



HAL
open science

Postures de “ l’expert-social ” au regard des registres d’action, des asymétries et des stratégies syndicales dans deux contextes d’intervention

Chloé Daviot

► To cite this version:

Chloé Daviot. Postures de “ l’expert-social ” au regard des registres d’action, des asymétries et des stratégies syndicales dans deux contextes d’intervention. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2023. Français. NNT : 2023UPASI007 . tel-04417110

HAL Id: tel-04417110

<https://theses.hal.science/tel-04417110>

Submitted on 25 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Postures de « l'expert-social » au regard des registres d'action, des asymétries et des stratégies syndicales dans deux contextes d'intervention

Postures of the "social expert" regarding his/her register of actions, asymmetries and union strategies in two specific contexts

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay

École doctorale n°630, Droit, Economie, Management (DEM)

Spécialité de doctorat : Sciences de gestion

Graduate School : Economie et management. Référent : Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines

Thèse préparée dans l'unité de recherche **LAREQUOI** (Université Paris-Saclay, UVSQ), sous la direction de **Delphine FRANCOIS-PHILIP DE SAINT-JULIEN**, Maitre de conférences – HDR

Thèse soutenue à Guyancourt, le 19 octobre 2023, par

Chloé DAVIOT

Composition du Jury

Membres du jury avec voix délibérative

Gilles ROUET

Professeur des Universités,
ISM-IAE, UVSQ

Président du jury

Paul CROZET

Professeur des Universités,
IAE Amiens

Rapporteur & Examineur

Samuel MERCIER

Professeur des Universités,
IAE Dijon

Rapporteur & Examineur

Martine BRASSEUR

Professeur des Universités,
Université Paris Descartes

Examinatrice

Titre : Postures de « l'expert-social » au regard des registres d'action, des asymétries et des stratégies syndicales dans deux contextes d'intervention

Mots clés : expert – dialogue social – syndicalisme – restructuration

Résumé : Cette thèse traite des postures de l'expert du Comité Social et Economique, que nous appelons « expert social », au regard de ses registres d'action, des asymétries perçues entre les représentants du personnel et de la Direction ; des stratégies syndicales déployées dans le cadre de deux contextes d'intervention. Notre interrogation se justifie au regard de la quantité restreinte de travaux sur l'approche introspective du métier d'expert social. Combinant une approche théorique avec une étude de terrain fondée sur la recherche-action pour répondre à notre interrogation, le cabinet d'expertise-comptable et d'accompagnement des CSE, Sextant Expertise, entreprise d'accueil de notre CIFRE a été l'objet de notre terrain d'étude.

Parmi les éléments de recherche théorique, nous étudions le pilotage et l'effectivité du dialogue social, l'expert social comme accompagnateur du dialogue social et les projets de restructuration de type PSE et APC.

L'interprétation des résultats empiriques dans une démarche inductive nous permet de mettre en lumière les diverses postures de l'expert social et ses degrés de mobilisation selon deux contextes ; le premier dans un contexte classique d'intervention et le second dans un contexte de restructuration de type PSE et APC.

Nous constatons que l'expert social s'inscrit comme un acteur à deux visages, identifié comme un acteur mimétique, facilitant et routinier dans un contexte classique d'intervention et comme un acteur agissant-crétif, mimétique et bloquant dans un contexte de restructuration, questionnant les dimensions relatives à l'éthique, à la distorsion entre le travail prescrit et le travail réel ainsi que celles relatives au management intégré et responsable.

Title : Postures of the "social expert" regarding his/her register of actions, asymmetries and union strategies in two specific contexts

Keywords : expert – social dialogue – unionism – restructuration

Abstract : This thesis deals with the postures of the CSE [Social and Economic Committee]'s expert, whom we call the "social expert", regarding his/her register of actions, perceived asymmetries between staff and management representatives, and union strategies deployed in two intervention contexts. Our questioning can be justified by the limited amount of studies concerning the inward approach to the social expert's profession. Combining a theoretical approach with a field-study based on action research to investigate our questioning, Sextant Expertise (the accounting and CSE support firm and host company of our CIFRE – PhD fellowship), was the focus of our study.

Among the elements of our theoretical research, this thesis studies the steering and effectiveness of social dialogue, the social expert as its guide, and restructuring projects such as PSE [Employment Safeguard Program] and APC [Collective Performance Agreement].

Interpreting the empirical results in an inductive approach allows us to highlight the various postures of the social expert and his/her degree of mobilization in two contexts: the first in a classic intervention context; the second in a PSE and APC-type restructuring one.

We analyze that the social expert is a two-faced player, identified as a mimetic, facilitating and predictable player in a classic intervention context, while in a restructuring context he becomes a mimetic, acting-creative, and blocking player, thus questioning dimensions relating to ethics, to the distortion between prescribed and real work, as well as those relating to integrated and responsible management.

MODALITES DE REALISATION DE LA THESE

Cette thèse de doctorat s'est déroulée en Conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE) : N° 2019/0543 dont le dossier de candidature a été validé par l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT) le 15 août 2019.



Le Laboratoire de recherche LAREQUOI, dirigé par le Professeur Annie BARTOLI puis le Professeur Bérange SZOSTAK a été d'un soutien significatif pour atteindre le niveau exigé par l'ANRT dans le contexte d'une candidature pour l'obtention d'une CIFRE, en lien avec le parcours atypique de la doctorante qui est diplômée d'un Master professionnel – Master 2 Gestion des Ressources Humaines à l'ISM-IAE.



De ce fait, cette thèse s'est déroulée dans l'entreprise d'accueil Sextant Expertise, cabinet de conseils pour les représentants du personnel sous la co-supervision de Madame Isabelle NICOLAS, Directrice Opérationnelle et Monsieur Christian PELLET.

Des échanges réguliers ont pu être organisés entre Madame Delphine FRANCOIS-PHILIP DE SAINT-JULIEN et Madame Isabelle NICOLAS afin d'assurer les meilleures conditions pour la réussite de ce travail de recherche.



REMERCIEMENTS

Rentrée universitaire en Master 1 Gestion des Ressources Humaines, la suite logique d'un parcours à l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines après une licence Administration Economique et Sociale – parcours Ressources Humaines... mais c'est précisément ce jour où j'ai décidé de faire part de mon souhait de réaliser une thèse de doctorat à mes responsables de Master, Mesdames François-Philip de Saint Julien et Lemeur.

Deux ans se sont écoulés et lors de ma remise de diplôme, j'ai eu l'honneur d'expliquer que l'obtention de mon Master 2 Gestion des Ressources Humaines ne signifiait pas la fin de mon parcours universitaire mais plutôt le début d'un nouveau chapitre dédié au doctorat. Le 15 août 2019, le temps s'est arrêté lorsque j'ai appris que mon financement CIFRE était accepté, quelle joie d'autant plus pour une étudiante diplômée d'un master professionnel.

Quel honneur, « Madame » d'être votre première doctorante. Vous me l'aviez dit, une thèse c'est difficile, une thèse c'est tous les jours peu importe les événements de la vie mais une thèse ça apprend beaucoup de choses sur la vie : et vous aviez raison ! Alors après une crise pandémique mondiale, des accidents de la vie, des déménagements... mais aussi beaucoup de discussions, d'entrevues, de moments de rire et de « Zoom-Zoom », me voilà aujourd'hui à vous remercier, Delphine, pour votre accompagnement sans faille durant ces années, vos précieux conseils, votre temps et votre engagement.

Je tiens sincèrement à remercier l'ensemble des membres de mon jury, (par ordre alphabétique) Martine Brasseur, Paul Crozet, Samuel Mercier et Gilles Rouet pour le temps consacré à la prise de connaissance de mon travail de recherche ainsi que pour sa mise en discussion et les prises de hauteur offertes afin de m'aider à progresser en tant que chercheuse.

Ce travail de recherche repose grandement sur l'appui de l'ensemble des enseignants chercheurs de l'ISM-IAE et des personnels administratifs avec une pensée toute particulière pour Aline Lemeur qui a toujours cru en mon projet et pour Hervé Chomienne, mon tuteur de mémoire de Master 2 qui m'a incitée à poursuivre mon rêve après m'avoir accompagnée dans mes premiers pas vers la recherche. Je remercie Annie Bartoli et Gilles Rouet de m'avoir donné les moyens de réaliser mon doctorat, malgré un parcours académique dit professionnel, en me permettant de le compléter avec des enseignements en candidate libre autour de la méthodologie de recherche ou encore de l'épistémologie.

Je souhaite remercier l'ensemble du collectif de Sextant Expertise. En tout premier lieu, je tiens vivement à saluer l'accompagnement réalisé par Isabelle Nicolas, Directrice

Opérationnelle, qui m'a permis de réaliser ma thèse dans les meilleures conditions possibles. Je remercie Christian Pellet, Président, qui a soutenu mon projet. Aussi, je souhaite chaleureusement remercier l'ensemble de mes collègues qui ont accepté de contribuer à la réalisation de ces travaux. Enfin, j'ai une pensée toute particulière pour certains de mes collègues qui ont constitué de véritables piliers dans mon parcours grâce à leur bienveillance : Benoit : merci d'avoir été un repère dans la transmission de ce « métier-passion » ; Christophe ; Camille ; Damien : on se retrouvera dans une Université un jour ou l'autre, je te souhaite le meilleur dans cette nouvelle carrière plus que méritée ; Julie ; Pascal ; Sandrine...

Je tiens vivement à remercier l'ensemble des acteurs du dialogue social qui ont accompagné ma réflexion et mon parcours académique. Un immense merci à Pierre-André Imbert, secrétaire général du cabinet présidentiel pour cet échange riche et passionnant, dans un cadre aussi incroyable qu'est celui de l'Élysée. Merci également à Gérald, mon binôme enseignant pour son amitié, à l'ensemble des membres du GRT Dialogue Social et plus particulièrement Juliette Fronty, Rémi Bourguignon et Arnaud Stimec, merci Philippe et Denis pour l'aventure Social Demain.

J'ai également une pensée particulière pour l'ensemble de mes nouveaux collègues de Plein Sens qui m'ont accompagné durant cette dernière ligne droite. Eric, mille mercis.

Une pensée émue pour mes proches qui ont eu beaucoup de courage pour me soutenir – et me supporter - durant cette belle mais difficile période. J'aime à penser que nous avons réussi tout cela ensemble (et que désormais le dialogue social n'a plus de secret pour vous, même si je sais que pour toi, Julie, il y a encore du chemin !).

Également, je tiens à remercier mes amis, doctorants ou non, pour leur soutien et leurs encouragements : Caroline, Chrystel, Jamila, Lucie, Marie ; Pierrette, Ophélie, Nadjib : c'est à votre tour !

Et enfin, un immense merci à Toi pour ta présence chaque jour à mes côtés. Je termine ce chapitre, avec l'ambition d'en commencer un nouveau mais je n'aurai pas assez de mots pour te remercier de ton dévouement face à cette passion qu'est la recherche. Je sais que tu seras là pour m'épauler face à mes phases de doute, mes déceptions mais aussi mes réussites. Gardons ce rythme, restons sur notre lancée et s'il te plait, continuons à écrire les chapitres de nos vies - ensemble.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- ANI : Accord National Interprofessionnel
- ARACT : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- ARETE : l'Association pour la Recherche d'Emploi des Techniques
- ASC : Activités Sociales et Culturelles
- BDESE : Base de Données Economiques, Sociales et Environnementales
- CE : Comité d'Entreprise
- CEVIPOF : Centre de recherches politiques de Sciences Po
- CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail
- CFE-CGC : Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres
- CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
- CGT : Confédération Générale du Travail
- CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
- CNCP : Commission Nationale de la Certification Professionnelle
- CRESST : Centre Ressource à l'Education à la Santé et de la Sécurité au Travail
- CSE : Comité Social et Economique
- CSSCT : Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail
- DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
- DP : Délégué(s) du Personnel
- DREETS : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- DRH : Direction des Ressources Humaines (Directeur/Directrice)
- EC : Expert-comptable
- FO : Force Ouvrière
- IRES : Institut de Recherches Economiques et Sociales
- IRP : Institution Représentative du Personnel
- OIT : Organisation Internationale du Travail
- REPOSE : Relations professionnelles et Négociations d'entreprise (enquête)
- RH : Ressources Humaines
- VAES : Valorisation des Acquis de l'Expérience Syndicale

SOMMAIRE GENERAL

MODALITES DE REALISATION DE LA THESE	3
REMERCIEMENTS.....	4
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	6
SOMMAIRE GENERAL.....	7
INTRODUCTION GENERALE.....	13
Partie 1 : Cadre conceptuel de l'expert social.....	17
Chapitre 1 : Tour d'horizon législatif depuis les Lois Auroux de 1982	18
I. Du Comité d'Entreprise au Comité Social et Economique.....	18
A. Double mission pour le Comité d'Entreprise dans un contexte d'après-guerre.....	18
B. Le Comité Social et Economique : une transformation radicale des relations professionnelles ?	21
II. Vers une démocratie participative ?	26
A. Lois Auroux et Loi de Sécurisation de l'Emploi : le déploiement de l'expertise et la professionnalisation des représentants.....	26
B. Loi Rebsamen et Loi Travail : de nouvelles formes de négociation	33
C. Les Ordonnances Macron : le rééquilibrage des informations	38
III. La valorisation des parcours syndicaux : un dispositif plébiscité par le législateur, aux confins de l'expertise	41
A. Une crise du syndicalisme en France ?	42
B. Un renouvellement du syndicalisme au travers de la valorisation de l'expérience syndicale.....	45
Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 1 : Tour d'horizon législatif, depuis les Lois Auroux de 1982	49
Chapitre 2 : Pilotage et effectivité du dialogue social	51
I. Cadre et définitions du dialogue social.....	51
A. Le dialogue social, un concept difficile à définir.....	51
B. Nombreuses confusions entre dialogue social, relations professionnelles et négociation collective.....	54
II. L'ingénierie du dialogue social	57
A. Piloter le dialogue social pour le structurer.....	57
B. Approche par les concepts : le dialogue social au travers de la distinction entre « dialogue » et « négociation »	63
C. Approche par les composantes : focus sur la négociation collective.....	68
III. Dialogue social et performance.....	70
A. Le dialogue social, un levier de performance ?	73
B. Qualité du dialogue social.....	75

1.	La mesure du dialogue social au travers des actes	77
2.	Approche par les finalités : définir la qualité du dialogue social par les aboutissements	80
C.	L'effectivité du dialogue social, quels leviers d'action ?	83
	Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 2 : Pilotage et qualité du dialogue social	86
	Chapitre 3 : L'expert des représentants du personnel, un accompagnateur du dialogue social ?	87
I.	Cadre et définitions de l'expertise	87
A.	Trois catégories d'expert.....	88
1.	L'expert politique : une aide à la réflexion.....	89
2.	L'expert spécialiste : la résolution de problèmes grâce à ses connaissances	91
3.	L'expert-expert : une aide à la prise de décision en utilisant ses connaissances préalablement validées par ses pairs	93
B.	Dans le cadre du mandatement du Comité Social et Economique : passage de l'expert économique à l'expert social	95
II.	Rôles et attribution de l'expert social.....	99
A.	Les registres d'actions de l'expert social	100
B.	Apporteur de savoirs mobilisables et contributeur du cadre cognitif	104
	Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 3 : L'expert des représentants du personnel, un accompagnateur du dialogue social ?	108
	Chapitre 4 : Les projets de restructuration de type PSE et APC face à l'intervention de l'expert social	110
I.	Négocier une restructuration.....	110
A.	Les restructurations	112
1.	Les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) au regard de la crise économique liée à la Covid-19 en 2020	113
2.	Les Accords de Performance Collective (APC) à la lumière de la crise sanitaire liée à la Covid-19 en 2020	117
B.	Négocier un bon accord ?	120
II.	Intervention de l'expert social dans le processus de négociation d'une restructuration	122
A.	Une restructuration face aux refus de négociation, de compromis et de signature... ..	123
B.	Postures de l'expert social et limites de son intervention	126
	Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 4 : Les projets de restructuration de type PSE et APC face à l'intervention de l'expert social.....	133
	Conclusion intermédiaire liée à la Partie 1 : Détermination du cadre conceptuel relatif à l'expert social	135
	Partie 2 : Analyse empirique relative aux postures de l'expert social face aux registres d'action, aux asymétries et aux stratégies syndicales.....	139
	Chapitre 5 : Méthodologie de recherche.....	141
I.	La CIFRE, recherche action appuyée sur un raisonnement inductif	141

II.	Un terrain de recherche circonscrit dans un contexte de crise pandémique et de restructuration interne.....	144
A.	Notre terrain de recherche	144
B.	Contexte de réalisation de notre thèse.....	148
III.	Méthodologie et stratégies de recherche	149
A.	Les paradigmes épistémologiques.....	150
B.	Les stratégies de recherche et la justification de la connaissance.....	153
1.	Le choix de la méthodologie de la recherche qualitative.....	154
2.	Les matériaux et outils mobilisés.....	156
Chapitre 6 : Le recours à l'expertise, ses liens avec les évolutions législatives ainsi que les contextes économiques et sociétaux.....		
164		
I.	Les diverses sphères d'intervention de l'expert social dans un contexte de crise.....	165
A.	Les expertises récurrentes, ponctuelles et libres du CSE face à la Covid-19	169
B.	La numérisation du dialogue social renforcée depuis la crise Covid-19	171
1.	Impacts sur le métier d'expert social	172
2.	Impacts sur l'exercice du mandat des représentants du personnel.....	173
II.	Les limites de l'expertise	177
A.	La fusion des instances : une augmentation de la charge de travail des représentants du personnel avec des moyens réduits.....	181
B.	Les moyens techniques : une diminution du recours à l'expertise dans un contexte de rigidification des délais et du financement.....	184
III.	Leviers d'action au regard du recours à l'expertise	191
A.	L'apprentissage pour sensibiliser sur la question syndicale et pour accroître les compétences des acteurs du terrain	191
B.	Faire de l'expert une ressource où qualité ne rime pas avec quantité	194
Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 6 : L'évolution législative favorable à la légitimation du recours à l'expertise, une distorsion entre le prescrit et le réel.....		
197		
Chapitre 7 : L'expert social lié au dialogue social par la quête de sens ?.....		
199		
I.	Diverses perceptions de l'expert social	200
II.	La justification de l'existence de l'expert social	204
A.	L'existence de l'expert social, un droit inscrit dans le Code du Travail	207
B.	La légitimité par les connaissances.....	208
III.	Expert social et dialogue social.....	209
IV.	L'expert, une quête de sens ?.....	219
A.	Les sources de sens au travail.....	221
B.	Les freins au sens au travail	229
V.	Discussion autour de l'expert social	232
A.	Notre perception de l'expert social.....	233
B.	Les évolutions possibles du métier en lien avec le dialogue social.....	234

Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 7 :	236
Chapitre 8 : Postures déployées par l'expert social dans un contexte classique d'intervention	239
I. Les missions de l'expert social, le facteur déterminant de ses registres d'action et postures : approche par les actes.....	240
II. L'expert social au cœur des asymétries et des stratégies syndicales.....	260
A. Une réduction des asymétries ?.....	264
B. Les stratégies syndicales	269
III. Leviers d'action possibles dans un contexte d'intervention classique de l'expert social	276
A. L'approche par les actes : la prépondérance de la restitution par rapport aux autres modalités légales d'exercice	278
B. Une réduction des asymétries : une utopie persistante ?	279
C. La nécessité d'encadrer l'intervention de l'expert social	281
Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 8 : Postures déployées par l'expert social dans un contexte classique d'intervention	283
Chapitre 9 : Postures déployées par l'expert social dans un contexte de restructuration de type PSE et APC	287
I. Les modalités d'exercice de l'expert social dans le cadre de projets de restructuration de type PSE et APC	288
II. Les projets de restructuration de type PSE et APC, des asymétries et stratégies syndicales exacerbées ?	308
A. Une réduction des asymétries ?.....	312
B. Les stratégies syndicales	318
III. Leviers d'action possibles dans un contexte de restructuration.....	323
A. Les rôles et places de l'expert social et des représentants du personnel dans un contexte de restructuration.....	324
B. Une intervention en amont, un levier de co-construction.....	325
C. Une absence d'intervention en aval, source de tensions et défiance	326
Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 9 : Postures déployées par l'expert social dans un contexte de restructuration de type PSE et APC	328
Chapitre 10 : Regard critique sur les postures de l'expert social au regard de deux contextes d'intervention.....	331
I. Des postures diverses selon les contextes d'intervention	331
A. Un expert social mimétique, facilitant et routinier dans un contexte classique d'intervention	332
B. Un expert social agissant-créatif, mimétique et bloquant dans un contexte de restructuration.....	335
II. Regards croisés et discussion autour de nos objets de recherche	339
A. Regard croisé autour du cadre conceptuel de l'expert social dans deux contextes différents.....	339

B.	Propositions de pistes de réflexion autour des postures de l'expert social	343
III.	Apports théoriques et managériaux construisant des pistes évolutives de notre cadre conceptuel.....	349
A.	Les apports théoriques et managériaux	350
B.	Les pistes évolutives de notre cadre conceptuel	354
IV.	Limites et pistes d'ouverture pour nos travaux de recherche.....	360
A.	Critiques de notre plan de recherche	360
B.	Les pistes d'ouverture pour nos futurs travaux de recherche	363
Conclusion générale : L'expert social, de tiers externe facilitateur dans un contexte d'intervention classique à acteur décisionnaire créateur de rapport de force dans un contexte de restructuration		367
1.	« L'évolution législative récente apparait comme relativement favorable à la légitimation du recours à l'expertise ».....	367
2.	« De manière prescriptive, l'expert social s'inscrit comme un tiers facilitateur dans le pilotage du dialogue social et sa contribution dans l'amélioration de la qualité du dialogue social est source de sens ».....	369
3.	« L'expert social déploie trois postures selon les registres d'action, les asymétries perçues par les représentants du personnel et les stratégies syndicales déployées dans un contexte d'intervention classique »	371
4.	« L'expert social ne facilite pas ou peu les négociations relatives à une restructuration et plus globalement le dialogue, en accentuant le rapport de force » ...	373
5.	Problématique : « Dans quelle mesure les postures de l'expert social varient-elles selon les registres d'action, les asymétries perçues et les stratégies syndicales déployées dans deux contextes différents ? »	375
Bibliographie :		380

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Considérant le travail comme un « fait social total »¹ au sens de Mauss, nous avons voulu fonder nos travaux de recherche sur la thématique spécifique du dialogue social s'inscrivant dans le champ des sciences de gestion et du management. Après avoir étudié plus précisément les enjeux relatifs à la communication d'un Plan de Sauvegarde de l'emploi et mis en exergue l'expertise et la médiation comme modes de régulation des conflits en entreprise, nous avons souhaité approfondir nos travaux de recherche en nous focalisant sur l'expertise du CSE.

Pour ce faire, nous avons porté notre intérêt sur les relations professionnelles afin de comprendre les enjeux relatifs au dialogue social. En effet, celles-ci ont pris une place prépondérante dans la vie des entreprises en lien, d'une part, avec les évolutions législatives et d'autre part, avec le contexte socio-économique lourdement impacté par la crise pandémique, la guerre en Ukraine ou encore l'urgence climatique. Ce contexte, qui peut apparaître anxiogène, impacte directement le travail et les relations de travail. Les représentants du personnel, comme corps intermédiaire, voient donc leurs prérogatives s'élargir pour accompagner les diverses revendications portées par le collectif de travail tout en questionnant la mise en place de projets désirés par les Directions.

L'impulsion des relations professionnelles repose sur des composantes sociales, économiques et juridico-politiques. En effet, concernant la dimension sociale, les relations professionnelles permettent d'offrir une nouvelle source de solidarité, qui n'est permise ni par la sphère personnelle des salariés, ni par l'Etat (Durkheim, 1983)² mais aussi de mettre en œuvre une forme de démocratie en entreprise (S. et B. Webb, 1894)³. Sous le prisme économique, Commons (1909)⁴ attribue cette impulsion à la mondialisation, du fait des nombreux conflits naissants entre les multiples parties prenantes de l'entreprise, à savoir des clients, des salariés ou encore des membres de la Direction... Enfin, Flanders (1968)⁵ statue sur le fait qu'il est primordial d'y admettre des éléments extra-économiques tels que la politique. C'est ainsi que Dunlop (1958)⁶ a considéré que les relations professionnelles s'affichent comme un ensemble d'institutions, de pratiques et de procédures qui ont pour fonction de produire les règles de la situation de travail créées par trois parties prenantes composées de l'employeur, des employés et leurs représentants ainsi que du gouvernement

¹ Mauss M., *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, In *Sociologie et Anthropologie*, PUF, Collection Quadrige, 1968

² Durkheim E., *Le Suicide*, Paris, PUF, 1983, 1^{ère} édition 1897

³ Webb S. et Webb B., *Industrial Democracy*, New York, Longmans, Green & Co., 1897

⁴ Commons J. R., « American shoemaker, 1648-1895. A sketch of industrial evolution », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 24, novembre 1909

⁵ Flanders A., « Eléments pour une théorie de la négociation collective », *Sociologie du travail*, n°1, 1968

⁶ Dunlop J. T., *Industrial Relations System*, H. Holt & Co., New York, 1958

en maniant des notions techniques, économiques et financières, juridico-politiques. Ces prises de position, accompagnées de nombreuses évolutions conceptuelles, conduiront notre réflexion tout au long de nos travaux de recherche pour dissocier les termes relatifs au dialogue social et surtout tenter de déterminer les différents concepts du champ.

La dimension relativement abstraite assimilable au champ du dialogue social peut être mise en corrélation avec ses évolutions permanentes qui l'accompagnent, voire le tourmentent. Tout d'abord, nous observons une modification notable de la conscience ouvrière passant de la « la conscience fière » à « la conscience de classe » afin d'aboutir au « syndicalisme attentif » (Touraine, 1984)⁷. Il considère que cette progression en trois phases s'appuie sur la politisation des syndicats abandonnant peu à peu, par conséquent, l'action de classe. Cette approche nous amène à interroger les fondements de la négociation sur lesquelles reposent les relations professionnelles.

La négociation d'entreprise s'est étendue au fil du temps en lien avec la volonté de promouvoir la démocratie sociale au niveau de l'entreprise avec, par exemple, l'instauration de la négociation annuelle obligatoire en 1982 (Salesina, 2012)⁸. La mise en perspective des approches proposées, d'une part, par Flanders (1970)⁹ considérant la négociation comme une forme d'institutionnalisation du conflit reposant sur une régulation conjointe et, d'autre part, par S. et B. Webb (1897)¹⁰ définissant la négociation comme une codification juridique et protectrice à l'égard des travailleurs auxquelles elles se réfèrent, nous permettent de mettre en évidence le processus de formalisation des échanges porté par la négociation.

Aujourd'hui, les approches de la négociation collective affichent un prisme juridique plus important où « la négociation collective d'entreprise, telle qu'elle est soutenue par le législateur, s'inscrit aussi dans une logique de flexibilité : celle de la loi, qu'il est possible d'améliorer, ou, par dérogation à la hiérarchie des normes, d'aménager dans un sens moins favorable au salarié » (Salesina, 2012). La négociation collective sous ce prisme juridique se définit comme « une législation autonome d'entreprise » (Amadiou et Groux, 1996, in Fericelli et Sire, 2012)¹¹.

Ces premières réflexions nous amènent à considérer que ces approches mettent « trop l'accent sur une de ses finalités, celle de parvenir à un accord, et sur un de ses moyens, celui du marchandage » (Strauss, 1992, in Lichtenberger, 2013)¹². A titre de contre-exemple, il est

⁷ Touraine A., Wieworka M. et Dubet F., *Le Mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984

⁸ Salesina M., « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », *@GRH*, 2012/1 (n°2), p.11-36

⁹ Flanders A., *Management and Unions : the Theory and Reform of Industrial Relations*, Londres, Faber and Faber, 1970

¹⁰ Webb S. et Webb B., *Industrial Democracy*, New York, Longmans, Green & Co., 1897

¹¹ Amadiou J.-F. et Groux G., « Production de règles, relation d'emploi et performance économique », in A.-M. Fericelli et B. Sire (dir.), *Performance et ressources humaines*, Paris, Economica, p. 180-193, 1996

¹² Lichtenberger Y., « Négociation sociale et construction d'acteurs complexes. Éloge du conflit et du compromis », *Négociations*, vol. 20, n°2, 2013, pp. 5-18

possible que « la promotion de la négociation collective d'entreprise par la loi semble par ailleurs se définir dans une logique de coopération entre les 'partenaires sociaux' » (Salesina, 2012).

C'est pourquoi elles nous conduisent à développer le fait que le dialogue social évolue et se densifie dans la mesure où ses moyens et champs d'actions se propagent et se complètent. Nous pouvons donc concevoir la négociation collective comme une technique de résolution des divergences d'intérêts. Ainsi, nous avons souhaité nous intéresser aux expertises de l'instance de représentation du personnel, le CSE. De manière plus précise, nous avons souhaité nous focaliser sur les postures de l'expert au regard des registres d'action, des asymétries et des stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel.

Ainsi, nous nous sommes demandés : **Dans quelle mesure les postures de l'expert social varient-elles selon les registres d'action, les asymétries perçues et les stratégies syndicales déployées dans deux contextes différents ?**

Cette problématique dévoile plusieurs objectifs que nous nous sommes fixés au cours de notre travail de recherche. Dans un premier temps, nous souhaitons approfondir notre expertise du dialogue social et plus particulièrement de l'instance de représentation du personnel. Pour ce faire, nous allons étudier les impacts des différentes évolutions législatives sur le paysage des relations professionnelles. Ces premiers constats nous amèneront, dans un deuxième temps, à questionner les stratégies syndicales et les formes d'asymétries qui nourrissent les acteurs des relations professionnelles. Par ailleurs, il nous a semblé essentiel d'intégrer à notre analyse un acteur tiers, à savoir l'expert du CSE mandaté pour accompagner les représentants du personnel dans la gestion de leurs prérogatives.

Au premier abord, nous avons envisagé le fait d'étudier et de mesurer les impacts socio-économiques des expertises réalisées dans une dimension longitudinale. Cependant, le contexte pandémique a considérablement impacté et réduit notre terrain de recherche pour que celui-ci se recentre uniquement sur notre entreprise d'accueil, Sextant Expertise. Nous considérons que c'est aussi le travail du chercheur que de s'adapter aux contextes qui l'entourent et de faire des choix permettant d'assurer la viabilité de ses travaux. A ce titre, nous avons fait le choix de concentrer notre travail sur une analyse introspective du métier d'expert du CSE, tiers externe du dialogue social. De manière plus précise, nous avons décidé d'interroger ses postures dans une dynamique de recherche-action. Cette approche repose

sur notre quête de sens au travail et notre volonté d'éclairer le rôle de ce tiers externe au regard des multiples enjeux soulevés par le dialogue social. Nous espérons que nos travaux de recherche permettront d'une part d'apporter un regard nouveau sur ce métier mais également un regard critique sur les risques identifiés et, d'autre part de faire émerger un nouveau positionnement voire de proposer une évolution du métier.

C'est pourquoi ce travail de recherche porte deux objectifs, le premier étant celui de conduire à une ouverture d'esprit sur le dialogue social pour dépasser la dimension de la défiance entre les acteurs et le second étant de réaliser un travail de recherche directement en lien avec nos valeurs et nos convictions, à savoir la promotion du dialogue social.

Partie 1 : Cadre conceptuel de l'expert social

Tout travail de recherche se doit de débiter par une revue de l'art qui permet de poser les fondements théoriques de notre réflexion. Ainsi, souhaitant étudier les postures de l'expert du CSE au regard des registres d'action, des asymétries perçues entre les représentants du personnel et les Directions ainsi que des stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel, notre travail de thèse nous amène à structurer notre recherche conceptuelle en quatre temps.

Premièrement, nous souhaitons mettre en exergue l'émergence de la représentation du personnel au travers de la mise en place des comités d'entreprise (CE) durant la période d'après-guerre. Cela nous permettra d'aboutir à la réalisation d'un tour d'horizon des diverses évolutions législatives depuis les Lois Auroux, pierre angulaire des avancées en termes de représentation du personnel mais aussi de recours à l'expertise. Cette approche nous permettra de déterminer les asymétries perçues entre les représentants du personnel et les Directions ainsi que les stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel dans le cadre de leur mandat.

Cette première réflexion, nous fera questionner le concept de dialogue social, encore aujourd'hui, souvent considéré comme abstrait, afin de nous permettre, d'une part, de le distinguer des termes sémantiques proches, et, d'autre part, de statuer sur une définition. De ce fait, nous serons en mesure d'étudier son ingénierie en le positionnant comme un objet à piloter. L'étude de l'ingénierie du dialogue social nous amènera à déterminer son lien avec la performance au travers de la mesure de sa qualité et de son effectivité.

Par ailleurs, nous mettrons en perspective le cadre de l'expertise et la caractérisation de l'expert des représentants du personnel pour le qualifier d'« expert-social ». Ce dimensionnement nous conduira à étudier ses postures au regard de ses registres d'action.

Enfin, nous contextualiserons l'intervention de l'expert social dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi et dans le cadre d'un Accord de Performance Collective pour déterminer ses postures et les limites de son intervention.

Ainsi, nous essayerons de faire émerger de notre cadre conceptuel, des hypothèses de recherche qui nourriront notre réflexion globale au regard des postures de l'expert social selon les registres d'action qu'il utilise, les asymétries qu'il perçoit entre les représentants du personnel et les Directions ainsi que les stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel.

Chapitre 1 : Tour d'horizon législatif depuis les Lois Auroux de 1982

L'objet de notre premier chapitre consiste à mettre en exergue le contexte juridique qui encadre notre domaine de recherche. En effet, bien que notre thèse s'inscrive dans le champ des sciences de la gestion et du management, elle se doit d'inclure des éléments relatifs au droit et plus particulièrement au droit du travail. Outre le fait de poser un cadre, cette présentation du contexte juridique nous permet d'ores et déjà de nous questionner sur les impacts pour la profession des experts du Comité Social et Economique (CSE) au regard des diverses évolutions législatives des Lois Auroux, instaurant le renforcement des moyens de contrôle des représentants du personnel jusqu'aux Ordonnances Macron bouleversant le paysage de la représentation du personnel en fusionnant leurs trois instances.

I. Du Comité d'Entreprise au Comité Social et Economique

Les Lois Auroux constituent un tournant dans le droit du travail français, dans sa dimension aussi bien collective qu'individuelle. C'est pourquoi ces Lois constituent le point d'ancrage de notre analyse législative au regard des modalités dédiées à la représentation du personnel. Ainsi, nous concentrerons notre travail de recherche sur la représentativité des salariés au sein des entreprises et plus particulièrement au travers de l'instance de représentation du personnel appelé Comité d'Entreprise (CE). Dans un premier temps et dans une dimension historique, nous fonderons notre réflexion sur les éléments ayant conduit à sa création jusqu'à sa transformation, en 2017, en Comité Social et Economique (CSE). Cette mise en exergue, nous permettra, dans un second temps, de nous concentrer sur les enjeux et impacts des diverses lois réformant les relations professionnelles en France afin de nous intéresser à la valorisation des parcours syndicaux.

