

## Quelles ambitions pour l'expertise aujourd'hui ? Enjeux et défis

Rémi Bourguignon, Professeur à l'IAE Paris-Est, Directeur scientifique de la Chaire Transformation et Régulation de la Relation de Travail.

Novembre 2023.

Penser les enjeux et défis de l'expertise n'est pas chose simple notamment parce que la littérature académique s'est peu intéressée à cet objet. Il reste largement méconnu et fait, de toutes évidences, l'objet d'une sous-théorisation. Cela est d'autant plus regrettable qu'il s'agit d'un objet ambigu du fait du décalage entre la fiction juridique qui le fonde et la réalité des pratiques des acteurs. Le droit à l'expertise pour les représentants du personnel, bien qu'il ait fortement évolué au cours des dernières décennies, se fonde sur l'image d'un expert neutre qui se saisirait d'une information économique, elle-même neutre au sens où elle reflèterait une réalité objective, et livrerait un travail d'interprétation permettant au représentant du personnel (profane en matière comptable) de comprendre la situation économique de l'entreprise. De ce point de vue, ce droit à l'expertise s'inscrit dans une vision partenariale de l'organisation en visant l'établissement d'un dialogue rationnel fondé sur une compréhension partagée des questions économiques. C'est d'ailleurs ce qui justifie que l'expertise soit financée par l'employeur puisqu'elle concourt à réunir les conditions d'un dialogue constructif.

Dans les faits, la chose est bien différente puisque les cabinets d'experts ont noué des relations fortes avec les organisations syndicales qu'ils accompagnent bien souvent dans la construction de leurs stratégies revendicatives. Les missions que remplit l'expert sont fréquemment éloignées de celles pour lesquelles il a été formellement mandaté. De même, la présence de l'expert dans le dialogue social produit des effets qui sont loin de se résumer à l'objectivation d'une situation économique. Il joue un rôle de tiers de confiance, si ce n'est de médiateur, qui permettra de réduire les asymétries d'information risquant de faire échouer une négociation. Sa seule présence, même lorsqu'on son travail est peu approprié par les représentants du personnel, contribue à discipliner l'employeur qui, sans cela, pourrait passer sous silence certaines de ses décisions de gestion. On peut encore souligner la diffusion des normes qui s'opère à l'occasion de l'intervention de l'expert. Cela est particulièrement visible en matière de négociation des restructurations d'entreprise. Lorsqu'il s'agit de savoir si le congé de reclassement est raisonnablement proportionné ou que le montant des indemnités est acceptable, la connaissance d'une norme sectorielle est précieuse.

Pour toutes ces raisons, il y a un écart entre la fiction juridique et la réalité de terrain. Les représentants du personnel comme les experts sont ainsi engagés dans des bricolages relativement sophistiqués pour faire entrer dans le cadre réglementaire des usages qui répondent à leurs besoins. On peut néanmoins se demander si ces bricolages ne touchent pas à leurs limites pour faire face aux enjeux qui se profilent. Certains de ces enjeux sont certes classiques et identifiés de longue date. Pour éviter que l'intervention d'un expert ne conduise à l'éviction des représentants du personnel, ce qu'on a parfois appelé externalisation de la négociation collective, il faut notamment continuer d'investiguer les conditions d'une appropriation de l'expertise par les représentants du personnel. Cela invite par exemple à identifier les compétences de dialogue social ou les aptitudes stratégiques pour faire référence aux travaux de Christian Lévesque et Gregor Murray. D'autres enjeux sont toutefois plus récents et appellent un changement de regard probablement plus conséquent sur l'expertise. Nous proposons d'en esquisser 4 ici pour introduire le débat.

Tout d'abord, ne faut-il pas tirer les implications de l'apparition de nouveaux objets pour le dialogue social ? Pensons notamment à l'égalité professionnelle ou la question du travail. Ces objets se distinguent des objets plus classiques du dialogue social ou de la négociation collective – salaires, emploi, temps de travail, protection sociale... – en ce que la décision qui sera prise à l'issue du dialogue ne met pas fin au processus engagé mais ne fait que l'amorcer. Car changer les conditions de travail ou établir l'égalité professionnelle suppose de modifier des comportements et cela ne se fait pas avec la seule signature d'un accord. Celle-ci vise en fait à établir un dispositif qu'il faut encore mettre en œuvre en mobilisant le management de proximité et les salariés. En d'autres termes, le succès du dialogue social sur ces nouveaux objets tient autant, sinon plus, à la détention d'une expertise organisationnelle que d'une expertise économique. Dès lors, n'y aurait-il pas intérêt à ce que les experts accompagnent les représentants du personnel dans la bonne compréhension des mécanismes organisationnels et des outils de management ?

Un second enjeu tient à la possibilité de mobiliser les experts dans de nouveaux espaces où ils sont particulièrement utiles. Là aussi, la question des espaces, notamment celle du bon niveau de mobilisation dans une entreprise est relativement bien balisée mais il convient de relever que les grands enjeux auxquels fait face notre économie – parmi lesquels la transition écologique et la digitalisation figurent en bonnes places – peuvent difficilement se penser à l'échelle de l'entreprise et encore moins de l'établissement qui fonde le comité social et économique. La branche, la filière et, pourquoi pas, la chaîne de valeur globale, semblent être des niveaux pertinents pour organiser le débat et l'expérimentation mais il est paradoxalement difficile d'y mobiliser les experts. Il y a, de ce point de vue, des initiatives impliquant acteurs du dialogue social, experts et chercheurs qui seraient à examiner de près pour tirer des enseignements.

On peut ensuite se questionner sur le lien exclusif qu'entretient l'expertise avec la représentation du personnel. Les grands enjeux qui viennent d'être évoqués, et particulièrement la transition écologique, invite à considérer d'autres parties prenantes pour balancer les enjeux. Les cabinets d'experts peuvent-ils contribuer à la transition écologique des entreprises s'ils sont au service exclusif des salariés alors même que la prise en compte de critères écologiques peut conduire à des décisions ne satisfaisant pas immédiatement les salariés ?

Enfin, il semblerait utile de considérer les experts comme des travailleurs de la connaissance dont le rôle est élargi. Dans la fiction juridique dont il a été fait état, l'expert opère un travail à partir d'une information préexistante qui lui est fournie par l'employeur. Mais, sur les grands enjeux dont il est question, cette information n'existe pas. Comprendre les effets de la digitalisation sur le travail suppose de produire cette information par un véritable travail d'enquête mené avec les salariés – ce que l'on semble parfois appeler dialogue professionnel – et non avec les seuls représentants du personnel. Un enjeu pour les cabinets d'expertise serait alors de développer un véritable savoir-faire pour accompagner les représentants du personnel dans l'instauration de ces formes de dialogue plus directes.