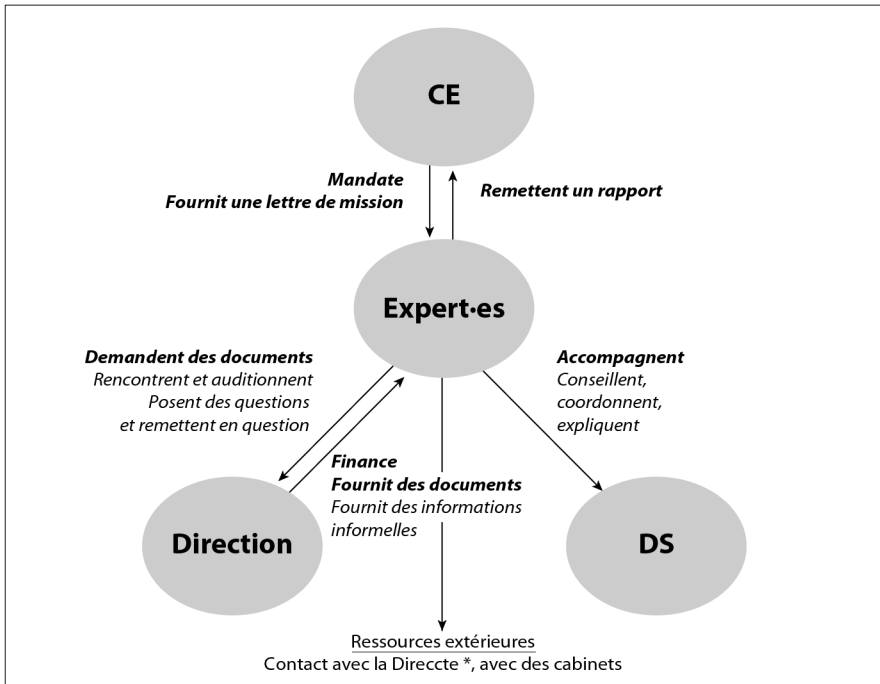
Ce cadre positionne l'expert ou l'experte comme acteur autonome dans une relation triangulaire avec les directions et les RP (qu'il s'agisse des élus ou des DS ; schéma 1). Si le droit est la condition principale de cette autonomie, elle reste contrainte par des logiques commerciales et relationnelles qui habitent ce champ. Vis-à-vis de la direction de l'entreprise, ce sont les droits d'investigation qui jouent un rôle cardinal dans la constitution de l'expert ou de l'experte comme figure autonome : ils lui permettent d'exiger la transmission de l'ensemble des informations jugées nécessaire à l'exercice de la mission, y compris sur un périmètre qui dépasse largement celui du CE (divisions d'entreprise, groupe, sociétés appartenant au groupe, y compris à l'étranger). La confidentialité ou le secret d'affaires ne sauraient être opposés à l'expert-comptable pour ne pas lui communiquer certains documents. Dans la pratique, experts et expertes sont cependant dans une

4. Cette remarque est fréquemment revenue dans les entretiens avec des représentants et représentantes de la direction que nous avons menés dans le cadre des monographies servant de soubassements au rapport remis à la Dares (Ires *et al.*, 2016).



situation de dépendance à l'égard des directions : afin de jouir d'un accès aisé aux informations, sans obstruction, une relation de confiance avec la direction de l'entreprise est un avantage (Taraud, 2013:123). En retour, les directions qui reconnaissent l'utilité de l'expertise pour le dialogue social peuvent tenter de l'instrumentaliser, par exemple dans leur communication envers les salariés ou afin d'obtenir des informations sur la stratégie d'entreprise décidée à des échelons supérieurs. La relation de confiance que noue souvent avec la direction l'expert ou l'experte mandatée constitue pour cette dernière un capital à double tranchant : elle sécurise à la fois sa place vis-à-vis des cabinets concurrents et facilite l'accès aux informations nécessaires en vue de la mission, mais, dans le même temps, elle lui fait courir le risque d'être perçue comme trop proche de la direction.

**Schéma 1. Les experts au centre d'une relation triangulaire avec les comités d'entreprise, les délégués syndicaux et les directions d'entreprise**



\* Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

Note de lecture : en gras, les obligations légales ; en italique, les pratiques.

Vis-à-vis des RP, l'autonomie de l'expert ou de l'experte résulte du monopole d'accès à des informations susceptibles de les intéresser : seul l'expert ou l'experte est habilitée à déterminer l'usage des droits d'investigation qui lui sont garantis par sa dignité d'experte-comptable. L'autonomie dont jouit l'expert ou l'experte à travers ses prérogatives reste cependant

contrainte par sa nomination par le CE. Elle ou il doit répondre aux attentes que celui-ci formule dans sa lettre de mission. Au cas où ces attentes ne sont pas satisfaites, la mission risque de ne pas être renouvelée.

L'autonomie des expertes et des experts englobe aussi la façon de travailler (à partir de la lettre de mission du CE) et les conclusions qu'ils ou elles tirent de leur travail d'analyse. C'est l'appartenance à l'ordre des experts-comptables qui garantit leur « indépendance professionnelle », régie par les lois et règles applicables à la profession <sup>5</sup>. Par l'attribution du monopole professionnel aux experts-comptables, l'État a souhaité assurer la compétence technique nécessaire des intervenants et sécuriser les entreprises contre le risque de divulgation d'informations sensibles – conditions *a minima* de la légitimité des intervenants aux yeux des employeurs (et du CE). Ce monopole réduit en même temps les possibilités de contestation extrajudiciaire que l'on connaît dans d'autres domaines à travers la pratique des contre-expertises.

### **III.2. L'expertise : un type de savoir ayant pour vocation de se transformer en capacité d'action**

Une situation d'indétermination dans l'entreprise est typiquement à l'origine d'une première demande d'expertise par le CE. Elle suppose un processus délibératif antérieur. À l'issue de celui-ci, le CE définit une problématique à laquelle l'expert ou experte doit répondre. On saisit alors la particularité du type de savoir auquel l'expertise doit correspondre : il est lié à une demande sociale qui juge sa pertinence en fonction de son aptitude à se traduire en appui à l'action.