A. Double mission pour le Comité d'Entreprise dans un contexte d'après-guerre

Ce n'est pas la création du Comité d'Entreprise en 1945 qui a constitué l'émergence de la représentativité du personnel. En effet, les délégués du personnel ont été institués en 1936 ; pour « assurer dans les entreprises d'au moins onze salariés la désignation de porte-parole chargés de présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives qui

n'auraient pas été directement satisfaites »¹³ (Mouriaux, 2004), avant d'être supprimés par le régime de Vichy. A la Libération, des comités de gestion ont vu le jour dans une centaine d'entreprises telles que Renault et Berliet (secteur automobile), et ce dans diverses villes telles que Marseille, Lyon ou encore Toulouse. C'est ainsi, qu'afin d'uniformiser les pratiques et de mettre un terme à « ces gestions sauvages » (Mouriaux, 2004), l'Ordonnance du 22 Février 1945 a instauré un Comité d'Entreprise dans les entreprises affichant un effectif de cent salariés et plus. Dès lors, le CE a détenu deux rôles majeurs : le premier consiste à gérer les activités sociales et culturelles (ASC) comme le prévoyait initialement la Charte du travail et le second, lui permet de rendre un avis sur la gestion de l'entreprise, à titre consultatif uniquement. Landier et Labbé (2010) considèrent que le Comité d'Entreprise a vu le jour « pour mettre en œuvre un principe de co-gestion [qui] deviendra un outil de 'lutte sociale' pour les syndicats de la lutte des classes »¹⁴.

D'un point de vue historique, la création des Comités d'Entreprises a découlé du Programme du Conseil National de la Résistance (CNR) du 15 Mars 1944 qui présentait les stratégies de la Résistance à court et moyen terme (Cf. [Annexe 1](#)). A cet égard, trois formes de comités ont été constituées : les comités de villes, de villages et d'entreprises. Notre analyse se concentrera uniquement sur le Comité d'Entreprise et mettra en évidence les enjeux et les impacts du Programme du Conseil National de la Résistance au regard des relations professionnelles en France.

A court terme, le programme du CNR a privilégié, au sujet du travail et des relations sociales, les revendications salariales, sous toutes leurs formes dans le but de protéger la population tant au sein de leur environnement personnel que de leur environnement professionnel. A ce titre, le Programme du CNR prévoyait que les Comités « en accord avec les organisations syndicales résistantes, combattaient pour la vie et la santé des Français pour une lutte quotidienne et incessante, par des pétitions, des manifestations et des grèves, afin d'obtenir l'augmentation des salaires et traitements, bloqués par Vichy et les Allemands, et des rations alimentaires et attributions de produits de première qualité, réduites par la réglementation de Vichy et les réquisitions de l'ennemi, de façon à rendre à la population un minimum de vital en matière d'alimentation, de chauffage et d'habillement »¹⁵. Dans le plan d'actions à moyen terme du Programme du Conseil National de la Résistance, les enjeux relatifs aux relations professionnelles concernaient le rétablissement du syndicalisme, interdit durant le Régime de Vichy, pour assurer « la liberté d'association, de réunion et de manifestation ». Cet objectif général s'est décliné au sein du Programme du CNR via :

¹³ Mouriaux R., *Le syndicalisme en France depuis 1945*, La Découverte, 2004

¹⁴ Landier H. et Labbé D., *Les organisations syndicales en France*, Liaisons, Rueil-Malmaison, 2000

¹⁵ Programme du Conseil national de la Résistance, 15 mars 1944

- une approche économique avec « l'éviction des grandes féodalités économiques et financières de la direction de l'économie » ;
- et une approche sociale, impliquant « le droit d'accès, dans le cadre de l'entreprise, aux fonctions de direction et d'administration, pour les ouvriers possédant les qualifications nécessaires, et la participation des travailleurs à la direction de l'économie » et fondant son principe sur la protection des salariés et le rétablissement du droit du travail au travers de « la sécurité de l'emploi, la réglementation des conditions d'embauchage et de licenciement, le rétablissement des délégués d'atelier ».

Nous retrouvons encore aujourd'hui les thématiques économiques et sociales au cœur du fonctionnement des Comités d'Entreprise et des prérogatives imputées aux représentants du personnel.

C'est ensuite avec la Loi du 16 Mai 1946 qu'a été abaissé le seuil à cinquante salariés pour la mise en place du CE dans les entreprises afin d'« instaurer une véritable démocratie économique et sociale dans les entreprises »¹⁶ en ne laissant plus la souveraineté de la gestion économique de l'entreprise à l'employeur. La diminution du seuil à cinquante salariés, et par conséquent, le déploiement des Comités d'Entreprise en France ont eu des répercussions sur le syndicalisme qui s'est traduit par le développement d'« attitude instrumentale »¹⁷ au sens de Dufour et Hege (2008), c'est-à-dire que les représentants du personnel n'ont pas obtenu leur mandat grâce à leur adhésion syndicale mais ont adhéré à un syndicat parce qu'ils étaient élus. Ce principe s'observe encore aujourd'hui où le taux de syndicalisation national de 10,3%¹⁸ ne couvre pas l'intégralité des mandats des représentants du personnel élus des 75 437 Comités Sociaux et Economiques¹⁹. *In fine*, nous pouvons considérer que les représentants du personnel sont majoritairement non syndiqués et se présentent aux élections professionnelles sur des listes sans étiquette syndicale.

Ainsi, le Comité d'Entreprise constitue l'instance de représentation du personnel privilégiée. En effet, il a notamment permis de contribuer à l'émergence d'un dialogue social dans les entreprises, appuyé par la présence des délégués du personnel même si leur statut était plus ancien. Qu'en est-il aujourd'hui de l'instance de représentation du personnel, pensée dans un contexte d'après-guerre, où la volonté reposait sur le partage d'informations et de gestion de l'entreprise ?

¹⁶ IRES, *Evolution des Comités d'Entreprise : Effet et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi*, 2016

¹⁷ Dufour C. et Hege A., « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », Revue de l'IRES, 228, 2008, pp.3-40

¹⁸ Dares-DGAFP-Drees-Insee, *Caractéristiques des salariés adhérents à une organisation syndicale en France (hors Mayotte), en 2019 (en %)*, Enquête Conditions de travail 2019

¹⁹ France Stratégie, *Evolution du nombre de CSE mis en place et d'élections ayant donné lieu à carence de candidats*, Données DGT – Ministère du Travail

B. Le Comité Social et Economique : une transformation radicale des relations professionnelles ?

S'agissant de l'un de nos principaux objets de recherche, nous souhaitons détailler les pourtours du Comité Social et Economique (CSE) afin d'en comprendre les enjeux. Le Comité Social et Economique a vu le jour avec les Ordonnances Macron du 22 Septembre 2017 afin de permettre « un dialogue social à la fois plus stratégique et plus concret, et moins formel »²⁰. Cette nouvelle instance de représentation du personnel fusionne les trois instances existantes à savoir : les Délégués du Personnel (DP), le Comité d'Entreprise (CE) et le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Le terme de fusion n'est pas choisi au hasard puisque le CSE mutualise les prérogatives de l'ensemble des représentants du personnel contrairement à la Délégation Unique du Personnel (DUP) instaurée par la Loi Rebsamen du 17 Août 2015. Cette nouvelle organisation des instances regroupait simplement les instances existantes au sein d'une même instance où chacune d'entre elles gardait tout de même ses prérogatives, dans les entreprises de moins de trois cents salariés. Ainsi, « le passage en CSE a renforcé la logique de concentration et de centralisation qui était apparue comme une tendance structurante de l'évolution des instances représentatives du personnel sur les deux dernières décennies »²¹.

Pour Godowski et al. (2020)²², le CSE est « un forum hybride » réunissant des dirigeants assimilables à des « experts » de la gestion de l'entreprise et des salariés « profanes » notamment par rapport à leurs connaissances de la comptabilité qui n'ont pas l'habitude de dialoguer ensemble. L'idée de ces forums hybrides est de permettre aux « profanes » de contribuer aux débats concernant les choix techniques collectifs auprès des « experts » de ces techniques, afin de permettre au débat de dépasser la sphère technique pour entrer dans la sphère sociale (Callon *et al.*, 2001)²³. Le CSE doit être mis en place dans les entreprises regroupant au minimum onze salariés. Il se compose de l'employeur, qui a le rôle de Président, et de la délégation du personnel composée d'élus titulaires et suppléants ainsi que de Délégués Syndicaux (DS), si un ou des syndicats sont représentés au sein de l'organisation, voire de représentants syndicaux. A la place des Délégués du Personnel, des Représentants de Proximité (RP) dont les moyens sont définis par accord d'entreprise ont vu le jour. Mais les entreprises font peu recours à ce nouveau dispositif. L'étude 2021 de l'IFOP démontre que

²⁰ Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales, Légifrance

²¹ IRES, ORSEU, SECAFI et SYNDEX, Evolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi (LSE), Rapport pour la DARES, 2016

²² Godowski C. *et al.*, « Toward Dialogic Accounting ? Public Accountants Assisting Works Councils – A Tool Between Hope and Illusion », *Critical Perspectives on Accounting*, 2020, vol.69

²³ Callon M. *et al.*, *Agir dans un monde incertain – Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001

dans 62% des entreprises de l'échantillon de leur étude, il n'y a aucun représentant de proximité²⁴.

Concernant les mandats, les élus du personnel les détiennent pour une durée légale de quatre ans, pouvant être réduite à deux ans par accord collectif. Outre la durée des mandats, l'un des grands changements engendrés par les Ordonnances Macron se traduit par la quantité des mandats pouvant être réalisés. A cet égard, elles imposent désormais la fin du cumul de mandats ; une limitation inexistante auparavant. Désormais, ils peuvent être renouvelés trois fois maximum ce qui impacte considérablement la carrière syndicale défendue par la Loi Rebsamen. En effet, il peut apparaître complexe de revenir au cœur de l'entreprise en reprenant un poste à temps plein après avoir été représentant du personnel pendant douze ans, et parfois à temps plein. Certes, de nouvelles compétences sont développées durant l'exercice du/des mandat(s) mais la relation avec le manager et l'équipe ainsi que la relation de travail peuvent être distendues de par l'éloignement du terrain. Ce dispositif législatif conduit à la nécessité de réaliser un important accompagnement de carrière des représentants du personnel, appuyé notamment par les entretiens de début et de fin de mandat, mais également par un véritable travail d'intégration sociale – ou plutôt de ré-intégration sociale – et de sensibilisation des managers et des salariés à la représentativité du personnel.

L'une des dérives de la fin du cumul des mandats peut consister en la possibilité pour des salariés de se tourner vers la représentation du personnel à la fin de leur carrière pour ne pas être confrontés à ce retour brutal dans le monde du travail. Ce risque de « syndicalisme de fin de carrière » fait émerger divers questionnements :

- Dans quelle mesure les représentants du personnel peuvent-ils comprendre les attentes des salariés, dès lors qu'eux-mêmes ne sont pas présents sur le terrain et, pour certains, ne vont plus jamais l'être ? Comment appréhender les envies des jeunes avec parfois des écarts d'opinions et de points de vue pouvant faire naître des tensions générationnelles au sein de l'organisation.
- Quid de l'investissement des élus de l'instance dans leurs missions de représentation du personnel : sera-t-il plus important d'autant qu'ils n'auront pas peur des conséquences d'un dialogue social difficile en faisant l'hypothèse qu'ils ne reprendront pas leur poste jusqu'à leur retraite ? sera-t-il en lien avec les attentes des salariés et des problématiques identifiées ? ou encore inexistant puisqu'ils ne seront que très peu confrontés à l'application des mesures négociées ou des projets mis en place ?

²⁴ IFOP, Etude sur l'état des relations sociales en entreprises, Janvier 2021

Pour fonctionner en autonomie, le CSE dispose d'un budget de fonctionnement représentant 0,2% de la masse salariale brute (0,22% pour les entreprises de 2 000 salariés et plus) et d'un budget relatif aux activités sociales et culturelles (ASC) défini par accord d'entreprise. L'assiette de calcul des budgets a été modifiée par la jurisprudence pour se fonder non plus sur le compte 641 mais sur la DADS : « Sauf engagement plus favorable, la masse salariale servant au calcul de la subvention de fonctionnement et de la contribution aux activités sociales et culturelles du comité d'entreprise s'entend de la masse salariale brute constituée par l'ensemble des gains et rémunérations soumis à cotisations de Sécurité sociale en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale »²⁵. Ce revirement de jurisprudence entraîne une diminution de l'assiette de calcul car elle n'intègre pas les indemnités de licenciement et de rupture conventionnelle.

De plus, la contribution financière imputable à l'instance est plus importante, notamment eu égard au recours à l'expertise. Outre les cinq expertises prises en charge intégralement par l'employeur (expertise sur la situation économique et financière, expertise sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi, expertise en cas de risque grave, expertise en cas de licenciements collectifs pour motif économique et expertise en vue de préparer la négociation sur l'égalité professionnelle dans les entreprises d'au moins 300 salariés et en l'absence de tout indicateur relatif à l'égalité professionnelle), les autres sont cofinancées. Par ailleurs, les Ordonnances Macron ont œuvré pour la fin de la dualité des budgets, c'est-à-dire qu'il est possible dorénavant de transférer tout ou partie de l'excédent du budget de fonctionnement vers le budget des activités sociales et culturelles. *A contrario*, le versement de l'excédent du budget des ASC vers le budget de fonctionnement est limité à 10%. Cela peut conduire au risque pour les élus de ne pas disposer des moyens financiers nécessaires à la réalisation de leurs prérogatives économiques et sociales au profit de la dimension ludique de l'instance portée par les activités sociales et culturelles. Selon Sévéon (2020), « ces nouvelles dispositions constituent une véritable bombe à retardement : quand le pouvoir d'achat se porte mal, la tentation peut être forte d'accroître le budget des ASC, quitte à rogner les dépenses de fonctionnement et, partant, à réduire les interventions du comité ».

Quant au fonctionnement du CSE, cette nouvelle instance peut se réunir une fois par mois, mais peut également, par accord collectif pour les entreprises de moins de 300 salariés, diminuer ce nombre sans être inférieur à six réunions annuelles. Parmi ces réunions, quatre d'entre elles doivent évoquer en tout ou partie le thème de la santé et sécurité au travail, appuyées par la création d'une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail

²⁵ Jurisprudence sociale, Cassation sociale, 7 février 2018, n°16-24.231

(CSSCT)²⁶. Force est de constater que les moments d'échanges avec l'employeur peuvent se raréfier alors qu'ils permettent le partage de l'information et *de facto* constituent un point clé dans l'aboutissement des missions des élus de l'instance. C'est pourquoi la jurisprudence a toujours été claire sur l'organisation des réunions plénières du Comité afin que celles-ci leur permettent de jouer leur rôle :

- Le mandatement d'une personne dont les pouvoirs se limitent à transmettre les questions des élus constitue un délit d'entrave²⁷ ;
- L'employeur, à savoir le Président de l'instance, doit déléguer ses pouvoirs à un représentant devant réunir les trois conditions cumulatives suivantes : autorité (c'est-à-dire un pouvoir décisionnel), compétence et moyens²⁸.

Or, selon Sévén (2020), la fusion des instances a conduit à une diminution drastique du nombre de réunions : sur la base d'une réunion mensuelle, elles sont divisées par 3,7 dans les entreprises de moins de 300 salariés soit un passage de 44 réunions par an en moyenne à 12 réunions et par 2,3 dans celles de 300 salariés et plus soit un passage de 28 réunions par an en moyenne à 12 réunions, mais si un accord abaisse le nombre de réunions à 6 dans l'année, alors celles-ci sont divisées par 4,7 au sein des organisations de moins de 300 salariés soit un passage de 28 réunions par an en moyenne à 6 réunions.

Ce changement est représenté, dans l'étude IFOP (2021), par « des réunions plus longues, avec une réelle difficulté à (correctement) couvrir l'ensemble des sujets [...], des réunions [qui] sont aussi bien plus difficiles à préparer [...], des réunions moins fréquentes, qui ont tendance à faire 'perdre le fil' des enjeux, et pouvant même 'démobiliser' certains élus ». De plus, la création du CSE a conduit à un recul du nombre de représentants du personnel en lien avec la disparition des DP et du CHSCT mais aussi avec la possibilité pour l'employeur de décider unilatéralement des établissements distincts si aucun accord n'existe, ce qui peut réduire le nombre d'établissement. Sévén (2020) quantifie la baisse du nombre de titulaires au CSE à hauteur de -37,6% en moyenne avec une fourchette allant de -50% à -27,3%. La relation de proximité est également fragilisée avec la présence des suppléants aux réunions de l'instance uniquement en cas de remplacement d'un titulaire absent. A cet égard, l'étude IFOP de 2021 indique que pour 25% des répondants, les élus craignent une perte de proximité par rapport aux salariés. Le nombre d'heures de délégation est globalement réduit au niveau de l'instance mais ce recul est moins fort que celui du nombre d'élus titulaires. Ainsi, face à ces variations et compte tenu de la fusion des prérogatives, nous assistons à « une concentration de la

²⁶ Le CHSCT est remplacé par la CSSCT, les thématiques abordées y sont similaires mais la CSSCT ne dispose pas d'une personnalité morale et ne peut, à ce titre, prendre une quelconque décision

²⁷ Jurisprudence, Cour de Cassation, 20 février 1996, 94-85863

²⁸ Jurisprudence constante, notamment Cour de Cassation, 17 février 2016, 14-25.062

représentation du personnel sur moins d'individus, avec une augmentation du nombre moyen d'heures mensuelles attribuées à chacun » (Sévéon, 2020). L'étude IFOP de 2021 fait ressortir des réponses des représentants du personnel interrogés que le nombre d'heures de délégation est amoindri pour 51% des répondants, mais qu'en parallèle il est couplé à plus de temps passé dans l'exercice de ses fonctions pour 50% de l'échantillon interrogé. Ces constats se concrétisent dans cette même étude où les représentants du personnel se sentent majoritairement fatigués (62%) et inquiets concernant le passage en CSE (56%). Elle fait, par ailleurs, ressortir que le degré d'inquiétude des élus dépend de la situation de l'entreprise et de son niveau de maturité en termes d'organisation du dialogue social :

- 68% de ceux dont l'entreprise est en mauvaise situation économique sont inquiets contre 52% de ceux dont l'entreprise est en bonne situation,
- 62% de ceux dont le passage en CSE a moins d'un an sont inquiets contre 56% de ceux dont le passage en CSE a plus d'un an et demi,
- et 57% de ceux dont ce n'est pas le premier mandat sont inquiets contre 48% de ceux qui exercent un premier mandat.

Ainsi, le Comité Social et Economique apparaît comme une instance nouvelle qui est venue bouleverser les habitudes et les usages en termes de dialogue social. Il semblerait que son encadrement législatif soit plus souple, en lien direct avec la volonté de la Loi Travail d'août 2016 d'inverser la hiérarchie des normes. C'est pourquoi l'ensemble des modalités de mise en œuvre et d'application du CSE est négociable par accord collectif. Cela amène aux interrogations suivantes :

- Les nouveaux élus auront-ils les moyens financiers, humains et matériels pour réaliser leurs prérogatives ?
- Dans quelle mesure l'entreprise peut-elle être considérée comme un lieu de démocratie sociale ?
- Quid de l'impact psychologique des représentants du personnel devant négocier avec les dirigeants, en étant à la fois soumis à un lien de subordination, tout en subissant une forte pression de la part des salariés ?

L'analyse du fonctionnement du Comité Social et Economique amène au constat d'une possible perte de compétences et de savoirs des élus et par conséquent, d'une diminution de leur professionnalisation. Globalement, les moyens de l'instance sont réduits par rapport à ses prérogatives qui, quant à elles, progressent. L'étude IFOP (2021) indique que pour 60% des interrogés, le CSE a modifié le dialogue social et précise même que pour 55% des sondés, il le détériore. Pour 57% des représentants du personnel, ce sont les salariés les grands

perdants du passage en CSE. 40% des sondés se considèrent perdants dans leur fonction de représentant du personnel contrairement à la Direction qu'ils qualifient à 79% de « grande gagnante » de cette évolution législative.

La transformation du Comité d'Entreprise en Comité Social et Economique nous amène à considérer que « beaucoup d'élu(es) et expert(es) entendu(es) redoutent de la même manière que la mise en place d'une DUP n'entraîne, malgré les garde-fous mis en place par le législateur, le sacrifice d'un certain nombre de prérogatives du CHSCT tant les consultations économiques sont complexes et chronophages »²⁹ (Guillas Cavan, 2017). Ainsi, dès lors que le regroupement des instances de représentation du personnel peut nuire à l'effcience du dialogue social au sein des organisations, leur fusion, au travers des multiples modifications qu'elle engendre, peut être qualifiée de dommageable.

II. Vers une démocratie participative ?

Le champ des relations sociales nécessite de porter une attention spécifique au cadre juridique qui l'entoure. Pour ce faire, nous tenterons de proposer un regard rétrospectif depuis les Lois Auroux de 1982 jusqu'aux Ordonnances Macron de 2017. De ce fait, notre étude nous conduira à analyser également la Loi de Sécurisation de l'Emploi de 2013, la Loi Rebsamen de 2015 et la Loi Travail de 2016. Nous avons fait le choix de débiter notre état des lieux juridique depuis les Lois Auroux, puisqu'elles représentent le tournant législatif le plus important quant à notre sujet de recherche en impactant à la fois les instances de représentation du personnel mais aussi l'expertise diligentée par l'instance. Ainsi, nous expliciterons les enjeux majeurs engendrés par ces diverses réformes autour du dialogue social, à savoir la professionnalisation des élus, le déploiement des nouvelles formes de négociation et le rééquilibrage des informations.

A. Lois Auroux et Loi de Sécurisation de l'Emploi : le déploiement de l'expertise et la professionnalisation des représentants

Parmi les *110 propositions* de F. Mitterrand présentées lors de la campagne présidentielle de 1981, l'amélioration du statut des travailleurs constituait une priorité absolue, portée par la

²⁹ Guillas Cavan K., « Fusionner les instances représentatives du personnel : une fausse bonne idée ? », *IRES Eclairages*, n°6, Juillet 2017

volonté d'entrer dans « une ère nouvelle des relations sociales »³⁰. C'est dans cette dynamique que les Lois Auroux de 1982, du nom du Ministre du Travail Jean Auroux, ont vu le jour afin de faire de la citoyenneté une thématique de l'entreprise, comme l'indique le rapport Auroux (1981) : « Citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans l'entreprise » en permettant aux salariés d'être « des citoyens à part entière de l'entreprise » et aussi des « acteurs du changement ». Ces lois se sont appuyées sur quatre axes majeurs reposant sur :

- la pérennité de l'emploi en limitant la précarité du travail notamment concernant la sous-traitance et les contrats à durée déterminée ;
- le renforcement des libertés individuelles au travers du déploiement d'un droit écrit et d'un droit d'expression pour les salariés ;
- la montée en puissance des institutions représentatives du personnel qui se voient attribuer de nouvelles prérogatives notamment via un accroissement en termes d'information sur le domaine économique, un accès à l'expertise mais aussi une meilleure protection ;
- et enfin, le déploiement de la négociation collective porté par des usages nouveaux.

C'est pourquoi selon Michel Coffineau (2008), rapporteur de la Commission des Affaires Sociales sur le projet de loi concernant les institutions représentatives du personnel, les Lois Auroux « ont apporté des moyens accrus pour les institutions représentatives du personnel, qui combinés avec l'obligation de négocier, avaient pour but d'améliorer la situation des travailleurs tout en accroissant l'efficacité des entreprises, et de développer le syndicalisme »³¹. Ces effets sont, en partie, portés par la consolidation et le renforcement de l'accès à l'information des élus eux-mêmes mais également de l'expert de l'instance dont l'accès à l'information devient semblable à celui des commissaires aux comptes. En effet, dans le cadre de l'enquête menée par le Centre de recherche en sciences sociales du travail (CRESST) sur la transmission de l'information au CE, d'importantes lacunes s'observaient. Concernant les informations rattachées à la gestion de l'entreprise, « les auteurs constatent que les informations de début de mandat sont incomplètes et peu systématiques, que les informations trimestrielles, présentées de manière peu pédagogique, présentent un meilleur suivi de l'activité que de la situation financière et que les informations annuelles sont surtout des documents comptables, mais qu'il existe peu de rapports spécifiques ». Par ailleurs, concernant les informations sur le personnel, celles sur les effectifs « sont peu systématiques, rarement exhaustives et souvent intégrées à d'autres supports, les Directions d'entreprise

³⁰ Auroux J., *Les droits des travailleurs*, Rapport au Président de la République et au Premier Ministre, Collection des rapports officiels La Documentation Française, septembre 1981

³¹ Le Goff J., *Les Lois Auroux 25 ans après (1982-2007) : Où en est la démocratie participative ?*, Presses Universitaires de Rennes, 2008

estimant qu'elles présentent un caractère répétitif et trop détaillé, [...] les informations sur la composition et l'évolution des effectifs ne sont pas données dans le quart des entreprises de l'échantillon et si le bilan social, antérieur aux lois Auroux, est largement diffusé et largement attendu par les élus, son contenu s'apparente plus à un catalogue qu'au véritable document de synthèse qu'il devrait être » (Henriet *et al.*, 1989)³². Face à l'incomplétude voire à la carence d'information et aux difficultés de lisibilité et de compréhension des données, l'extension du recours à l'expertise est venue apporter un début de solution.

En ciblant notre intérêt sur le développement de l'expertise des Comités d'Entreprise via les Lois Auroux, nous notons que c'est ainsi que la mission de contrôle des représentants du personnel au sein de l'entreprise a pu être renforcée. L'instance peut désormais recourir à un expert pour, non plus réaliser seulement un contrôle comptable, mais pour apprécier la situation économique générale d'une entreprise quelle que soit sa nature. De plus, les domaines d'expertise s'élargissent pour inclure l'introduction d'une nouvelle technologie dans la société afin d'en analyser les impacts sur l'organisation du travail. Enfin, l'expert peut également intervenir pour accompagner les élus du personnel dans le cadre d'expertises libres (il s'agit de dispositifs portés par l'instance, comme par exemple l'élaboration d'une étude par questionnaire).

Ainsi, au même titre que les prérogatives de l'instance représentative s'accroissent, le rôle de l'expert s'intensifie pour aller au-delà du domaine économique et financier en couvrant de plus en plus de domaines sociaux. Sa posture évolue également, le rôle de « contrôleur » étant complété par celui d'« accompagnateur du dialogue social » au sens de Cristofalo³³ (2009). En effet, sa palette d'interventions se construit au rythme des Lois Auroux, introduisant également une formation de cinq jours à destination des représentants du personnel pour les aider à maîtriser leurs mandats et faisant de l'expert un pédagogue, un transmetteur de savoirs.

A ce titre, l'enquête du Conseil Economique et Social en 1992 fait état d'une hausse du recours à l'expertise : « 30 % de l'échantillon a recours aux services d'un expert, mais selon un cabinet d'experts, l'augmentation serait de 15 % par an et toucherait de nouveaux secteurs comme les associations et le secteur sanitaire »³⁴. Toutefois, les taux de recours à l'expertise divergent en fonction du taux d'élus syndiqués : plus le taux est important, plus le recours à l'expertise

³² Henriet B., Tuchsirer C. et Willmann C., *Les comités d'entreprise. Contenu et cohérence des informations périodiques fournies au comité d'entreprise dans les PME*, CRESST, 1989, p. 201

³³ Cristofalo P., « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, n°1, 2009, pp. 81-98

³⁴ Calandra P., *Les attributions d'ordre économique des institutions représentatives du personnel*, rapport présenté au nom du Conseil Economique et Social, Paris, direction des journaux officiels, 1992, p.183

l'est également. Pierre Cam (1990) précise à cet égard que « des différences sont également perceptibles entre les comités d'entreprise à majorité CGT ou CFDT et les comités d'entreprise FO, plus réticents sur le rôle économique des comités d'entreprise »³⁵. Toutefois, le recours à l'expertise semble être limité au sujet de l'expertise technologique. Quatre ans après la promulgation des Lois Auroux, selon un rapport de l'Association pour la Recherche d'Emploi des Techniques (ARETE), seules 3 à 4 % des entreprises auraient bénéficié d'une expertise technologique³⁶. Cette faible utilisation du dispositif peut s'expliquer en partie par l'absence de définition précise de ce qu'est une nouvelle technologie, induisant *de facto* un risque de contentieux élevé.

Les Lois Auroux ont progressivement permis à l'expert d'arborer un rôle de contrôleur du respect des normes et des lois mais aussi celui d'un diplomate compte tenu de sa capacité à accompagner le CSE dans la gestion de ses prérogatives par conséquent, l'ensemble des représentants du personnel sans distinction de rattachement syndical. De plus, le bilan des Lois Auroux présenté par Legoff (2008) construit autour de trois axes tels que la progression de la négociation d'entreprise, la modification des rapports sociaux et l'absence de culture du compromis démontre que leurs impacts s'observent aussi bien au niveau national de branche avec une couverture conventionnelle qui est passée de 80% en 1980 à 97% en 2007, qu'au niveau de l'entreprise avec 1 611 accords signés en 1980 contre 30 343 en 2000³⁷. C'est notamment ce déploiement de la négociation d'entreprise, qui permettra à l'expert d'alimenter ses derniers registres d'action en s'inscrivant dans une stratégie syndicale d'intermédiation ou d'articulation. (Cf. ci-après, Chapitre 3, II A).

Outre les dispositions relatives au déploiement de l'expertise, la Loi de Sécurisation de l'Emploi, promulguée en 2013 et approuvée par la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC ainsi que par le Medef, la CGPME et l'UPA, avait notamment pour ambition d'accroître les prérogatives des représentants du personnel, en particulier, sur les aspects économiques. Pour ce faire, le législateur a imposé la création et la mise en œuvre de la Base de Données Economiques et Sociales (BDES) répertoriant les données économiques et sociales à transmettre aux instances de représentation du personnel sur une période de cinq ans (deux années avant l'exercice en cours jusqu'aux trois années à venir). Outre le fait de répertorier dans un même registre l'ensemble des informations à transmettre, la BDES se matérialise par un logiciel informatique accessible à distance afin de corroborer avec les évolutions technologiques et le

³⁵ Cam P., « Le droit à la lumière ou les ambivalences des savoirs », *Travail et Emploi*, n°43, janvier 1990, p.11

³⁶ Carre D. et Johansen A., *L'expertise en nouvelles technologies : une nouvelle dynamique de la concertation sociale en entreprise*, Paris, ARETE, 1986, p. 18 ; A. Johansen, « L'expertise technologique pour le comité d'entreprise : un démarrage difficile », *Travail et Emploi*, n°34, décembre 1987, pp. 71-80

³⁷ Le Goff J., *Les Lois Auroux 25 après (1982-2007) : Où en est la démocratie participative ?*, Presses Universitaires de Rennes, 2008, pp.139-140

déploiement massif du numérique. Cette nouvelle source d'informations s'inscrit dans la continuité des Lois Auroux afin de garantir un accès à l'information riche dans un contexte où les représentants du personnel voient, d'une part, leurs domaines d'intervention s'élargir pour concerner aussi bien les enjeux financiers que sociaux et, d'autre part, leurs prérogatives s'accroître avec un rôle dépassant désormais la simple notion de contrôle.

Même si la professionnalisation des élus peut se faire de manière autonome en lien avec le déploiement des carrières syndicales, il est nécessaire de s'interroger sur les ambitions du législateur dans ce domaine et ainsi promouvoir le rôle de l'expert face à ces nouvelles dimensions. En effet, les enjeux de la reconnaissance des parcours syndicaux sont divers avec « un enjeu de régulation des relations sociales à travers la valorisation des acteurs de la négociation collective ; au niveau individuel de chaque salarié mandaté, la reconnaissance peut avoir des enjeux de reconversion professionnelle et donc relever des employeurs, mais elle peut aussi avoir des enjeux de reconnaissance de l'engagement syndical en tant que tel, par la famille, par la société civile, voire par l'Etat »³⁸ (Chabbert et Rey, 2018).

De fait, au travers de ces réformes majeures, les représentants du personnel ont pu se professionnaliser grâce à un accès à l'information plus riche ainsi qu'au déploiement de leurs compétences acquises lors de formations liées à leur(s) mandat(s) pour les mettre aux profits de leurs multiples prérogatives. Le rapport de l'IRES³⁹ de 2016 fait ainsi état de quatre formes de professionnalisation :

- « L'élévation du niveau des débats »⁴⁰ au sens de Supiot (1994) qui repose sur la capacité des représentants du personnel à devenir des experts du dialogue social en se montrant pro-actifs vis-à-vis des dirigeants des entreprises. C'est pourquoi la formation doit constituer un levier clé pour les élus et qu'elle ne doit pas être financée en majorité sur le budget de fonctionnement du CSE dont l'assiette de calcul tend à se réduire au fil des évolutions législatives.
- « Aider à comprendre »⁴¹ au sens de Boulmier (2014) en qualifiant les élus dans des domaines spécifiques. Bien que les évolutions législatives n'aillent pas dans ce sens, les prérogatives des représentants du personnel se multiplient tout comme les documents qu'ils se doivent d'analyser. Rappelons, à ce titre, que le CE avait été créé pour assurer un contrôle du champ financier. Or, les diverses réformes législatives ont étendu son rôle ainsi que son domaine d'action. De ce fait, la spécialisation des élus

³⁸ Chabbert E. et Rey F., *La valorisation des acquis de l'expérience syndicale*, Arguments, 2018

³⁹ IRES, Evolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE), décembre 2016

⁴⁰ Supiot A., *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994

⁴¹ Boulmier D., « Les experts-comptables du comité d'entreprise : états des lieux », *Droit social*, n° 9, 2014

sur des thématiques identifiées permettrait une meilleure articulation des prérogatives des représentants du personnel.

- « Apporter des connaissances et vulgariser les termes pour dissiper la méfiance »⁴² au sens de Cristofalo (2009 ; 2014) en favorisant la carrière syndicale au travers du développement de multiples compétences relatives aux nombreuses prérogatives des instances de représentation du personnel. En effet, le rôle de l'instance évolue et ne concerne plus uniquement le contrôle de la santé économique et financière de l'entreprise. Désormais, avec l'application des Lois Auroux, les représentants du personnel s'inscrivent plutôt dans une démarche d'analyse et de réflexion concernant l'organisation du travail dans sa globalité.
- « Politiser les sciences »⁴³ au sens de Maasen et Weingart (2005) afin de créer un métier lié au syndicalisme. En effet, l'adhésion syndicale pouvant constituer un frein à la carrière professionnelle voire même être un motif de discrimination, il pourrait être plus bénéfique de voir le syndicalisme comme une voie professionnelle à part entière plutôt que comme une voie parallèle à l'activité professionnelle. Cette idée s'appuie également sur le fait qu'au moment de la Loi de Sécurisation de l'Emploi, le retour à l'emploi des individus en fin de mandat reste compliqué. Les moyens proposés divergent avec les besoins réels qui ne prennent généralement pas en compte les évolutions liées à la réalisation d'un mandat, d'autant plus pour les carrières syndicales. En effet, la possibilité de cumuler les mandats sur une durée non définie peut conduire les représentants du personnel à délaisser leur activité professionnelle au profit de leur rôle de représentant du personnel. Dans ce cas, l'objectif n'est pas de considérer qu'ils s'éloignent de l'organisation mais plutôt qu'ils développent de nouvelles compétences telles que l'organisation de réunion, la prise de note, la capacité d'analyse, l'éloquence... (Cf. [Tableau 2 – III - B](#))

Ainsi, la professionnalisation des représentants du personnel est passée également par un déploiement de l'expertise ; d'autant que le niveau de professionnalisation des représentants du personnel conditionne le recours à l'expertise. En effet, selon le rapport de l'IRES (2016), « la place de l'expertise parmi les ressources des RP [représentants du personnel] semble en effet dépendre de la taille de l'entreprise et, ce qui va souvent avec, du degré de professionnalisation et de compétence technique des élus »⁴⁴. Malheureusement, par lien de

⁴² Cristofalo P., « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, 2009 ; Cristofalo P., « Des outils aux partenaires de l'action syndicale. La CFDT et les experts auprès des IRP », in C. Guillaume (dir.), *La CFDT, sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, PUR, 2014

⁴³ Maasen S. et Weingart P., *Democratization, of Expertise ? Exploring novel forms of scientific advice in political decision-making*, *Sociology of the sciences yearbook*, 2005

⁴⁴ IRES, *Evolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE)*, décembre 2016

cause à effet, il semblerait que « dans les entreprises relativement petites, où les élus sont relativement peu professionnalisés, l'usage de l'expertise reste exceptionnel »⁴⁵. Par ailleurs, cette recherche de professionnalisation a amené les entreprises à évoluer dès les Lois Auroux en créant un pôle dédié aux relations sociales dans la sphère des ressources humaines. Ce changement est une réponse à la modification du rôle de l'instance qui passe d'une dynamique de contrôle à celle d'un modèle de compromis fondé sur la recherche de consensus permanents pour l'entreprise ; l'objectif étant d'assurer un dialogue social serein et efficient.