La propriété « actionnelle », voire décisionnelle de l'expertise a été soulignée de longue date par la sociologie de l'expertise. Selon Stehr et Grundmann (2010), la tâche principale des experts et des expertes ne consiste pas à générer des connaissances *sui generis*. En effet, le travail des experts et des expertes auprès des CE s'effectue à partir des données, notamment comptables, qui existent et dont l'employeur a souvent déjà connaissance. À la différence des scientifiques, les experts et expertes ont des clients et c'est précisément cette relation commerciale qui détermine leur succès professionnel et non l'originalité des connaissances produites. C'est la raison pour laquelle leur travail a plutôt été analysé comme une activité d'intermédiation entre un savoir et les interrogations du client, même si l'on peut estimer que leur travail auprès des CE intègre aussi un aspect d'autoproduction de connaissances relativement important à travers l'investigation et l'analyse de données.

---

5. Voir l'ordonnance du 19 septembre 1945 portant institution de l'ordre des experts-comptables et le décret du 27 septembre 2007 portant Code de déontologie de la profession.

Dans tous les cas, ces activités d'intermédiation et de production ne sont en aucun cas neutres au sens d'un simple flux d'informations entre émetteur et récepteur. Le travail de l'expert ou de l'experte ne se réduit pas à recueillir, sélectionner et systématiser des informations qui seront par la suite transférées au client. Dans la mesure où le savoir est rarement dépourvu d'ambiguïté et d'interprétation, expertes et experts jouissent d'importantes marges dans l'appréciation de la situation de l'entreprise. Ils doivent veiller à filtrer les informations les plus importantes pour ne pas dénaturer le sens de l'expertise par l'inflation d'informations non contextualisées<sup>6</sup>. La crédibilité même de l'expert ou de l'experte dépend de sa capacité à convaincre le CE qu'elle est en mesure de choisir parmi toutes les informations existantes les plus importantes et leur donner un sens. Ce qui est recherché du côté de la demande est une expertise pertinente qui sait définir des situations et donner des priorités – en éliminant quelques-unes des ambiguïtés et incertitudes du savoir.

C'est à cet élément « actif » du travail des experts et expertes que l'on s'intéressera en premier lieu par la suite, c'est-à-dire aux modalités d'intervention spécifiques pour répondre à la nécessité de transformer le savoir de l'expert ou de l'experte en quelque chose d'utile à la prise de décision et à l'action du CE et des DS. La LSE a ouvert, on l'a dit, deux nouveaux champs d'activité aux experts et expertes : l'information-consultation sur les orientations stratégiques et la nouvelle procédure de PSE. La façon dont ces missions sont investies s'inscrit dans des pratiques déjà existantes et confirme leur importance tout en accroissant les tensions qui traversent le champ de l'expertise. On verra notamment que le travail traditionnel d'analyse des comptes de l'entreprise, pourtant au cœur des missions d'expertise récurrentes, n'est guère évoqué tant celui-ci est stabilisé. Faisant face à une demande hétérogène et parfois diffuse, ce sont d'autres registres d'action, plus proches de la pratique syndicale, qui sont évoqués en priorité par les experts et les expertes.

#### **IV. Les experts : une diversité des rôles à la lumière des dispositifs issus de la loi de sécurisation de l'emploi**

À partir des entretiens menés, nous distinguons quatre registres d'action des experts et des expertes auprès des RP, qu'il s'agisse des élus ou des DS. Ils ne sont pas exclusifs les uns des autres et il est parfois difficile de distinguer les frontières entre eux car, dans la pratique, ils sont entremêlés. Nous les associons ici à quatre rôles : celui de pédagogue (IV.1),

---

6. La confiance est un enjeu crucial dans la relation entre CE et experts. La fiabilité du conseil obtenu dans le passé augmente les chances de renouvellement de la mission auprès du CE. Là où cette preuve par l'expérience fait défaut, d'autres mécanismes sociaux de garantie de confiance deviennent plus importants, tels que l'appartenance à tel ou tel cabinet, les recommandations personnelles ou la capacité de se comporter en expert (Hitzler, 1994).

de « conseiller » ou de « consultant » (IV.2), de « diplomate » intersyndical (IV.3) et de « coordinateur » (IV.4). Parce qu'elle amène les experts et expertes à adapter et à formaliser leurs pratiques, la mise en place des nouveaux dispositifs de la LSE offre l'occasion de les entendre s'interroger sur celles-ci de manière réflexive.

#### **IV.1. Le rôle de pédagogue des experts auprès des élus : l'exemple de la mise en place de l'information-consultation sur les orientations stratégiques**

Alors que les entreprises communiquaient déjà sur leur stratégie avant 2013, mais à des moments bien précis, parfois en plusieurs séquences, la nouvelle information-consultation sur les orientations stratégiques (Icos) procède à un regroupement de ces informations en une présentation plus exhaustive. Les cabinets d'expertise auprès des CE l'accueillent alors favorablement. La direction du cabinet Secafi (2014:2), par exemple, la reçoit comme « un préalable nécessaire si l'on veut réellement débattre des changements auxquels font face les entreprises ». Les cabinets y voient non seulement un nouveau champ d'activités mais aussi la consécration du changement dans la façon d'exercer le cœur de métier, qui avait été entamé au début des années 2000 (Ferracci, 2010). L'analyse comptable devient alors prospective et interroge la stratégie. En effet, il s'agit d'identifier les opportunités et les menaces que fait peser sur l'entreprise l'environnement externe et en même temps, les forces et les faiblesses de l'entreprise dans le cadre de ses objectifs. Le résultat est l'identification de métiers et d'activités ayant un potentiel important (ou faible) de développement (De Rongé, 2013).

En créant la base de données économiques et sociales (BDES), la loi sur la sécurisation de l'emploi avait elle-même voulu outiller l'Icos en obligeant les directions à y renseigner aussi des projections économiques et sociales des trois années à venir. Dans la pratique des experts et expertes interviewées, la dimension anticipative semble bien ancrée dans l'exercice de leurs missions auprès du CE. Décrivant ses pratiques antérieures à la LSE, un expert explique ainsi que « sur l'information-consultation sur la stratégie, dans ma pratique, j'avais déjà largement intégré ces préoccupations » (Y6b, voir annexe). Mandaté pour l'analyse des comptes, cet expert consacrait ainsi les deux tiers de son budget-temps à l'analyse des comptes prévisionnels contre seulement un tiers pour l'analyse des comptes clôturés <sup>7</sup>.

7. « Dans ma pratique d'expert, l'actualité et l'anticipation sont des points prioritaires. Dans ma façon de piloter les missions, ça signifie que systématiquement j'essaye de conclure nos missions sur les comptes prévisionnels révisés... En insistant sur les comptes prévisionnels, en leur donnant plus d'importance même qu'aux comptes annuels, on arrive du coup à focaliser les moyens d'investigation, d'analyse sur la partie prévisionnelle. Schématiquement, sur un budget, c'est un tiers sur la situation sociale et deux tiers sur les missions prévisionnelles. Ça signifie qu'en fin d'année, on est forcément sur l'atterrissage de l'année en cours, la visibilité également sur l'exercice suivant, et donc, on n'est pas loin de faire l'exercice sur le plan à trois ans » (Y6b).

Certains experts et expertes donnaient déjà un poids considérable à la dimension anticipative et cherchaient à replacer les comptes passés dans des orientations stratégiques de plus long terme. Notre matériau ne permet pas de déterminer si cette focalisation ancienne résultait de la demande des élues ou si elle découlait d'un choix des experts et des expertes, voulant amener les élues à s'intéresser à ces enjeux. Si le matériau ne permet pas d'établir la généralité ou la fréquence de cette seconde position, la manière dont l'Icos se met en place permet de mettre en lumière qu'elle est bien réelle. Faute d'intéresser les élues dans certaines entreprises, cette consultation reste souvent formelle, et certains experts et expertes voient comme leur rôle de stimuler leur intérêt<sup>8</sup>.

Plusieurs experts et expertes rencontrés déplorent le désintérêt des élues pour les questions économiques et financières, même s'ils notent que là où l'équipe syndicale est solidement structurée, les membres du CE font un meilleur usage des instances sur ces questions. Pour les experts et les expertes, cela constitue une source de frustration importante. Ils se voient alors comme des pédagogues qui doivent remédier à cette situation et intéresser les élues « mauvais élèves » aux vertus du dialogue social sur la stratégie.

Dans ce rôle de « pédagogue », puisque tel est le terme qu'emploient plusieurs experts et expertes (X6, Y1b, Y4b, Z2) ainsi que l'ordre des experts-comptables dans ses écrits sur la déontologie d'intervention, celles et ceux-ci peuvent être amenés à préparer les prises de parole des élues lors des réunions avec la direction. Dans la mesure où les élues ne s'y opposent pas, il est possible de dire que cela se fait à leur demande. La démarche est néanmoins très descendante. Comme l'explique l'un des experts rencontrés (X6), c'est lui qui met en avant des sujets dont il estime que les élues devraient se saisir. Si ceux et celles-ci estiment en réunion préparatoire que ces sujets sont en effet importants, il les aide à construire leur prise de parole. Signe cependant que ces enjeux sont surtout portés par l'expert ou l'experte, X6 explique que ces interventions ne sont en général pas « lues devant tout le monde » et sont, dans le meilleur des cas, simplement annexées au compte-rendu de la réunion<sup>9</sup>.

- 
8. Interrogés sur la façon dont l'Icos s'est déroulée, plusieurs élues interviewées dans le cadre de nos monographies d'entreprise ont du mal à s'en souvenir ou l'ignorent tout simplement. Certains représentants, à l'image d'un délégué syndical central dans une multinationale de distribution d'articles de sport, avouent ainsi avoir une « fibre plus sociale », axée sur les conditions de travail et l'emploi. Ici, les questions économiques sont traitées comme relevant des compétences de la direction. Cette relégation se fait d'autant plus facilement que l'entreprise « va bien » et que la représentation des salariés repose sur des catégories sociales qui, du fait de leur parcours professionnel (vendeur, responsable rayon), n'ont pas l'habitude de traiter de ces questions. De ce point de vue, la mission d'expertise liée à l'Icos paraît particulièrement fragile aussi d'un point de vue économique : comment peut-on convaincre le CE de cofinancer à hauteur de 20 % une mission qui suscite peu d'adhésion ? Dans le cas d'une entreprise cependant, l'expert avait été mandaté par le CE sans que celui-ci n'ait véritablement conscience de la nature de cette consultation et sans qu'il n'ait fait le moindre usage du rapport de l'expert.
9. « Et c'est vrai qu'alors, peut-être qu'on a un effort pédagogique encore plus important à mener... Mais pourtant, on pointe des sujets sur lesquels ils pourraient rebondir, on n'a pas l'impression... On essaie de construire avec eux une prise de parole à ce moment-là, mais sur les dernières

La mise en place de ce nouvel outil qu'est l'Icos illustre alors que l'expertise n'est pas uniquement un outil dans les mains des CE, répondant à la stratégie de ses élu·es, mais que la présence d'experts ou d'expertes influence en partie la détermination de cette stratégie et l'appropriation des outils. Parce que ses usages ne sont pas encore stabilisés, les tensions et les frustrations qui naissent du rôle de pédagogue œuvrant à familiariser les élu·es avec les nouveaux dispositifs apparaissent de manière visible. Ces situations se révèlent problématiques du point de vue de la légitimité à l'égard des salarié·es : les experts et expertes ne sont pas responsables de leurs actions devant les salarié·es. Parmi les experts et les expertes, plusieurs explications surgissent pour justifier ce rôle de pédagogue, telles que le manque de compétences des élu·es ou le départ à la retraite de la génération de militants et de militantes aguerries, capables d'utiliser les informations obtenues au CE pour la création d'un rapport de forces avec la direction <sup>10</sup>.