Toutefois, il ne faut pas omettre que les instances de représentation du personnel n'ont qu'un pouvoir purement consultatif. A cet égard, Salesina (2012) met en évidence que les parties prenantes du dialogue social ne sont pas dans une optique de coopération voire de codécision ou encore de cogestion puisqu'elles manquent de cohérence et symbiose. Lichtenberger (2013) précise qu'« une longue tradition du mouvement syndical rechigne à de tels compromis conçus comme formes de collaboration et privilégie l'épreuve de force comme argument principal de toute discussion ou à défaut des formes de consultation sans engagement »⁴⁶. Pour Lichtenberger (2013) et Salesina (2012), un jeu de force et de pouvoir s'installe entre les deux parties et empêche toute forme de coopération.

C'est pourquoi considérer le syndicalisme français comme la représentation d'un processus de cogestion constitue une erreur. En effet, la cogestion, sur le modèle allemand, est définie comme la garantie pour les salariés « de faire valoir leurs intérêts dans l'entreprise en reconnaissant à leurs représentants un certain nombre de pouvoirs ». Ce modèle s'appuie sur un procédé de négociation collective très formalisé et basé sur « l'autonomie contractuelle des organisations syndicales et patronales » (Lasserre, 2005)⁴⁷. Or, comme évoqué précédemment, les représentants du personnel en France ne disposent que d'un rôle consultatif. De plus, selon Biétry (2007) « l'affichage des instances dirigeantes de certaines grandes centrales en faveur, sinon de la cogestion, du moins du dialogue avec les Directions d'entreprise, est loin de faire l'unanimité dans toutes les composantes des fédérations »⁴⁸.

Salesina (2012) considère qu'actuellement face à cette incapacité à coopérer, les parties se tournent automatiquement vers une relation d'emploi qui se fonde sur les « négociations collectives inscrites dans une logique gagnant-perdant, généralement caractérisée par le conflit » plutôt qu'une « consultation paritaire » qui se met en œuvre « idéalement dans le

⁴⁵ IRES, Evolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE), décembre 2016

⁴⁶ Lichtenberger Y., *Négociation sociale et construction d'acteurs complexes : éloge du conflit et du compromis*, De Boeck Supérieur, 2013

⁴⁷ Lasserre R., *La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation*, Regards sur l'économie allemande, 2005

⁴⁸ Biétry F., *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?*, Paris, Éditions Management & Société, coll. « Les essentiels de la gestion », 2007

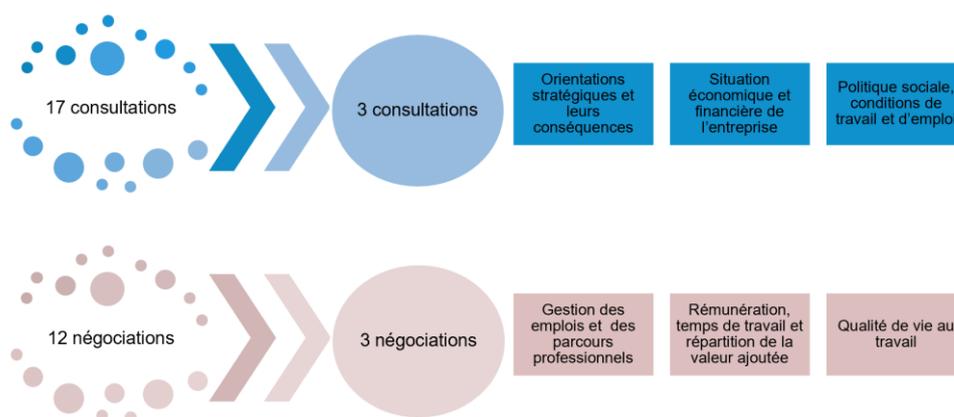
cadre d'une démarche collaborative »⁴⁹. Son analyse illustre bien la réalité face à laquelle nous sommes confrontés aujourd'hui dans la mesure où le syndicalisme français est principalement fondé sur la volonté de créer un rapport de force et/ou ne veut pas se structurer comme un modèle de codécision. En revanche, le syndicalisme pourrait être amené à évoluer vers un modèle hybride structuré sur la base d'une forme de « co-management » assimilée à un pouvoir de « co-surveillance », au sens de Lasserre (2005), afin de s'inscrire dans une démarche de recherche du compromis.

B. Loi Rebsamen et Loi Travail : de nouvelles formes de négociation

« Le dialogue social de qualité est vital pour les salariés, pour les entreprises, pour l'économie de notre pays »⁵⁰, c'est sur ce principe que sera votée la Loi relative au Dialogue Social et à l'Emploi du 17 Août 2015, appelée Loi Rebsamen. Celle-ci a voulu apporter cinq grandes évolutions pour le dialogue social français :

- 1- « **Simplifier pour rendre au dialogue social toute sa vitalité** » : Au même titre que les précédentes réformes législatives qui ont conduit à une professionnalisation des acteurs du dialogue social, la Loi Rebsamen a voulu professionnaliser le dialogue social lui-même en le structurant. Ainsi, les dix-sept temps de consultation des instances de représentation du personnel ont été regroupés en trois temps majeurs et les douze négociations d'entreprise en trois négociations annuelles.

Figure 1 - Regroupements relatifs aux temps de consultation et de négociation :



Source : Auteur

⁴⁹ Salesina M., « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », @GRH 2012/1 (n°2), p. 11-36

⁵⁰ Gouvernement.fr, (mis à jour le 28 juin 2021) « Le dialogue Social », <http://www.gouvernement.fr/action/le-dialogue-social>, Mai – Site consulté le 17 juillet 2021

Dans les faits, l'objectif est de simplifier le calendrier social relatifs aux divers temps de consultations et de négociations. Or, ces regroupements complexifient grandement le rôle des représentants du personnel. En effet, à titre d'exemple, la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi, définie à l'article L.2312-26 du Code du Travail⁵¹ regroupe désormais neuf thématiques sur un périmètre de trois ans ; deux années antérieures et l'année en cours. La multitude de thématiques à analyser conduit, dans la majorité des cas, l'instance à « choisir » les sujets à traiter et à en délaisser d'autres ; ce choix reposant grandement sur les notions d'urgence, menant à une perte de la notion de prévention. De ce fait, les principales thématiques étudiées étaient, d'après des enquêtes de l'IRES et de la DARES⁵² de 1998, les rémunérations (27%) et l'emploi (11%) ; en 2019, les salaires et les primes (32%) ainsi que la participation, l'intéressement et l'épargne salariale (17%)⁵³. Les autres sujets sont globalement considérés comme non essentiels voire « annexes » et ne sont traités que si le calendrier le permet finalement ou si une urgence est signalée, notamment concernant les conditions de travail, la santé et la sécurité. *A contrario*, cette même étude (1998) dévoile que « les activités sociales et culturelles (ASC) sont l'attribution du CE auxquelles les salariés tiennent le plus ». Certes, le regroupement des temps de consultation et de négociation constitue une simplification de forme mais pas de fond puisque l'intégralité des sujets s'inscrit dans les prérogatives des représentants du personnel.

Par ailleurs, il convient de mettre en évidence la dualité entre la dimension de loisirs offerte par les ASC et celle des relations professionnelles pour les élus de l'instance, la première étant plébiscitée par les salariés qui en ressentent directement les effets. Ce principe est assimilable à la figure de l'iceberg où les activités sociales et culturelles correspondent à la partie visible et la dimension des relations professionnelles au travers des prérogatives économiques, sociales et environnementales à la partie immergée de l'iceberg.

2- « Adapter les règles de la représentation au nombre de salariés de l'entreprise » :

La loi du 17 août 2015 permet, uniquement pour les entreprises de trois cents salariés et plus, le regroupement des trois instances de représentation du personnel ; à savoir les délégués du personnel (DP), le comité d'entreprise (CE) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en une Délégation Unique du Personnel (DUP). Il s'agit uniquement d'un regroupement et non d'une fusion des instances ; à ce titre chaque instance reste maîtresse de ses propres prérogatives. Par ailleurs, le législateur s'est également tourné vers une gestion plus flexible des instances de

⁵¹ Légifrance, Article L.2312-26 modifié par Ordonnance n°2019-861 du 21 août 2019 – article 1

⁵² IRES/DARES, Les comités d'entreprise : Enquête sur les élus, les activités et les moyens, Paris, Les éditions de l'Atelier – Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 1998

⁵³ DARES, Les thèmes de négociation en 2019 dans les accords et les avenants, Ministère du Travail, 2019

représentation du personnel en permettant leur adaptation par accord majoritaire dans les entreprises de plus de trois cent salariés.

- 3- **« Permettre aux très petites entreprises de bénéficier d'une forme de représentation adaptée »** : Au moment de la loi Rebsamen, soit en 2015, selon les données présentées par l'INSEE⁵⁴ (2018), 2,4 millions de salariés ont un emploi dans une structure inférieure à onze salariés. De ce fait, ils ne disposent d'aucun levier de représentativité puisque le seuil pour la mise en place des délégués du personnel était fixé à onze employés. Face à ce constant, la loi Rebsamen a conduit à la mise en place de commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) afin de permettre la représentation des salariés des entreprises de moins de onze salariés relevant des branches qui ne disposaient pas de telles commissions. Toutefois, le bilan de la Loi Rebsamen établi par le Sénat met en évidence l'importante abstention au vote de l'élection TPE avec un taux de participation de 5,44% en 2021 contre 7,35% en 2016-2017 ; positionnant la CGT en tête au niveau national avec 26,31% des suffrages exprimés, devant la CFDT (16,46%)⁵⁵. Ainsi, nous pouvons dire que la représentativité dans les TPE reste encore aujourd'hui relativement peu significative malgré l'objectif législatif.
- 4- **« Valoriser les parcours de celles et ceux qui s'engagent comme représentants des salariés, et susciter des vocations »** : Une volonté de permettre une bonne conciliation entre l'activité professionnelle et l'engagement syndical ou collectif s'observe au travers de la mise en place d'entretiens en début et en fin de mandat pour les élus. Cette loi prévoit, de plus, pour les représentants de l'instance, la possibilité de valoriser leurs expériences acquises grâce à la Validation des Acquis de l'Expérience Syndicale (VAES). C'est ainsi que le Ministère du Travail a établi une liste des compétences correspondant à l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou d'un mandat syndical afin de faire naître la reconnaissance d'une certification au profit des représentants syndicaux (article L. 6112-4⁵⁶). A ce titre, la Commission Nationale de la Certification Professionnelle (CNCP) a rendu son avis, permettant ainsi aux compétences citées de faire l'objet d'une certification inscrite au répertoire national des certifications professionnelles. Cette certification a été enregistrée en blocs de

⁵⁴ INSEE, Tableau de l'économie française : Figure 1 – Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2015, Edition 2018

⁵⁵ Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales sur le bilan des réformes en matière de dialogue social et de négociation collective, 2021

⁵⁶ Légifrance, Article L. 6112-4 modifié par Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 – article 45

compétences afin de permettre d'obtenir des dispenses, dans le cadre notamment d'une démarche de VAES ouvrant la voie, le cas échéant, à l'obtention d'une autre certification ou d'une diplomation.

Tableau 1 - Équivalences entre CCP et blocs de compétences d'un titre professionnel :

Certification relative aux compétences acquises dans l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou d'un mandat syndical	Titre professionnel délivré par le ministère du Travail
CCP « Encadrement et animation d'équipe »	<u>Bloc de compétences</u> « Animer une équipe » du titre professionnel « Responsable de petite et moyenne structure » (niveau III)
CCP « Gestion et traitement de l'information »	<u>Bloc de compétences</u> « Gérer le traitement, l'organisation et le partage de l'information » du titre professionnel « Assistant de direction » (niveau III)
CCP « Assistance dans la prise en charge d'un projet »	<u>Bloc de compétences</u> « Assister un dirigeant dans la prise en charge d'un projet » du titre professionnel « Assistant de direction » (niveau III)
CCP « Mise en œuvre d'un service de médiation sociale »	<u>Bloc de compétences</u> « Assurer un service de médiation sociale » du titre professionnel « Médiateur social accès aux droits et services » (niveau IV)
CCP « Prospection et négociation commerciale »	<u>Bloc de compétences</u> « Prospecter, présenter et négocier une solution technique » du titre professionnel « Négociateur technico-commercial » (niveau III)
CCP « Suivi de dossier social d'entreprise »	<u>Bloc de compétences</u> « Assurer la tenue et le suivi du dossier social de l'entreprise » du titre professionnel « Gestionnaire de paie » (niveau III)

Source : *Guide de la certification des compétences des représentants du personnel et des mandataires syndicaux, Ministère du Travail, 2019*

A cet égard, la reconnaissance de telles compétences s'inscrit dans le cadre de l'article L. 6111-1 du Code du travail, qui prévoit que « toute personne engagée dans la vie active est en droit non seulement de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle ou liée à l'exercice de responsabilités syndicales »⁵⁷.

5- « **Assurer la parité des représentants des salariés** » : Cela passe notamment par le respect d'une représentation équilibrée des hommes et des femmes sur les listes relatives aux élections professionnelles mais aussi par l'assurance de la parité dans

⁵⁷ Légifrance, Article L. 6111-1 modifié par Loi n°2019-1461 du 27 décembre 2019 – article 110

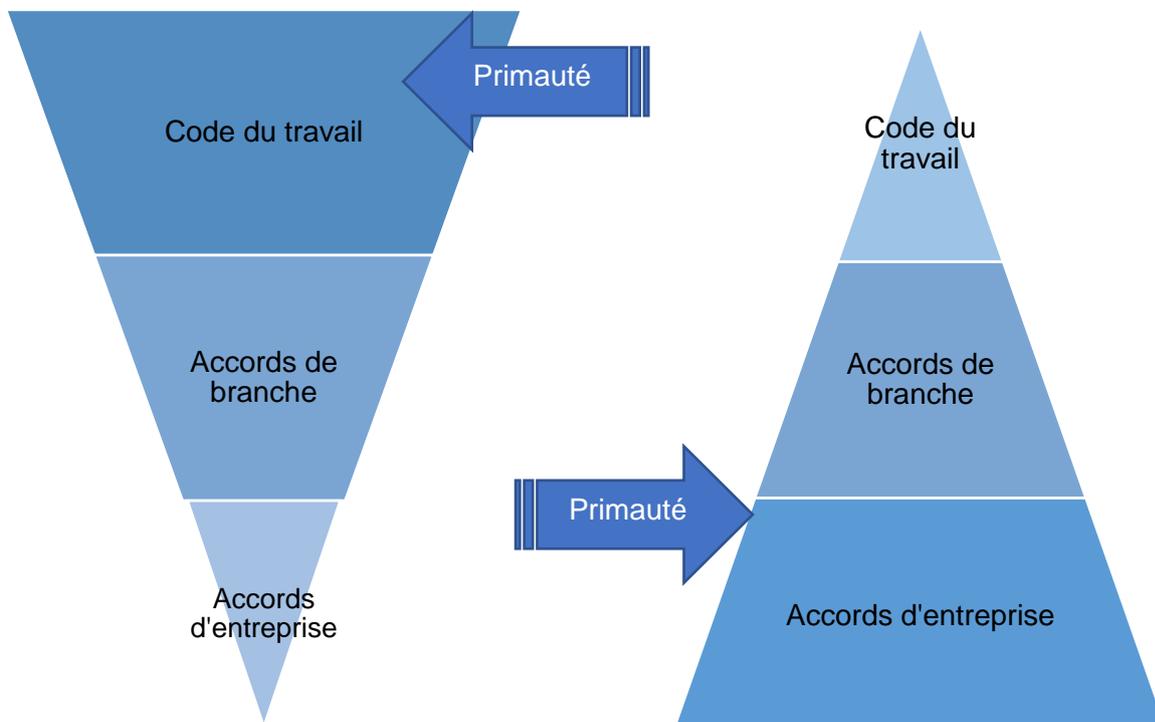
les juridictions prudhommales. La Loi Rebsamen va d'ailleurs au-delà de la promotion de la parité des représentants des salariés, en mettant des thématiques liées à l'égalité professionnelle femmes-hommes au cœur du dialogue social. Cependant, Rétif (2015) a ainsi mis en évidence une limite moins visible que d'autres, en soulignant que « parmi les femmes élues, nombreuses étaient celles qui n'exerçaient qu'un seul mandat et étaient remplacées à la mandature suivante (soit parce qu'elles n'étaient pas invitées à renouveler leur candidature, soit parce qu'elles ne le souhaitaient pas). La présence de femmes peut ainsi donner le sentiment de l'atteinte d'un certain niveau de mixité, alors que le turn over plus important constitue en réalité un frein à l'acquisition de compétences et à la prise de responsabilité »⁵⁸.