Mais cette vision de « l'élu déficient » ne sous-estime-t-elle pas les risques qui résultent d'un engagement sur les questions touchant à la gestion de l'emploi, y compris de licenciements ? Un expert avance ainsi une interprétation moins pessimiste : les élu·es seraient à même d'avoir une utilisation stratégique de l'analyse économique des orientations stratégiques et le travail de l'expert ou de l'experte est alors avant tout comme un travail d'intermédiaire, de passeur d'informations. L'expert doit être « capable de ne pas engager la responsabilité de [ses] mandants. Anticiper sans être celui qui partage la responsabilité des licenciements qui arrivent » (Y4a). L'envers de cela donne à voir des élu·es choisissant de s'abriter derrière l'experte ou l'expert pour que celui-ci pose les questions qu'ils préfèrent ne pas poser en leur propre nom, afin de pouvoir, si besoin, le désavouer, lui et ses questions.

#### **IV.2. Le rôle de conseiller et l'extension des missions en amont et en aval : l'exemple de la mise en place de délais préfix du nouveau dispositif de plans de sauvegarde de l'emploi**

Le savoir des experts et des expertes que les RP recherchent ne se limite pas à leur savoir technique. De longue date, les experts et les expertes

---

années, ça a toujours fait plouf, c'est-à-dire que le document de synthèse qui est remis à la fin sur lequel ils peuvent s'appropriier [sic], ils peuvent aussi en faire leur en modifiant des choses souvent passe à la trappe ou est mis au mieux en annexe du compte-rendu [...] mais même pas lu devant tout le monde, etc. Donc il n'y a même pas de prise en compte des arguments pour dire : "Voilà, sur la question des marges, il y a un certain nombre de remontées des dividendes, etc." » (X1).

10. « On a vu une évolution quand même au niveau des comités d'entreprise, où les équipes sont, comment dire, plus fragiles, au sens qu'il y a 15 ans, 20 ans en arrière, on avait quand même encore une génération on va dire "post-soixante-huitards", donc avec des gens beaucoup plus impliqués, donc solides, prêts à mener des rapports de force, puisque donc le rôle du CE, c'est capter de l'information de la part de la direction et la retransmettre aux salariés mais c'est aussi savoir mettre en place aussi des rapports de force, notamment dans des cas de conflits comme des plans sociaux où là, le CE avait jusqu'à la LSE un rôle important puisqu'il pouvait bloquer une procédure » (Z3).

fournissent des conseils stratégiques aux instances qui les mandatent. Une partie de ces conseils est formulée de manière informelle lors des échanges ayant lieu au cours des missions d'expertise, lors desquels les élues demandent aux experts et expertes leur avis sur la formulation de telle ou telle intervention, du texte d'un accord ou encore sur leur stratégie.

Le contact des élues avec leurs experts et expertes ne se limite cependant pas à la durée de la mission d'expertise et ils se voient largement sollicités en dehors des temps de mission *stricto sensu*. Comme l'explique l'une des expertes rencontrées, les experts et les expertes jouent parfois le rôle d'une « *hotline* », recevant « des coups de fil : “Voilà, on est consulté sur tel projet. On a notre avis à donner dans deux mois. Qu'est-ce que vous en pensez ?” » (Z3). Pour financer ces activités de conseil, il faut alors trouver des moyens détournés, c'est-à-dire, concrètement, que les jours facturés pour la production du rapport doivent couvrir les frais de ces jours supplémentaires. Cela nécessite en outre de cacher cette activité de conseil à la direction ou, en tout cas, que celle-ci accepte de fermer les yeux sur ces contacts hors contrat.

Le recours aux experts et aux expertes en amont et en aval de leurs missions légales se trouve encore accru par les délais préfix<sup>11</sup> du nouveau dispositif de PSE issu de la LSE. Dans ce cadre, les experts et les expertes rencontrées racontent avoir formalisé cette pratique sous la forme de réunions préalables à la séance du CE où la direction annonce officiellement sa volonté de recourir à un PSE et où le CE décide de mandater l'expert ou l'experte. Les cabinets incitent les équipes syndicales à les contacter dès le moment où elles ont appris, y compris par des canaux informels, ou qu'elles soupçonnent l'imminence d'un PSE. Dit autrement, l'existence de ces réunions préalables, ou « R0 » dans le jargon des cabinets d'expertise, implique que les experts et les expertes sont en contact avec les équipes syndicales avant même le début de leur mission et qu'elles commencent à travailler avant d'être payées. Dans le cadre des nouveaux délais préfix, l'expert ou l'experte mandatée dispose de 21 jours pour rendre son rapport. Ce sont ces 21 jours qui lui sont payés et qui financent en réalité une intervention pouvant être plus longue, s'étendant en amont.

11. Les délais préfix constituent un type de délais dont la méconnaissance par les parties entraîne la perte du droit d'agir en justice. Ainsi, quand le comité d'entreprise est consulté, il dispose depuis la loi relative à la sécurisation de l'emploi d'un délai d'un mois pour rendre son avis à compter de la date de remise des informations nécessaires par la direction. Si le comité mandate une expertise, ces délais sont allongés à deux mois et l'expert dispose pour rendre son rapport d'un délai de 21 jours à partir de son mandatement par le comité d'entreprise. Si le comité d'entreprise tarde à mandater une expertise ou à se saisir lui-même des informations qui lui sont communiquées, cela ne prolonge pas les délais. Avant la LSE, la demande de compléments d'information par le comité d'entreprise, l'expert ou l'experte mandatée permettait de repousser la remise de l'avis, bloquant par cela la possibilité pour l'employeur de mettre en œuvre sa décision, c'est-à-dire, dans le cas d'un PSE, de procéder aux licenciements. Depuis la LSE, au terme du délai, l'avis du comité d'entreprise est réputé rendu et négatif.

Et, de fait, on observe le développement conjoint de la pratique des négociations informelles préalables à l'annonce officielle du PSE et des « R0 » qui visent à coordonner en amont l'ensemble des acteurs et actrices concernées. En 2017, Secafi rapporte ainsi que 100 % des entreprises présentes dans son portefeuille connaissant un PSE tiennent désormais des « R0 » et que 80 % d'entre elles négocient avant l'ouverture officielle de la procédure. Comme l'illustre le tableau 1, cette pratique de la « R0 » s'institutionnalise. Dans le même temps cependant, le rôle des experts et des expertes évolue. Il consiste de moins en moins à aider les élu·es à formuler des propositions alternatives sur la base de l'expertise économique et sociale. C'est à un autre rôle auquel ceux-ci font appel lors de ces « R0 », plus proche de celui de « consultant ». Il consiste à les assister dans les négociations, la mise en place d'une stratégie et la rédaction des accords et interventions.

**Tableau 1. Pratiques de « R0 » et de négociations officielles en cas de PSE dans le portefeuille de Secafi depuis la loi de sécurisation de l'emploi**

En %

	2014	2015	2016	2017
Tenue de « R0 »	61	81	81	100
Négociation avant la procédure	25	13	23	80
Formulation de propositions alternatives	80	64	55	NA

Source : Secafi (2017:6).

### **IV.3. Le rôle de « diplomate » intersyndical : l'exemple de la nouvelle mission d'accompagnement des organisations syndicales en cas de plan de sauvegarde de l'emploi**

De manière croissante, les experts et les expertes n'interviennent pas seulement au service des comités d'entreprise, mais aussi des délégués syndicaux. La dimension de conseil stratégique aux DS n'est pas nouvelle, mais a été institutionnalisée dans le cas des PSE avec la nouvelle mission d'accompagnement à la négociation. Jusqu'alors, l'activité de conseil était plutôt secondaire au sens où la production première de la mission d'expertise consistait en un rapport censé éclairer l'avis rendu par le CE.

Pratiquement, l'intérêt principal des élu·es pouvait bien sûr résider dans les échanges informels avec l'expert ou l'experte. Néanmoins, en cas de tensions intersyndicales trop vives, les experts et expertes étaient en mesure de se réfugier dans leur savoir technique, nourrissant l'analyse « objective » remise à l'instance dans son ensemble. Désormais, la mission d'accompagnement des délégué·es met la dimension de conseil stratégique au cœur de l'activité des experts et des expertes. Devant accompagner l'ensemble des OS, cette mission les amène au centre des tensions intersyndicales



potentielles et donc à chercher à apaiser celles-ci. Cette nouvelle mission met donc en lumière le rôle de « diplomate » entre les organisations syndicales dans la négociation du PSE.

Cette dimension n'est pas entièrement neuve, mais elle était jusque-là confinée à une poignée de très grandes entreprises à la densité syndicale particulièrement élevée<sup>12</sup>. Dans ces entreprises où le CE était déjà marginalisé, l'expert ou l'experte mandatée recevait certes une lettre de mission du CE dans son ensemble, mais cette lettre de mission était ensuite précisée par chaque organisation syndicale à qui l'expert ou l'experte remettait pratiquement un rapport distinct (ou, en tout cas, une présentation spécifique du rapport final remis à l'instance). Le rôle du CE était d'autant plus formel que la présentation du rapport qui y était faite synthétisait les présentations faites préalablement auprès de chaque organisation syndicale en bilatéral<sup>13</sup>.

L'un des défis pour les experts et les expertes réside en ce qu'ils doivent accompagner les organisations syndicales comme s'il s'agissait d'un collectif unique. C'est en effet l'une des choses étonnantes de la LSE que de créer cette nouvelle mission pour les expertes et les experts mais d'imposer que ce soit le même expert, nommé par le CE, qui accompagne l'ensemble des organisations. En effet, pour que cette mission ait du sens, elle doit permettre aux organisations syndicales d'obtenir un accord qui leur siée. Dans le cas où aucune organisation n'a recueilli 50 % des suffrages à elle seule et n'est pas en mesure de signer l'accord, cela impose de travailler au rapprochement des positions syndicales.

Cela peut aller jusqu'à amener les experts et expertes à la tentation d'œuvrer à la formation d'une intersyndicale si celle-ci n'existe pas du fait de tensions trop importantes entre les organisations syndicales. Dans au moins deux cas dans l'échantillon de l'étude sur les CE, cette dimension diplomatique du métier d'expert a joué un rôle crucial dans la formation d'une intersyndicale aux dires des élus et de la direction. Dans l'un de ces cas, le DRH, furieux, car il ne s'attendait visiblement pas à faire face à un front commun, estime que l'expert « a complètement outrepassé son rôle » et lui refuse désormais catégoriquement l'accès aux sites.

12. Évoquant une entreprise où les organisations syndicales sont très fortes, Y4b explique ainsi : « On les trouvait en décalage, peut-être qu'ils étaient des précurseurs avec le recul (...). Les missions sont extrêmement compliquées. En fait, l'instance [le CE] ne vit pas. (...) C'est plus de la diplomatie. Mais entre eux. »

13. « Comment le CE et le CCE fonctionnaient ? En réalité, c'est du bilatéral entre la direction et chacune des organisations syndicales, c'est un jeu d'alliance entre les OS mais l'instance ne vit pas. (...) Il n'y a pas de [séance] préparatoire des réunions de CCE. Il y a des préparatoires syndicales ; il n'y a pas de réunion préparatoire de CE. C'est-à-dire que le collectif ne vit pas. Il y a un certain nombre de missions qui ne peuvent pas vivre. La mission "éco", c'est pareil. La Comeco [Commission économique] en amont, ce n'est jamais que la somme des organisations syndicales. Donc on est sur quelque chose d'extrêmement déstabilisant et (...), on a presque autant d'expertises que d'organisations syndicales quelque part. On est obligé de faire une synthèse. On n'a pas de réunion de cadrage de nos travaux avec le collectif. On fait autant de réunions de cadrage qu'il y a d'organisations syndicales. Les restitutions sont en plénière évidemment, en présence de tout le CCE, mais on a des formes de restitutions en bilatéral » (Y4b).