Nouvelle modification majeure, la Loi relative au Travail, à la Modernisation du Dialogue Social et à la Sécurisation des parcours professionnels du 8 Août 2016, appelée Loi Travail a placé la négociation collective au cœur de l'entreprise et a bouleversé les rapports entre les parties prenantes. Pour ce faire, la hiérarchie des normes a été inversée afin de permettre aux accords d'entreprise de prévaloir sur les accords de branche :

Figure 2 – Représentation de la hiérarchie des normes :

Avant les Ordonnances Macron :

Depuis les Ordonnances Macron (2017) :



Source : Olivier Sévénou (2020)

⁵⁸ CESE, Les forces vives au féminin, Les études du Conseil Economique, Social et Environnemental, Octobre 2015

Cette évolution semble correspondre aux attentes des salariés puisque lors de l'enquête réalisée en 2018 par IPSOS⁵⁹ ; 52% des individus interrogés considéraient qu'il était préférable de privilégier la négociation dans l'entreprise contre 32% au niveau des branches et 16% au niveau du Code du Travail. Toutefois, selon Sévén (2020) « les ordonnances révisent à la baisse les obligations de l'employeur, en lui offrant de nouvelles possibilités de négociation, là où la loi devait impérativement s'appliquer auparavant »⁶⁰. En effet, la hiérarchie des normes fixée par « le principe de faveur », selon lequel face à deux textes juridiques, le plus favorable des deux est appliqué au salarié en considérant également que chaque accord doit respecter ou améliorer celui du niveau supérieur, est remis en cause. Aujourd'hui, les accords d'entreprise prévalent et deviennent le moyen le plus répandu d'élaborer des règles de droit via trois niveaux d'articles :

- L'ordre au public duquel on ne peut pas déroger,
- Le champ de la négociation qui définit les sujets négociables,
- Le supplétif qui s'applique à défaut d'accord.

Ainsi, au-delà du recentrage de la négociation collective en entreprise, une diminution du nombre de branches a eu lieu tout en gardant un « socle social »⁶¹ commun pour tous les salariés.

Certes, Sévén (2020) considère que « ces modifications sont lourdes de conséquences : de fait, il y a maintenant autant de Codes du travail que d'entreprises », ce changement a conduit au déploiement des négociations en interne, ce qui a pu contribuer à la transformation du climat social. En effet, d'une part les individus habilités à négocier auront toujours un lien de subordination vis-à-vis de leur employeur et d'autre part ils pourront être éventuellement mis plus sous pression ou tension par leurs collègues, ce qui peut durcir le climat social.

C. Les Ordonnances Macron : le rééquilibrage des informations

L'Ordonnance relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales du 22 Septembre 2017 apporte de nombreuses évolutions pour les instances de représentation du personnel. A titre informatif, les Ordonnances du 22 Septembre 2017, appelées également Ordonnances Macron, sont au nombre de cinq et concernent l'ensemble du droit du travail.

⁵⁹ IPSOS, Le Baromètre du Dialogue social, mai-juin, 2018

⁶⁰ Sévén O., *CSE : Prérogatives des ex-DP et représentants de proximité*, GERESO, 2020

⁶¹ Ministère du Travail, (2016), « Négociation collective. Donner une place centrale à la négociation collective », Juillet

Nous avons fait le choix de concentrer notre analyse exclusivement sur la deuxième Ordonnance qui vise « à simplifier et renforcer le dialogue économique et social et ses acteurs, notamment au travers d'une refonte du paysage des institutions représentatives du personnel, plus en phase avec la réalité des entreprises et les enjeux de transformation dont elles ont à débattre »⁶². L'ensemble des mesures mises en œuvre par la suite par Muriel Pénicaud, Ministre du Travail de mai 2017 à juillet 2020, ne sera donc pas présenté ici.

Cette Ordonnance est venue à nouveau bouleverser la négociation et les instances de représentation du personnel. En effet, désormais les trois instances de représentation du personnel sont fusionnées au sein du Comité Social et Economique (CSE). C'est principalement via cette fusion des instances que le législateur estime qu'un rééquilibrage des informations entre les parties prenantes est possible en regroupant l'ensemble des prérogatives dans une instance unique ; les élus disposant d'une vision globale de la situation de l'entreprise du fait de la centralisation des informations. Ainsi, les Ordonnances Macron rassemblent les informations essentielles à la réalisation des prérogatives des représentants du personnel mais mettent un terme à la spécialisation des instances pour que, selon Sévénon (2020), « chacune gagne en expérience et en efficacité sur son champ de compétence particulier ». Cette fusion a soulevé un certain nombre de critiques ; notamment « la volonté de fusionner les différentes IRP ne paraissait pas correspondre aux besoins des entreprises » puisque peu d'entreprises ont procédé à ce regroupement lors de la création de la Délégation Unique du Personnel. De plus, si les entreprises ne recourent pas à la fusion des instances représentatives du personnel, « c'est que les différentes instances gardent une raison d'être » (Guillas Cavan, 2017).

La négociation se déplace pour être au cœur de l'entreprise tout en se démocratisant au sein des petites entreprises puisque le seuil de mise en place d'une instance de représentation du personnel est désormais fixé à onze salariés contre cinquante avec le Comité d'Entreprise. Sévénon (2020) indique, à cet égard, que « concrètement, les ordonnances révisent à la baisse les obligations de l'employeur, en lui offrant de nouvelles possibilités de négociation, là où la loi devait impérativement s'appliquer auparavant. Les accords d'entreprise deviennent ainsi le moyen privilégié d'élaborer les règles de droit ».

La négociation s'est ainsi développée pour concerner de nombreux sujets tels que la Base de Données Economiques et Sociales (BDES), l'agenda social des entreprises ou encore le contenu et le niveau des consultations d'entreprise. Cette évolution semble pour autant, ne pas aboutir à l'issue désirée à savoir être une réforme ayant pour but d'améliorer le dialogue

⁶² France Stratégie, Rapport du Comité d'évaluation des Ordonnances, décembre 2021

social dans l'entreprise. En effet, une étude de l'Observatoire social de l'Entreprise – IPSOS (2017) démontre que 72% des dirigeants interrogés considèrent que cette réforme n'aura aucun impact sur le dialogue social alors que 41% des salariés interrogés estiment qu'elle va conduire à moins de dialogue. Elle fait également écho à une anticipation d'un rapport de force plus déséquilibré entre les négociateurs : 52% des personnes interrogées considèrent que si un accord d'entreprise était aujourd'hui négocié dans leur entreprise directement avec les salariés, il serait sans doute plus favorable à leurs dirigeants qu'aux salariés⁶³.

Par ailleurs, cette Ordonnance modifie de manière significative le recours à l'expertise de l'instance des représentants du personnel en fixant un partage des coûts pour une majorité des expertises. En effet, l'employeur a l'obligation de financer entièrement cinq expertises relatives à :

- la situation économique et financière de l'entreprise ;
- la politique sociale de l'entreprise ;
- le licenciement économique collectif ;
- les risques graves ;
- et la négociation sur l'égalité professionnelle si une absence d'indicateurs sur le sujet dans la BDES est avérée.

Pour les autres, elles sont cofinancées à hauteur de 20% par le CSE sur son budget de fonctionnement sauf négociation plus favorable. Selon Sévén (2020), le recours aux expertises est complexifié par la sécurisation de la contestation de l'expertise par l'employeur. Cependant, le recours à l'expertise permet également un important rééquilibrage des informations transmises à l'instance de représentation du personnel dans la mesure où l'expert peut demander l'ensemble des documents qu'il estime nécessaire pour la réalisation de son rapport à l'instar du commissaire aux comptes.

Outre les informations obtenues dans le cadre d'une expertise diligentée par le CSE, les élus voient l'accès à l'information renforcé par le déploiement de la Base de Données Economiques et Sociales qui permet de centraliser les informations et de limiter la carence d'information. En effet, l'accès à l'information est encadré législativement puisque l'employeur peut être accusé de délit d'entrave et encourir une amende à hauteur de 7 500 euros en cas de manquement à son obligation, dès lors qu'il nuit au fonctionnement correct des institutions représentatives du personnel. Par ailleurs, et dans la même dynamique, le regroupement des informations-consultations du comité conduit les représentants du personnel à développer une analyse plus

⁶³ Observatoire social de l'Entreprise IPSOS pour le CESI en partenariat avec *Le Figaro*, La mise en application de la loi travail dans les entreprises : regards croisés entre chefs d'entreprise et salariés, vague 12, 2017

complète et complexe de la situation de l'entreprise ; qui constitue *in fine* une richesse d'informations disponibles mais un risque d'« infobésité ».

En conclusion, ces dernières ambitions législatives constituent un réel tournant pour le dialogue social du fait de la modification et de la restructuration complète du paysage syndical. Les objectifs de professionnalisation des représentants du personnel, de déploiement de la négociation collective et de rééquilibrage des informations sont marqués depuis 1982 bien qu'ils présentent de nombreuses limites. A ce titre, comme l'indique Salesina (2012) « le renforcement du rôle des IRP introduit par les évolutions juridiques récentes apparaît paradoxal avec la faiblesse supposée de ces acteurs et le constat d'un dialogue social qui peine souvent à s'inscrire dans une logique partenariale ». Nous nous interrogeons sur la faiblesse supposée de ces acteurs et nous nous questionnons quant à la reconnaissance du mandat de représentant du personnel. C'est pourquoi notre travail de recherche nous amène à porter une attention particulière à la valorisation des parcours syndicaux puisque la formation des représentants du personnel et par conséquent les compétences qu'ils détiennent influent sur le rôle de l'expert du CSE.

III. La valorisation des parcours syndicaux : un dispositif plébiscité par le législateur, aux confins de l'expertise

Il n'est pas nouveau de considérer le dialogue social comme facteur d'amélioration des relations sociales, mais aussi des performances économiques et sociales de l'entreprise. Pour autant cette relation est dépendante de l'engagement des acteurs qui la compose, et par conséquent de la reconnaissance du fait syndical. Toutefois, il semblerait que le syndicalisme évolue dans un contexte instable et tourmenté en lien avec la crise identitaire qui le traverse. Outre un taux de syndicalisation dit « faible », notamment par rapport à ceux des autres pays de l'Union Européenne, sont recensées d'importantes difficultés par les organisations syndicales pour faire adhérer de nouveaux membres. Tout d'abord, il paraît important de nous interroger sur le rôle joué par les organisations syndicales et leurs postures face à la nécessité de promouvoir le syndicalisme :

- Ont-elles pris le tournant du numérique à temps ?
- Ont-elles eu à cœur de recruter de nouveaux adhérents ?
- Ont-elles essayé de sensibiliser autrui au syndicalisme et plus particulièrement les jeunes générations ?

Face à ces interrogations, considérer que le syndicalisme est « victime » d'une faible adhésion s'apparenterait à être une manière de cacher les manquements des organisations syndicales sur le sujet. Toutefois, même si elles semblent s'être remises en cause, bien que tardivement, les organisations syndicales ne sont pas les seules responsables du faible taux de syndicalisation. En tant qu'accompagnateur du dialogue social, l'expert du CSE se doit de suivre et comprendre ces différentes évolutions afin d'inscrire sa démarche dans une dynamique cohérente face aux besoins réels identifiés en termes de dialogue social.

A. Une crise du syndicalisme en France ?

Malgré un taux de couverture conventionnelle très élevé par rapport aux autres pays européens, le taux de syndicalisation, affiché par la Dares en 2019, était seulement de 10,3% au niveau national avec une propension plus forte dans le secteur public (18,4%) que dans le secteur privé (7,4%)⁶⁴. Néanmoins, l'unique comparaison du taux ne reflète pas réellement la place et le poids du syndicalisme en France. En effet, il apparaît essentiel de prendre en considération la nature même du syndicalisme présent dans chaque pays. La plupart des pays ayant un taux de syndicalisation élevé ont développé un système dit « de Gand » pouvant se référer à une forme de syndicalisme de service et permettant d'accéder à certaines prestations sociales comme l'assurance chômage ou encore l'assurance maladie. *A contrario*, le syndicalisme français est rattaché à une adhésion de conviction fondée sur une image historique révolutionnaire. Cette forme de syndicalisme n'apporte que peu de droits et avantages spécifiques dans la mesure où tous les salariés bénéficient des mesures sociales nationales et des mesures présentes dans les accords conclus en entreprise ; négociés avec ou sans délégué syndical.

Toutefois, le Baromètre 2019 du CEVIPOF démontre que les représentants du personnel ne représentent pas un recours privilégié pour les salariés faisant face à des difficultés qui se tournent en priorité vers leurs collègues (71%), leur hiérarchie (63%) puis vers les représentants syndicaux (59%)⁶⁵. Ce phénomène s'explique notamment par la défiance des salariés vis-à-vis des institutions représentatives du personnel. En effet, selon le Baromètre 2021 du CEVIPOF, « avec un taux de confiance de 34% auprès de l'opinion publique, ces derniers sont généralement devancés et de loin par des institutions comme les hôpitaux (81%),

⁶⁴ Dares-DGAFP-Drees-Insee, *Caractéristiques des salariés adhérents à une organisation syndicale en France (hors Mayotte), en 2019 (en %)*, Enquête Conditions de travail 2019

⁶⁵ Baromètre annuel du dialogue social, CEVIPOF, vague 2019

l'armée (77%), l'école (73%), la justice (48%) ou les banques (38%) [...] les syndicats ne devançant que les médias (28%), les réseaux sociaux (17%) et les partis politiques (13%) »⁶⁶. Ainsi, cette défiance peut se concrétiser au travers d'un recul du nombre d'adhérents, d'une forte abstention aux élections professionnelles, d'une prévalence des représentants du personnel sans « étiquette syndicale »...

Il se pourrait également que la crise du syndicalisme concerne son idéologie même puisque les organisations syndicales se sont majoritairement concentrées sur les stratégies contestatrices comme les grèves plutôt que sur la mise en œuvre d'un dialogue social constructif (Géa et Stévenot, 2021). Toutefois, il semblerait que le syndicalisme d'aujourd'hui ait perdu son origine révolutionnaire au profit d'un syndicalisme réformiste fondé sur la négociation et le compromis ; c'est du moins ce que laissent apparaître les deux derniers cycles des élections professionnelles. En effet, lors du cycle 2013-2016⁶⁷, la CFDT avec 26,37% des suffrages est devenue le premier syndicat représentatif de France, détrônant la CGT historiquement implantée avec un score de 24,85%. Le cycle de la représentativité syndicale 2017-2020⁶⁸ a appuyé cette mutation réformiste du paysage syndical français en maintenant la CFDT à son rôle de premier syndicat représentatif du pays en ayant recueilli 26,77% des voix face à une CGT, en deuxième position certes mais dont le taux de représentativité continue de décroître pour se situer à 22,96%. Ce changement de positionnement pourrait-il contribuer à une sortie de crise du syndicalisme ?

Par ailleurs, le paysage syndical français s'étant construit sur la base du mouvement ouvrier, la politisation des organisations syndicales semble aujourd'hui nuire fortement au fait syndical. Pour 47% des sondés du Baromètre du dialogue social (2019), leur non-syndicalisation s'explique par la politisation des syndicats, devant la peur des représailles de la part de leur employeur (27%) et l'incapacité à obtenir gain de cause malgré leur mobilisation (27%)⁶⁹. Une baisse de la politisation se met également en place, en appui du respect du principe d'indépendance de la Charte d'Amiens (1906) qui s'observe au travers par exemple de l'analyse des votes au premier tour des élections présidentielles en 2017 : 51% des adhérents de la CGT ont voté pour Jean-Luc Mélenchon, 15% pour Marine Le Pen et 13% pour Benoît Hamon⁷⁰. De ce fait, la dualité droite-gauche ne semble plus autant d'actualité.

⁶⁶ Baromètre annuel de la confiance politique, dernière livraison, CEVIPOF, février 2021

⁶⁷ Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Audience et représentativité syndicale : les résultats pour le cycle 2013-2016, Mars 2017

⁶⁸ Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Audience et représentativité syndicale : les résultats pour le cycle 2017-2020, Mai 2021

⁶⁹ IPSOS, CEVIPOF, Baromètre du dialogue social, juin 2019

⁷⁰ Harris Interactive, Vote au premier tour de l'élection présidentielle de 2017 par proximité syndicale, 2017

De plus, il est fréquent que l'engagement des individus dans un parcours syndical soit la représentation d'une « forme de posture sacrificielle » où le représentant du personnel se met en danger au profit de la défense des intérêts individuels et collectifs des salariés. Selon l'enquête REPONSE de 2017, plus de 90% des dirigeants et 34% des salariés considèrent que « les salariés peuvent se défendre seuls » et n'ont pas besoin d'organisations syndicales⁷¹. En effet, l'adhésion à un parcours syndical se confronte de manière trop régulière à des pratiques discriminatoires liées à des représentations négatives répandues parmi les différentes parties prenantes du processus, à savoir les acteurs socio-professionnels (salariés, managers, RH...) et la société dans son ensemble. A ce titre, la prévention des discriminations syndicales s'impose comme essentielle au moment où l'engagement des individus dans le dialogue social connaît certaines difficultés. Le constant déclin de l'engagement syndical est en corrélation directe avec les contraintes économiques actuelles qui apparaissent chaque jour plus fortes et avec l'instabilité de l'emploi qui accroît les préoccupations individuelles au détriment du collectif, développant de fait les attitudes dites de « passagers clandestins ».

Par conséquent, les fondements de la crise du syndicalisme en France semblent reposer sur :

- la défiance des acteurs face aux syndicats engendrant *de facto* une faible adhésion ;
- l'idéologie contestataire du paysage syndical historique ne semblant plus correspondre à l'idéologie du syndicalisme d'aujourd'hui ;
- la politisation des syndicats malgré une indépendance de plus en plus visible ;
- le questionnement de l'utilité syndicale.