#### **IV.4. La montée en puissance du travail de coordination de certains experts : l'exemple des négociations des plans de sauvegarde de l'emploi**

La pratique des « R0 » formalise des liens extra-missions antérieurs, les délais préfix introduisent cependant une difficulté nouvelle dans le travail des experts et des expertes. La montée en puissance de la négociation collective des PSE amène les DS à prendre la main, ce qui entraîne le risque d'un manque de coordination entre la négociation des DS et la consultation du CE. En effet, il arrive que les DS soient informé·es en amont, quoique de manière officieuse, du fait qu'un PSE se prépare. Parfois alors, les négociations du PSE sont terminées avant même que le CE ne soit consulté, c'est-à-dire avant même qu'il ait pu mandater une expertise. Dans ces conditions, quand le CE mandate néanmoins une expertise, c'est avant tout pour marquer son désaccord avec ce qui a été négocié par les DS, ou en tout cas, remettre en cause le bien-fondé du PSE que les DS ont accepté *de facto*, que ce soit par conviction sincère de sa nécessité ou sous la contrainte des délais préfix, et négocier des conditions plus avantageuses que le minimum légal pour les salariés licenciés. Cet usage de l'expertise qui trahit des tensions dans les équipes syndicales met les experts et les expertes en porte-à-faux. Que faire quand l'accord est de toute façon signé ? Peuvent-ils réellement, comme le formule l'un des experts, « distribuer les bons et les mauvais points » (Y4b) et juger si les DS ont bien négocié ?

Quand se font jour des tensions au sein des équipes syndicales entre élu·es et DS au sujet du PSE, le rôle des experts et des expertes se complique<sup>14</sup>. Afin d'éviter que le CE ne mandate une expertise que trop tard, forçant l'expert ou l'experte mandatée à prendre position sur le bien-fondé de l'accord, quand cela n'enlève pas tout intérêt à l'expertise, les cabinets recommandent aux RP de se coordonner en amont entre DS et instances représentatives du personnel et d'organiser une rencontre officieuse avec l'expert ou l'experte. La pratique des « R0 » que développent les experts et les expertes et qui se diffusent rapidement dans le cadre des nouveaux dispositifs de la LSE correspond donc à un outil visant à assurer la coordination des DS et des élu·es.

La montée en puissance de la négociation et la centralité croissante de la figure des DS dans les PSE les amènent à faire feu de tout bois et mobiliser des informations issues de toutes les instances, CE comme CHSCT,

14. Comme l'explique un expert (Z1) : « Il y a un petit peu deux nouveaux acteurs [il n'en cite cependant qu'un], entre guillemets : c'est l'organisation syndicale, puisque maintenant il y a des missions sur l'accompagnement des organisations syndicales. Et parfois, dans certains cas, l'articulation OS-CE, il faut pouvoir la gérer, il peut y avoir dans certains cas, pas toujours, mais des fois ça peut être un peu compliqué, donc il faut faire avec ; donc l'organisation syndicale est quand même un petit peu plus remise sur le devant, alors qu'avant ce n'était que le CE, et l'organisation syndicale est un acteur majeur, ce qui est un peu nouveau pour nous. »

ce qui modifie la demande formulée à l'égard des experts et expertes <sup>15</sup>. Contrairement au CE, qui demeure une instance purement consultative, devant rendre un avis éclairé et éventuellement formuler des alternatives avec l'espoir que la direction en tiendra compte, les DS visent avant tout à obtenir des concessions. C'est-à-dire qu'ils cherchent moins à infléchir les décisions de la direction sur ce que cette dernière considère comme relevant de ses prérogatives exclusives, ce que le temps contraint des délais préfix ne permet en outre guère d'envisager, que d'argumenter en faveur de conditions financières et d'accompagnement plus avantageuses.

Cela amène l'expert ou l'experte du CE, mandatée dans le cadre de cette mission d'accompagnement, à devoir se mettre en coordination avec l'ensemble des instances représentatives de l'entreprise et ses collègues mandatés par celles-ci. Dans les cas où l'expert ou l'experte est mandatée par le comité central d'entreprise, il peut être de même nécessaire aux DS d'avoir des informations sur les conséquences du PSE établissement par établissement. L'expert ou experte mandatée par le CE (ou éventuellement le CCE) pour accompagner les organisations syndicales apparaît alors comme le coordinateur ou la coordinatrice naturelle des différents experts et expertes, synthétisant les informations issues des divers rapports, afin de nourrir ses conseils en termes de stratégie de négociation. Ces expertes et experts « en chef », dont le nom varie d'un cabinet à l'autre, voient leur rôle se formaliser depuis la seconde moitié des années 2000. Ils et elles doivent maîtriser un panel plus important d'informations et de savoirs, produits par des experts ou expertes issues de spécialités différentes. Dans le même temps, parce que leur savoir ne sert pas à la production d'un rapport aussi exhaustif que possible afin de permettre à l'instance mandante de rendre un avis éclairé <sup>16</sup>, mais bien à la formulation de conseil ou d'un argumentaire cohérent en vue d'obtenir des concessions, leurs missions se font « plus courtes et plus ciblées » (X5). Ce caractère découle bien sûr de la brièveté des délais préfix, mais aussi de la différence dans l'usage du savoir qui est fait par les CE et les DS qui recherchent pour l'essentiel de quoi nourrir un argumentaire.

## Conclusion

Suivant une trame établie depuis les lois Auroux, les transformations des prérogatives des représentants ou représentantes du personnel introduites par la loi sur la sécurisation de l'emploi (LSE) se sont vues

15. « C'est les DS et les OS qui prennent la main, avant c'était plus le CE. (...) On a quelque chose qui est plus uniforme car on a les OS qui vont s'intéresser à l'ensemble, donc autant au côté CE que CHSCT, puisque dans la négo on a besoin de tout » (X4).

16. En effet, la nouvelle mission d'accompagnement des organisations syndicales n'exige pas, fût-ce à titre purement formel, la production d'un rapport.

accompagner d'une réforme du droit des experts, marquée par l'introduction de deux nouvelles missions : une mission concernant la nouvelle information-consultation sur les orientations stratégiques et, en cas de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), une originale mission d'accompagnement des équipes syndicales lors des négociations. En partant d'une analyse de la façon dont les experts et les expertes ont investi les deux principaux dispositifs introduits par la LSE, cet article ambitionne de contribuer à une meilleure compréhension des pratiques d'expertise et de leur place dans les relations professionnelles au sein des entreprises françaises. Nous terminons cet article avec quelques remarques conclusives et identifions des pistes de recherche qui nous semblent particulièrement pertinentes dans ce champ jusqu'alors très peu investi.