La crise du syndicalisme semble prendre un tournant et n'apparaît plus aussi forte, « les syndicats français ne sont pas aussi radicaux et politisés qu'on le laisse croire. Ils participent à de nombreuses discussions et négociations et signent des accords de branche et d'entreprise sur des thématiques stratégiques pour l'entreprise » (Géa et Stévenot, 2021). La crise du syndicalisme semble reposer sur quelques préjugés puisqu'à titre d'exemple, les organisations politiques ne sont pas remises en cause et affichent une posture légitime, pour autant le nombre de leurs adhérents n'est pas significatif (1,2%⁷² d'adhérents en 2016 selon l'INSEE) par rapport au nombre d'adhérents syndicaux (10,8%⁷³ d'adhérents en 2016 selon la DARES). L'abstention aux élections européennes, présidentielles, municipales ne semble pas nuire à la légitimité de la politique, tandis que l'abstention aux élections professionnelles appuie l'idée d'une crise syndicale. Par ailleurs, nous pouvons nous interroger sur la

⁷¹ Pignoni M.-T., « Les représentants du personnel dans l'entreprise : des salariés comme les autres ? », *DARES Analyses*, n°002, janvier 2019

⁷² INSEE, Taux d'adhésion aux associations selon différentes caractéristiques : données annuelles 2013 et 2016, Enquête SRCV-Silc, 2018

⁷³ DARES, La syndicalisation : Taux de syndicalisation des salariés en France de 1949 à 2019, décembre 2021

responsabilité même des organisations syndicales dans cette 'crise' notamment concernant le taux de syndicalisation et la capacité à faire adhérer de nouveaux membres :

- Comment les syndicats ont-ils travaillé sur leur image de marque pour être visibles et attractifs ?
- Ont-ils eu à cœur de recruter de nouveaux adhérents ?
- De sensibiliser toutes les générations au syndicalisme et de manière plus étendue au dialogue social ?

Ces questions confortent Dufour et Hege (2010) qui considèrent que « si crise il y a, elle serait davantage une crise des acteurs plus qu'une crise des systèmes ». C'est pourquoi nous souhaitons porter une attention particulière à la valorisation des parcours syndicaux qui constitue une voie possible de réduction de la discrimination syndicale.

B. Un renouvellement du syndicalisme au travers de la valorisation de l'expérience syndicale

Il nous semble important de soutenir le modèle de relations sociales en suscitant un changement progressif des mentalités et des perceptions des acteurs. La mise en valeur des compétences acquises ainsi que l'utilisation de celles-ci semblent être profitables aussi bien pour l'individu s'épanouissant au travers de sa montée en compétences que pour l'entreprise elle-même jouissant, de fait, de nouvelles compétences (possibilité d'user de la mobilité aussi bien verticale qu'horizontale selon les besoins). Ainsi, la valorisation des acquis de l'expérience syndicale pourrait permettre de redonner une dynamique au syndicalisme en offrant aux salariés détenant un mandat des perspectives de carrière professionnelle après leur engagement syndical.

Lochak (1987) définit la discrimination comme étant « la distinction ou la différence de traitement illégitime : illégitime parce qu'arbitraire, et interdite puisqu'illégitime »⁷⁴. Les discriminations liées à la détention d'un mandat peuvent aussi bien concerner les conditions de travail, l'évolution de carrière et la rémunération ainsi que l'évaluation professionnelle. Voici quelques exemples de discrimination syndicale relevés dans la jurisprudence :

- Cass. Soc., 17 octobre 2006, n°05-40.393 : Un entretien annuel d'évaluation mentionnait que le salarié « n'est pas motivé pour la vente de par ses nombreuses

⁷⁴ Réflexions sur la notion de discrimination, *Droit social*, n°11, novembre 1987, p.778

activités syndicales. Sa présence irrégulière ne permet pas un management correct et une implication satisfaisante de sa part » ;

- Cass. Soc., 27 mai 2008, n°07-40.145 : Un employeur justifiait l'absence de promotion et d'augmentation individuelle en invoquant le fait que l'activité syndicale du salarié le rendait peu disponible vis-à-vis de sa hiérarchie, ce qui empêchait l'évaluation de sa valeur professionnelle ;
- Cass. Soc., 20 juin 2018, n°16-19.536 : Un salarié a été affecté dans un local distant de quelques kilomètres où il travaillait isolé de ses collègues, un avertissement lui a été notifié, plusieurs procédures de licenciement ont été engagées avec des pressions et des menaces, l'accès à Internet lui a été retiré ainsi que le retrait d'autorisation de certains outils indispensables à la réalisation de ses missions professionnelles (chariot automoteur...).

Être victime de discrimination syndicale peut occasionner des préjudices considérables tant dans la vie personnelle des individus que professionnelle. En effet, la discrimination peut être source de stress ce qui peut nuire à la santé physique et psychique des personnes, mais elle peut également nuire à la vie économique en impactant les finances des individus via l'absence d'évolution professionnelle ou d'augmentation salariale. Afin de maintenir les élus dans leur mandat en leur permettant de réaliser leurs prérogatives dans de bonnes conditions ainsi que pour attirer de nouveaux adhérents à la vie syndicale, il est apparu indispensable de protéger les élus. De fait, les reconnaître et les valoriser permettrait de motiver celles et ceux qui hésitent à franchir le pas de la mandature voire de la syndicalisation en raison de craintes pour leur carrière voire pour leur emploi. A ce titre, il apparaît essentiel de faciliter le renouvellement générationnel des personnes engagées syndicalement afin de permettre ainsi la poursuite et l'évolution de notre système de relations professionnelles. Cependant, en créant un système de valorisation des acquis de l'expérience syndicale, ne sommes-nous pas en pleine stigmatisation des individus ? Le risque de l'accroissement de la discrimination ne conduirait-il pas plutôt à proposer des dispositifs applicables à tous ?

Face à un contexte où l'évolution législative, au travers de la mise en place du Comité Social et Economique, a engendré une diminution du nombre de représentants du personnel, les estimations tendant vers la suppression de plus d'un tiers des mandats, l'avenir professionnel des salariés perdant leur mandat questionne et laisse dubitatif.

- Quel avenir professionnel réserver aux salariés ne disposant plus de mandat ?
- Comment les réintégrer dans l'entreprise ou les intégrer dans une équipe ?
- Dans quelle mesure leurs compétences correspondent-elles à leurs nouvelles missions ?

Outre l'accompagnement des salariés n'ayant plus de mandat, le recours à la valorisation des acquis de l'expérience syndicale permettrait également de redynamiser le syndicalisme selon la volonté du législateur. En effet, celui-ci ne porterait plus l'image d'un frein à la carrière mais plutôt d'une possibilité de développer ses compétences voire de mener une « double-carrière ». Le mandat syndical apparaîtrait alors comme le moyen, notamment pour les salariés ayant une faible qualification, d'évoluer professionnellement. Au travers de ce tableau synthétique, nous présentons les diverses compétences développées par les élus dans le cadre de leurs différentes prérogatives selon les domaines :

Tableau 2 – Représentation des savoirs, savoir-faire et savoir-être développé par les représentants du personnel selon leur(s) mandat(s) :

	SAVOIR Connaissances	SAVOIR-FAIRE Pratiques maîtrisées	SAVOIR-ETRE Attitude et comportement
Réclamations individuelles	Réglementations Accords d'entreprise Rôle des IRP	Trier les demandes des salariés Formuler les réclamations Analyser les réponses de l'employeur	Ecoute Compréhension Empathie Force de proposition
Réclamations collectives	Réglementation CSE Maîtrise des mécanismes économiques, financiers et sociaux de l'entreprise Connaissance des stratégies de l'entreprise Compréhension des évolutions du secteur d'activité	Analyser les documents comptables, financiers et sociaux de l'entreprise Pouvoir formuler des avis motivés et argumentés Prévoir les conséquences des évolutions de l'entreprise sur le personnel	Empathie Ouverture sur l'extérieur Attentif aux évolutions Objectif Prise de recul Sens de la stratégie, d'anticipation Force de proposition Sens du dialogue
Activités Sociales et Culturelles	Réglementation des œuvres sociales et culturelles Connaissances du secteur social	Gérer un budget Manager une équipe Négocier avec les prestataires	Ecoute et patience Rigueur Sens de l'équité Force de proposition Sens du dialogue
Santé, sécurité, conditions de travail	Règles d'hygiène et de sécurité Rôle des interlocuteurs hygiène et sécurité Maîtrise des techniques de production de l'entreprise	Savoir conduire des analyses de postes de travail Savoir mener une enquête Repérer et identifier les risques professionnels Réagir face à l'urgence Mettre en œuvre le droit d'alerte	Ecoute et sens de l'observation Goût pour la technique Rigueur et précision Esprit critique Force de proposition Sens du dialogue
Négociation collective	Règles de la négociation Doctrines et politiques de son organisation syndicale Connaissance du monde syndical Connaissance du secteur d'activité	Identifier les attentes Formaliser des revendications Ecrire des tracts syndicaux Animer des réunions syndicales Négocier avec l'employeur Rendre des comptes à la base	Ecoute Esprit critique Force de conviction Résistance au stress Sens du dialogue Sens des responsabilités Art du compromis Force de proposition

Source : Auteur et Covas G.

Pour conclure, l'évolution législative depuis les Lois Auroux de 1982 jusqu'aux Ordonnances Macron de 2017 est venue modifier la représentativité du personnel en profondeur. Nous avons identifié trois objectifs majeurs dans la transformation du paysage syndical par le législateur. Le premier concerne la professionnalisation des représentants du personnel au travers d'un élargissement des prérogatives en lien avec la fusion des instances et mettant fin à la spécialisation mais favorisant la valorisation des parcours syndicaux. Cette professionnalisation des élus de l'instance passe également par l'expert au travers de son accompagnement, des formations qu'il anime et des rapports qu'il réalise dans le cadre des informations-consultations.

Le deuxième se consacre au déploiement de la négociation collective en lien avec la tendance constante depuis 2013 de redescendre le dialogue social au niveau même de l'entreprise via l'inversion de la hiérarchie des normes.

Enfin, le dernier tend à assurer un rééquilibrage des informations vis-à-vis des représentants du personnel via la mise en place de la BDES et le recours à l'expertise mais, ces multiples évolutions législatives, et plus particulièrement les Ordonnances Macron avec la fusion des instances de représentation du personnel, interrogent quant à d'éventuelles régressions qu'elles laissent entrevoir à savoir, selon Sévéon (2020) :

- La fin du CHSCT et l'affaiblissement de la prévention des risques ;
- La chute du nombre de représentants ;
- La perte de substance des consultations ;
- Le recours plus difficile aux expertises ;
- La baisse des moyens budgétaires de fonctionnement ;
- La diminution du nombre de réunions.

Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 1 : Tour d'horizon législatif, depuis les Lois Auroux de 1982

Après avoir étudié les conséquences de la fusion des instances en Comité Social et Economique mettant fin au Comité d'Entreprise, instance de représentation du personnel née dans un contexte d'après-guerre, nous avons observé l'évolution de l'encadrement juridique du dialogue social depuis les Lois Auroux de 1982. Ce tour d'horizon législatif nous a permis de déterminer les ambitions du législateur, et ainsi nous avons pu concentrer notre réflexion sur la valorisation des parcours syndicaux poussée par la volonté de professionnaliser les représentants du personnel.

Il serait faux de considérer que le législateur n'a pas été favorable au déploiement de la représentativité du personnel : création des CE et des CHSCT, regain des DP... Toutefois, les Ordonnances Macron sont venues transformer notre paysage syndical et plus particulièrement son fonctionnement au sein des organisations. En supprimant les trois instances pour n'en créer plus qu'une, tout en diminuant les moyens des élus et en élargissant la négociation d'entreprise, la création du CSE représente un véritable tournant. A cet égard, selon Salesina (2012), « l'objectif affiché de ces réformes est double : accroître la flexibilité des règles imposées par le droit et asseoir la légitimité des acteurs des relations professionnelles, en particulier par l'association des institutions représentatives du personnel »⁷⁵. En ce sens, la Loi Travail modifie la hiérarchie des normes permettant la primauté des accords d'entreprise et les Ordonnances Macron créent le Comité Social et Economique en fusionnant les trois instances représentatives du personnel ainsi que leurs prérogatives. D'une part, ces lois ont repositionné la négociation collective au niveau de l'entreprise et, d'autre part, elles ont renforcé la dynamique des relations professionnelles avec la mise en œuvre d'une instance unique. Toutefois, les diverses lois étudiées depuis 1982 ont contribué à l'essor du dialogue social au travers de la recherche de la professionnalisation des représentants du personnel, de l'émergence de nouvelles formes de négociation et de la mise en œuvre du rééquilibrage des informations, notamment par le déploiement du recours à l'expertise. Aussi, en lien avec l'expertise comme source de professionnalisation et de rééquilibrage des informations, mais aussi comme aide à la négociation, la première hypothèse que nous souhaitons formuler est

⁷⁵ Salesina M., « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », @GRH 2012/1 (n°2), p. 11-36.

la suivante : « **L'évolution législative récente apparait comme favorable à la légitimation du recours à l'expertise** ».

Chapitre 2 : Pilotage et effectivité du dialogue social

Nous poursuivons notre réflexion en nous concentrant sur le concept de dialogue social afin de comprendre les enjeux liant le dialogue social et la performance. Pour ce faire, nous tenterons dans un premier temps de définir le dialogue social, ce qui nous conduira à analyser l'ingénierie du dialogue social au travers de son pilotage et de la pluralité des approches de sa qualité (Béthoux, 2020)⁷⁶ ; à savoir par l'approche par les concepts et celle par les composantes. Les approches par la mesure et par les finalités, nous permettront, quant à elles, d'évoquer dans un dernier temps le lien entre dialogue social et performance (Béthoux, 2020)⁷⁷.

I. Cadre et définitions du dialogue social

Au travers du terme « dialogue social » se situe en réalité une variété de termes : une idée, une référence, un mot-valise, un *leitmotiv*, un chapeau, un concept... Le dialogue social s'inscrit comme étant une catégorie de pensée et une catégorie d'actions publiques avec une logique de consensus impressionnants mais avec des controverses assez vives. Tout d'abord, le dialogue social questionne quant au recours du qualificatif « social ». Pourquoi ne pouvons-nous pas plutôt parler du « dialogue civil » dans un contexte où ce concept fait écho aux actions et aux acteurs ? D'où la nécessité, grâce à notre revue de littérature, de définir ce concept majeur de notre travail de recherche.

A. Le dialogue social, un concept difficile à définir

Le dialogue social est défini par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) comme incluant « tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs). Pour autant, le gouvernement peut éventuellement statuer en cas de désaccord. L'objectif principal du dialogue social en tant que

⁷⁶Béthoux E., Le dialogue social. Sociologie d'un concept controversé, thèse d'habilitation à diriger des recherches, soutenue le 23 octobre 2020

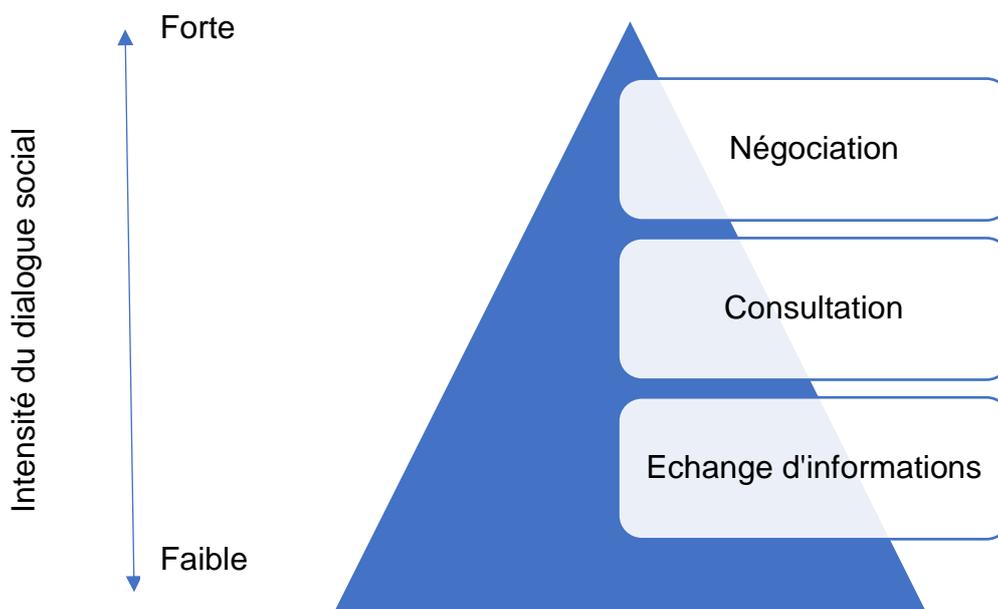
tel est d'encourager la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie »⁷⁸. L'analyse de cette définition permet de constater que l'économie prend une place prépondérante face à la notion sociale. En effet, l'OIT met en évidence que le dialogue social peut être source de « stimulation de l'économie » mais de « stagnation sociale ». Ainsi, contrairement à son appellation, le dialogue social semble avoir un rôle plus économique que social, ce qui peut expliquer également l'appétence historique de l'instance de représentation du personnel sur les aspects économiques et financiers.

Pour tenter d'expliquer ce constat, il nous faut analyser l'étymologie du terme « dialogue social ». Composé d'une part du terme « dialogue », ainsi découpé : « *dia* » qui signifie « à travers, entre » et « *logos* » qui représente « le discours », et, d'autre part du terme « social » venant de « *socialus* » qui découle de « *socialis* » et qui signifie « l'union ». Ainsi, au sens de l'OIT, le dialogue social correspond, d'après son étymologie, à un discours entre plusieurs individus qui tentent d'être unis ou d'avoir une vision commune des choses. A cet égard, le dialogue social ne tend pas à mettre en évidence une volonté de défense sociale mais plutôt une approche économique. Le terme « social » fait uniquement référence à la réunion des individus qui sont amenés à dialoguer ; il s'agit entre autre des organisations syndicales, des organisations patronales et de l'Etat qui, en France, a longtemps été massivement impliqué dans les négociations et l'est encore aujourd'hui, dans une moindre proportion. Il est également important de préciser que l'étymologie du dialogue social ne semble pas restreindre les fonctions de celui-ci à l'économie et aux notions sociales comme le présente l'Organisation Internationale du Travail. En effet, son étymologie offre plutôt un champ de compétences illimité.

Par ailleurs, les trois activités sociales servant de socle à la définition du dialogue social par l'OIT à savoir ; la négociation, la consultation et l'échange d'informations, constituent trois modalités d'un processus décisionnel.