L'article montre que l'activité d'expert englobe des dimensions qui vont bien au-delà de la lecture des comptes de l'entreprise et d'analyse de sa stratégie. Dans les discours des experts et expertes sur leurs pratiques en lien avec les équipes des représentants et représentantes, nous avons identifié quatre autres « rôles » : le pédagogue, le conseiller stratégique, le diplomate intersyndical, et le coordinateur. Ces rôles dont la liste n'est certainement pas exhaustive correspondent à autant d'expressions des propriétés actionnelles de l'expertise vis-à-vis des représentants et représentantes du personnel que nous avons identifiées comme consubstantielles à l'expertise. De même, tous les registres n'ont pas le même statut : certains semblent plutôt attachés à des missions spécifiques (PSE), d'autres sont peut-être plus transversaux (le « pédagogue »). Ce qui les réunit, c'est qu'ils interfèrent avec les champs d'action des différentes figures de la représentation des salarié·es : les organisations syndicales, les délégué·es syndicales et syndicaux (DS), les délégué·es syndicales et syndicaux centraux (DSC) ou les élu·es. En effet, poser la question de la représentation en termes de pratiques permet de la voir plus comme un continuum entre acteurs qu'attachée à des limites institutionnelles prédéfinies.

Nos entretiens indiquent que tous ces registres ont déjà existé avant que la LSE n'intervienne. Plus que de susciter ces pratiques, la loi les met en lumière en invitant les acteurs à les formaliser et les accentue éventuellement. Les informations-consultations sur les orientations stratégiques illustrent ce point : alors que les cabinets appellent depuis une décennie au développement d'une prise en compte systématique de la stratégie d'entreprise, l'information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques de l'entreprise (Icos) met désormais à disposition des moyens spécifiques qui, en retour, sont susceptibles de stabiliser les activités d'expertise. Ces passages entre préconisations des cabinets et activités législatives invitent d'ailleurs à se pencher sur le rôle, ancien déjà mais très peu investi par la recherche, que jouent les cabinets auprès des décideurs politiques et les conceptions du dialogue social qu'ils

portent. Au moins pour les deux grands cabinets d'expertise auprès des CE, les liens avec des cabinets ministériels sont de notoriété publique.

Outre la diversité des modalités d'intervention des experts et expertes, nos matériaux confirment l'institutionnalisation de l'expertise dans les entreprises concernées. Non seulement les activités des experts et expertes tendent à s'étendre à des champs d'action que l'on pourrait penser comme relevant du domaine syndical. Les relations entre cabinets d'un côté et représentants et représentantes des salarié·es de l'autre s'inscrivent aussi dans la continuité (n'excluant pas le changement de cabinet), ce qui laisse penser que le service rendu par les experts et expertes est assez important pour être reconduit. Autour de ce constat s'ouvre une série de questions au sujet des usages de l'expertise. Dans quelles circonstances la mission d'expertise est-elle suscitée ? Comment s'intègre une telle demande dans les enjeux des rapports avec la direction ? Selon quels critères les équipes de représentants et représentantes choisissent-elles les cabinets ? Quelle place attribuent-elles à l'expertise et de quelle manière s'intègre-t-elle dans leur façon de travailler et de concevoir le mandat ?

Un autre ensemble de questions auquel notre recherche ne permet pas de répondre pour des raisons méthodologiques concerne les conditions d'intervention des experts et expertes. En effet, les entretiens laissent apparaître en filigrane des différences, sinon de modes d'intervention professionnelle, au moins de posture des experts et des expertes à l'égard des représentants de la direction et des salarié·es. Comment la diversité des profils des experts et des expertes (en termes de génération, de formation initiale et d'appartenance organisationnelle) se traduit-elle dans les conceptions que les experts et expertes se font de leur métier ? Comment ces caractéristiques sociales et professionnelles en évolution interagissent-elles avec le monde des représentants et représentantes que l'on pourrait penser comme plus stable ? Quel rôle jouent encore les conceptions militantes du métier et comment s'articulent-elles avec les exigences commerciales et professionnelles d'une profession désormais « normalisée » ?

Au final, il nous paraît que les pratiques de savoir des experts et expertes et de leurs cabinets méritent une considération beaucoup plus systématique par la recherche en relations professionnelles. Dans un contexte affirmé de décentralisation de la négociation collective et d'instabilité de l'entreprise, la question des ressources disponibles aux équipes syndicales se pose avec acuité, d'autant plus qu'elles sont confrontées au défi du renouvellement générationnel. La décision stratégique du syndicalisme français – prise dans les années 1960 et plutôt exceptionnelle en comparaison internationale – d'externaliser l'expertise technique au bénéfice du modèle de « l'expert militant » (Cristofalo, 2009) interroge dans ce nouveau contexte. Face à la faiblesse des ressources syndicales et la tendance à l'extension du champ d'intervention de l'expertise, son rôle n'est pas près de décroître.

## Références bibliographiques

- Beaujolin-Bellet R., Lerais F., Paucard D. (2012), « Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ? », *La Revue de l'IRES*, n° 72, p. 3-28, <https://goo.gl/rK2ZJJ>.
- Beck U. (2001), *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier.
- Berrebi-Hoffmann I., Lallement M. (2009), « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 5-12, <https://doi.org/10.3917/cis.126.0005>.
- Bogner A., Littig B., Menz W. (2014), *Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung*, Wiesbaden, Springer VS.
- Boulmier D. (2014), « Les experts-comptables du comité d'entreprise : états des lieux », *Droit social*, n° 9, p. 745-753.
- Chatriot A. (2012), « La réforme de l'entreprise. Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur », *Vingtième Siècle*, vol. 114, n° 2, p. 183-197, <https://doi.org/10.3917/vin.114.0183>.
- Cohen M. (1995), « Les comités d'entreprise à la française », *Les Cahiers d'histoire sociale*, p. 6-11.
- Cristofalo P. (2009), « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 81-98, <https://doi.org/10.3917/cis.126.0081>.
- Cristofalo P. (2012), « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT », *La Revue de l'IRES*, n° 74, p. 127-151, <https://goo.gl/w9WsBL>.
- Cristofalo P. (2014), « Des outils aux partenaires de l'action syndicale. La CFDT et les experts auprès des IRP », in Guillaume C. (dir.), *La CFDT, sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, PUR, p. 217-236.
- De Rongé Y. (2013), *Comptabilité de gestion*, 3<sup>e</sup> éd., Bruxelles, De Boeck.
- Delmas C. (2011), *Sociologie politique de l'expertise*, Paris, La Découverte.
- Didry C., Jobert A. (2010), « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », in Didry C., Jobert A. (dir.), *L'entreprise en restructuration : dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR, p. 127-139, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00950976>.
- Dufour C. (1998), « Les syndicats et les comités d'entreprise », in Andolfatto D., Labbé D. (dir.), *Un demi-siècle de syndicalisme en France et dans l'Est*, Nancy, PUN, p. 141-149.
- Ferracci P. (2010), « Le rôle des experts dans les restructurations, de l'information-consultation à la négociation », in Didry C., Jobert A. (dir.), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR, p. 141-151.
- Freyssinet J. (2005), « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? », *La Revue de l'IRES*, n° 47, p. 319-336, <https://goo.gl/xEzFpM>.
- Giddens A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press.

- Hitzler R. (1994), « Wissen und Wesen des Experten: ein Annäherungsversuch – zur Einleitung », in Hitzler R., Honer A., Maeder C. (eds.), *Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*, Opladen, Westdeutscher Verlag, p. 13-30, <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/3915>.
- Ires, groupe Alpha, Orseu, Syndex (2016), « Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi (LSE) », *Rapport de l'Ires*, n° 05.2016, 1<sup>er</sup> décembre, <https://goo.gl/xKgEfA>.
- Lagesse P., Bouffier N. (2013), « La montée en puissance de l'expertise du comité d'entreprise », *Droit social*, n° 2, p. 126-134.
- Le Crom J.-P. (2005), « Syndicats et comités d'entreprise : histoire d'un vieux couple instable », *Agone*, n° 33, p. 53-63, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00202694/document>.
- Meuser M., Nagel U. (1991), « ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion », in Garz D., Kraimer K. (eds.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen, Westdeutscher Verlag, p. 441-471.
- Moysan-Louazel A. (2011), « Les professions libérales réglementées, le marché et la concurrence. Le cas des experts-comptables et des avocats », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 17, n° 2, p. 89-112, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00631875>.
- Pak M., Pignoni M.-T. (2014), « Les représentants du personnel. Quelles ressources pour quelles actions ? », *Dares Analyses*, n° 084, <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-084-2.pdf>.
- Secafi (2014), *Traits d'union*, n° 47, Paris, groupe Alpha, <http://www.secafi.com/publication/newsletter/traits-union-47.html>.
- Secafi (2017), *Les enseignements de la pratique de l'accompagnement des restructurations*, Paris, groupe Alpha, avril, <https://goo.gl/sqH9Eh>.
- Sennett R. (2009), « Nouveau capitalisme et expertise quotidienne. Entretien avec Richard Sennett », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 13-20, <https://doi.org/10.3917/cis.126.0013>.
- Stehr N., Grundmann R. (2010), *Expertenwissen. Die Kultur und die Macht von Experten, Beratern und Ratgebern*, Weilerswist, Velbrück.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.
- Taraud I. (2013), « Expliquer l'information : la montée en puissance de l'expertise », *Droit social*, n° 2, p. 121-125.

## Annexe. Table de référence des entretiens

Code	Fonction principale	Autres fonctions	Autre
X1	<b>Expert CE *</b>	-	-
X2a	Co-DG du cabine	Commissaire aux comptes	-
X2b	Co-DG du cabinet	Expert-comptable	-
X3	Directeur des experts IRP	Expert CE	-
X4	<b>Experte CE-CHSCT</b>	<b>Responsable de l'offre de formation syndicale</b>	-
X5	<b>Ergonome</b>	-	<b>Ancien syndicaliste</b>
X6	<b>Expert-comptable</b>	-	-
Y1a	Expert CE	Expert sectoriel ; chef d'équipe	
<b>Y1b</b>	<b>Directeur d'un département du cabinet</b>	<b>Expert CE</b>	<b>Spécialiste des restructurations</b>
Y2a	Expert CE	-	Ancien syndicaliste
Y2b	Expert-comptable	-	-
Y3a	Expert-comptable	Chef d'équipe	-
Y3b	Expert CE	Expert sectoriel, chargé de relations avec les OS	-
<b>Y4a</b>	<b>Expert CE</b>	<b>Expert sectoriel (Automobile)</b>	-
<b>Y4b</b>	<b>Avocat</b>	-	-
Y5a	Expert CE	Spécialiste sectoriel (Santé)	-
Y5b	Expert-comptable	-	-
Y6a	Directeur régional	-	-
<b>Y6b</b>	<b>Expert CE</b>	<b>Expert sectoriel (Commerce)</b>	-
Y7	Directeur régional	-	-
Y8	Juriste	Responsable formation interne et retour d'expérience	-
Y9a	Expert CE	-	-
Y9b	Expert-comptable	-	-
Z1	<b>Expert CE</b>	<b>Expert sectoriel (Commerce)</b>	-
Z2	<b>Directeur régional</b>	<b>Responsable de la formation</b>	<b>Membre de groupes de réflexion nationale (récemment sur la BDES)</b>
Z3	<b>Expert CE</b>	<b>Spécialiste sectoriel (Aéronautique)</b>	-
Z4	Expert-comptable		
Z5	Expert-comptable		
Z6a	Expert CE	Spécialiste sectoriel (Finance)	
Z6b	Expert-comptable	Spécialiste sectoriel (Médico-social)	

\* Par experts CE, nous entendons les experts et les expertes intervenant auprès des CE sans avoir le titre d'expert-comptable.

Note de lecture : Cette étude s'appuyant sur une analyse secondaire d'entretiens menés à d'autres fins, les expertes et les experts n'ont pas évoqué systématiquement l'ensemble de leurs fonctions ou de leur parcours. Nous rapportons ici les informations évoquées au fil de la discussion. En gras, les entretiens retenus.