⁷⁸ Organisation Internationale du Travail, Dialogue social, <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang-fr/index.htm>, site consulté le 20 Octobre 2021

Figure 3 – Représentation de l'intensité du dialogue social :



Source : Le « social dialogue triangle », in Ishikawa J., *Key Features of National Social Dialogue : A Social Dialogue Resource Book*, Genève, ILO, 2003

Nous nous interrogeons sur la capacité du mot « dialogue » à représenter des concepts aussi différents, ayant des rôles divergents et n'ayant pas les mêmes objectifs. A ce titre, Thuderoz (2021) questionne : « comment le seul mot « dialogue » peut-il résumer des opérations aussi différentes que consulter (demander un avis, sans s'obliger à en tenir compte) et négocier (décider ensemble) ? »⁷⁹. Nous nous demandons comment négocier (décider ensemble) et échanger des informations (dont l'accès est déséquilibré) ? De plus, pouvons-nous parler d'un « dialogue » lorsque l'échange d'informations constitue seulement une conformité à une obligation légale ? lorsque certaines procédures d'information-consultation sont menées alors que l'ensemble des décisions a été pris et que le projet est définitif ?⁸⁰ (Grignard, 2021)

C'est notamment au travers de l'étude étymologique du terme « dialogue social » et de sa définition établie par l'Organisation Internationale du Travail, que nous comprenons que cette notion est complexe. En effet, le dialogue social n'est pas perçu de la même manière par les salariés qui peuvent y voir une source d'espoir alors que les Directions semblent le subir comme une lourdeur législative. « Dans la mesure où [« dialogue social »] ne désigne, *a priori*, ni une forme identifiée, ni un niveau précis (information, consultation, concertation,

⁷⁹ Thuderoz C., *Pour une ingénierie du dialogue social* in Gea F. et Stévenot A. (dir.), *Le dialogue social : l'avènement d'un modèle*, Paradigme, 2021

⁸⁰ Grignard M., *Dialogue social : quels acteurs pour quel rôle ?* in Gea F. et Stévenot A. (dir.), *Le dialogue social : l'avènement d'un modèle*, Paradigme, 2021

négociation), chacun peut y mettre le contenu qu'il souhaite, avec les questions de méthode et tous les risques de malentendus que cela induit quant au degré d'implication des interlocuteurs dans la décision »⁸¹ pouvions-nous lire dans l'avis du CESE de 2006. Aussi dans le but de mieux cibler ses objectifs et d'appréhender une définition complète de celui-ci, nous allons nous intéresser aux biais présents dans la définition du dialogue social au sens de l'OIT, créant une certaine confusion entre dialogue social, relations professionnelles et négociation collective.

B. Nombreuses confusions entre dialogue social, relations professionnelles et négociation collective

Le dialogue social est une relation partenariale, tandis que les relations professionnelles induisent le concept de négociation collective. Il semblerait que l'Organisation Internationale du Travail définisse au travers du dialogue social, les relations professionnelles ; or il s'agit là de deux concepts bien distincts. Lorsque la coopération collective est le fruit de la responsabilité du management, la négociation collective tend à accentuer les conflits au travers de la représentation des salariés. Ainsi, la définition du dialogue social au sens de l'OIT correspondrait à la définition des relations professionnelles. Toutefois, il nous semble essentiel de nous intéresser au panorama des relations professionnelles pour tenter de définir la place, aujourd'hui, des relations sociales au sein de la société.

Durkheim (1897) estime que l'impulsion des relations professionnelles découle de la capacité à pouvoir offrir « une nouvelle source de solidarité »⁸² aux salariés que ni leur sphère personnelle, ni l'Etat ne puissent leur donner. Sidney et Beatrice Webb (1894) vont au-delà de cette idée en indiquant que la mission du syndicalisme ne concerne pas uniquement l'apport d'une forme de solidarité mais qu'elle offre la mise en place d'une forme de démocratie en entreprise. Ainsi, le syndicalisme tend à jouer un rôle majeur économique d'un point de vue national⁸³. Toutefois, cette réflexion est désapprouvée par Flanders (1968) qui pense qu'il est primordial d'admettre des éléments « extra-économiques » dans les relations sociales tels que la politique⁸⁴. Commons (1909), quant à lui, attribue à la mondialisation la création des relations professionnelles, du fait des nombreux conflits naissants entre les multiples parties prenantes de l'entreprise, comme les clients, les salariés ou encore les membres de la

⁸¹ CESE, avis présenté par P. Aurelli et J. Gautier, *Consolider le dialogue social*, 2006

⁸² Durkheim E., *Le Suicide*, Paris, PUF, 1897

⁸³ Webb B. et Webb S., *History of Trade Unionism*, New York, Longmans, Green & Co, 1894

⁸⁴ Flanders A., « Eléments pour une théorie de la négociation collective », *Sociologie du travail*, n°1, 1968

Direction⁸⁵... D'après Dunlop (1958), les relations professionnelles s'affichent comme « un ensemble d'institutions, de pratiques et de procédures qui ont pour fonction de produire les règles de la situation de travail »⁸⁶ créées par trois parties prenantes qui manient des notions techniques, économiques et financières, juridico-politiques, à savoir l'employeur, les employés ainsi que leurs représentants et le gouvernement.

Une réelle évolution des relations professionnelles est portée par l'idée d'une modification de la conscience ouvrière expliquée par Touraine (1984) qui a démontré que les relations sociales ont fait face à trois phases de progression : « la conscience fière », « la conscience de classe » et « le syndicalisme attentif »⁸⁷. D'après lui, la fin du mouvement ouvrier émane de la politisation des syndicats abandonnant peu à peu, par conséquent, l'action de classe. Segrestin (1980), pour sa part, estime que le sentiment de classe n'est pas en opposition avec la conscience professionnelle. Il considère que les actions collectives découlent de la volonté de protéger son identité professionnelle en raison d'« un fort ancrage communautaire »⁸⁸.

Ces points de vue nous poussent à nous interroger sur les bases de négociation sur lesquelles les relations sociales se mettent en œuvre. Salesina (2012) considère que « c'est cette volonté de promotion de la démocratie sociale au niveau de l'entreprise qui a par exemple animé l'instauration de la négociation annuelle obligatoire en 1982 »⁸⁹. La négociation en entreprise n'est pas une notion récente et s'est par la suite étendue. Sidney et Beatrice Webb (1897) avaient présenté une définition de la négociation collective comme étant une codification juridique et protectrice à l'égard des travailleurs auxquelles elles se réfèrent⁹⁰. Or, Flanders (1970) offre une nouvelle définition de la négociation qu'il caractérise comme « une forme d'institutionnalisation du conflit » qui naît des échanges entre les acteurs concernés au travers d'une « régulation conjointe »⁹¹. De ces deux concepts découle l'idée d'un processus de formalisation des échanges.

Au travers d'une réflexion plus juridique selon Salesina (2012), « la négociation collective d'entreprise, telle qu'elle est soutenue par le législateur, s'inscrit aussi dans une logique de flexibilité : celle de la loi, qu'il est possible d'améliorer, ou, par dérogation à la hiérarchie des normes, d'aménager dans un sens moins favorable au salarié ». La négociation collective est caractérisée comme « une législation autonome d'entreprise » (Amadiou et Groux, 1996)⁹².

⁸⁵ Commons J.-R. « American shoemaker, 1648-1895 : a sketch of industrial evolution », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 24, 1909

⁸⁶ Dunlop J.-T., *Industrial Relations System*, H. Holt & Co., New Yor, 1958

⁸⁷ Touraine A. et al., *Le Mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984

⁸⁸ Segrestin D., « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue française de sociologie*, vol. XXI, n°2, 1980

⁸⁹ Salesina M., « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », *@GRH* 2012/1 (n°2), p. 11-36

⁹⁰ Webb B. et Webb S., *Industrial Democracy*, New York, Longmans, Green & Co, 1897

⁹¹ Flanders A., *Management and Unions : the Theory and Reform of Industrial Relations*, Londres, Faber and Faber, 1970

⁹² Amadiou J.-F. et Groux G., « Production de règles, relation d'emploi et performance économique », in Ferricelli, A.-M. et B. Sire (dir.), *Performance et ressources humaines*, Paris : Economica, pp. 180-193, 1996

C'est ainsi que la finalité de ces deux concepts diverge puisque le dialogue social vise à institutionaliser le consensus avec des intérêts supposés communs (*social dialogue*) tandis que la négociation collective tend à institutionaliser le conflit en déterminant des règles de travail et d'emploi (*collective bargaining*)⁹³ (Hyman, 2010).

Ces multiples propositions de définition ou de caractérisation de la négociation collective font écho à la réflexion de Strauss (1992) qui les présente comme des définitions qui mettent « trop l'accent sur une de ses finalités, celle de parvenir à un accord, et sur un de ses moyens, celui du marchandage »⁹⁴. Or, selon Salesina (2012), « la promotion de la négociation collective d'entreprise par la loi semble par ailleurs se définir dans une logique de coopération entre les partenaires sociaux ». C'est pourquoi nous retiendrons dans un premier temps que le dialogue social est un « concept flou » (Bethoux, 2020) qui constitue « une approche partenariale des relations professionnelles » (Bourguignon et Stimec, 2022)⁹⁵.

Chaque individu établit différemment des définitions, qui peuvent par ailleurs, afficher des approches divergentes selon les domaines de compétences, ici marquées par l'absence de consensus. En droit, le dialogue social n'appartient pas à une catégorie spécifique et ne correspond à aucune juridiction puisqu'il représente une manière de faire. Nous avons la capacité de distinguer une phase de concertation propre au dialogue social et une phase de négociation, mais il convient de reconnaître qu'il est complexe de définir le dialogue social. Notons tout de même qu'il évolue et se densifie dans la mesure où ses moyens et champs d'actions se propagent et se complètent. Cependant, ce flou décisionnel « brouille les distinctions entre discussion, concertation et négociation collective ; empêche de mesurer à des fins d'amélioration l'état de la régulation sociale dans une organisation de travail ; et obscurcit le débat sur les freins à une pratique décomplexée de la négociation collective » (Thuderoz, 2021). Ainsi, il propose une définition pragmatique du dialogue social que nous considérons comme la plus complète et sur laquelle reposeront nos travaux de recherche. Selon Thuderoz (2021), le dialogue social « désigne différentes manières de discuter, d'échanger des informations, de se concerter et de négocier dans l'entreprise entre l'employeur ou ses représentants et des représentants du personnel, qu'ils soient élus, mandatés ou désignés, mais aussi les salariés et les autres parties prenantes de l'entreprise, que ces manières soient formelles ou informelles, dans l'objectif d'organiser les relations collectives de travail, de résoudre les différents problèmes socio-productifs, d'améliorer la qualité de vie au travail et de parvenir à une meilleure performance de l'entreprise ». Cette

⁹³ Hyman R., *Social Dialogue and Industrial Relations During the Eco-Nomic Crisis : Innovative Practices Or Business As Usual ?*, Working paper, n°11, Genève, ILO, 2010

⁹⁴ Strauss A., *La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme*, l'Harmattan, 1992

⁹⁵ Bourguignon R. et Stimec A., *L'analyse organisationnelle du dialogue social : Pratiques et perspectives théoriques*, EMS Management & Société, 2022

définition pragmatique du dialogue social, nous amène à poursuivre notre réflexion en nous intéressant au processus d'ingénierie du dialogue social, porté par son pilotage et la recherche de mesure de sa qualité.

II. L'ingénierie du dialogue social

Au cœur de l'équation managériale moderne (Autissier *et al.*, 2018)⁹⁶, le changement peut être qualifié en fonction de son étendue, globale ou partielle ; de sa profondeur, majeure ou marginale ; de son rythme, lent ou rapide (Giroux, 1991)⁹⁷. Selon une matrice des changements en fonction des stratégies des parties prenantes autour de deux axes, entre changement imposé versus changement négocié, entre changement permanent versus changement par rupture, quatre types de changements sont distingués : un changement continu ; un changement proposé ; un changement dirigé ; un changement organisé (Autissier *et al.*, 2018).

Que les parties prenantes le veuillent ou non, dans la littérature managériale, le principe même du changement est valorisé, érigé en nécessité, voire mis en valeur, et est devenu de fait un véritable leitmotiv. Le changement et la mise en place de restructurations suscitent de nombreuses réactions individuelles et collectives. La résistance au changement, à la fois, phénomène naturel et processus tant rationnel qu'émotionnel (Laroche *et al.*, 2019)⁹⁸, repose sur différents facteurs : psychologique ; identitaire, du fait de la remise en cause de l'identité professionnelle de l'individu et sa relation d'emploi ; politique, liée aux jeux de pouvoir des acteurs ; collective, les normes du groupe étant déséquilibrées par le changement ; culturelle, les valeurs de l'organisation pouvant diverger de celles de l'individu et/ou cognitive, le changement imposant de nouveaux apprentissages de travail (Soparnot, 2013)⁹⁹. Alors, pourquoi le dialogue social ne pourrait-il pas être l'objet d'une conduite de changement ?

A. Piloter le dialogue social pour le structurer

Le pilotage du dialogue social s'appuie sur la volonté d'« articuler avec efficacité dans l'entreprise des techniques de confrontation d'intérêts et de points de vue en mobilisant divers

⁹⁶ Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A. et K. Johnson, *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod, 3ème édition, 2018

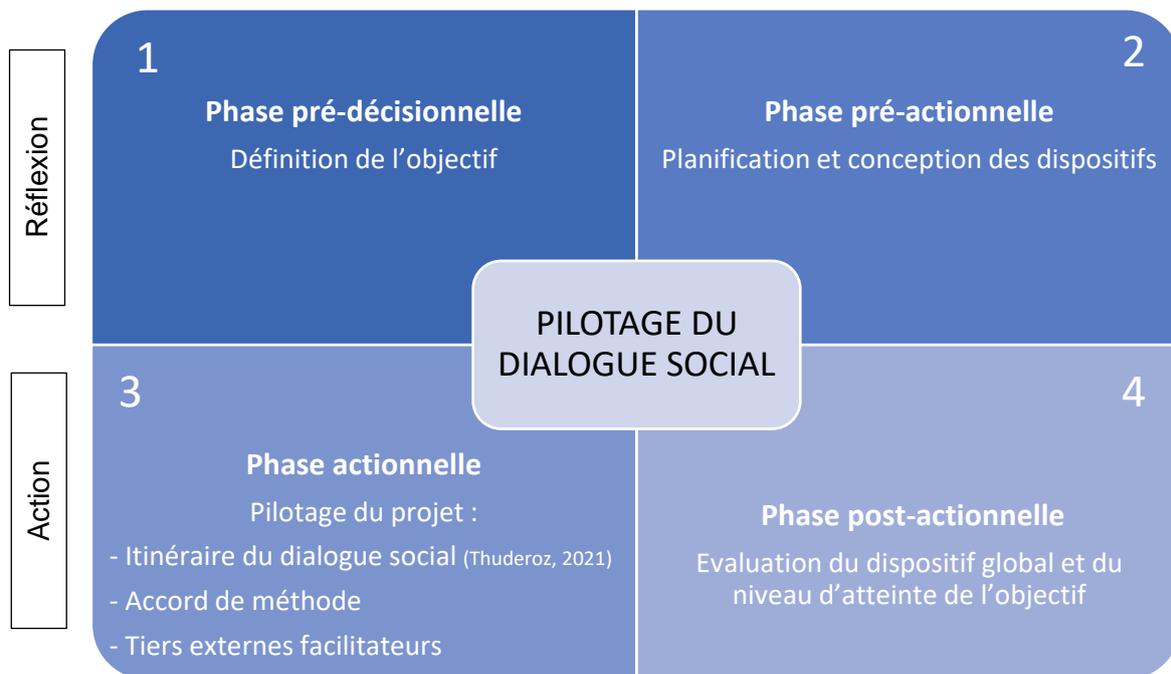
⁹⁷ Giroux N., « La gestion du changement stratégique » *Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, n°2, 1991, p. 8-14

⁹⁸ Laroche P. *et al.*, *GRH - Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*, de Boeck, 2019

⁹⁹ Soparnot R., « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 97, (2013/4) pp. 23-43

outils de régulation conjointe (Thuderoz, 2021)¹⁰⁰. Le modèle des phases de l'action (MPA, Action-phase Model) de Heckausen et Gollwitzer (1987)¹⁰¹ permet de présenter une ingénierie du dialogue social qui repose sur quatre phases.

Figure 4 - Processus du pilotage du dialogue social sur la base du modèle des phases de l'action (Heckausen et Gollwitzer, 1987) :



Source : Auteur

Les deux premières étapes s'intègrent dans un processus de réflexion au sein du pilotage global du dialogue social de trouver le mode d'interaction le plus pertinent au dialogue social. En effet, la première étape définit l'objectif recherché et questionne de manière introspective les parties prenantes sur les éléments qui le pousse à agir (ou non) : il s'agit de la phase « pré-décisionnelle ». Au travers de cette phase, il faut prendre conscience que les parties prenantes du dialogue social au sein de l'entreprise établissent un diagnostic pour reconnaître un ou plusieurs problèmes propres à l'entreprise. Ce diagnostic n'est pas partagé compte tenu de leurs positionnements et points de vue divergents contrairement à leur volonté commune de trouver une solution face à (aux) problèmes soulevé(s). Thuderoz (2021) estime que « la convergence vers cet accord de volonté s'explique par l'impossibilité de l'une ou de l'autre des deux parties de faire cavalier seul et de trancher, unilatéralement, en faveur d'une solution

¹⁰⁰ Thuderoz C., *Pour une ingénierie du dialogue social* in F. Gea et A. Stévenot (dir.), *Le dialogue social : l'avènement d'un modèle*, Paradigme, 2021

¹⁰¹ Heckhausen H. et Gollwitzer P.M., « Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind », *Motiv Emot* 11, 1987, pp. 101-120

possible ; chacune, même à des degrés divers, a besoin de la coopération de l'autre pour qu'émerge une solution ».

La suite du dispositif se met en place dès lors que les parties prenantes décident d'agir et valident la période « prédécisionnelle ». Dans ce cas, la deuxième étape, à savoir la phase « pré-actionnelle » peut émerger pour conduire à la planification de l'action au travers de la conception des dispositifs dédiés à l'atteinte de l'objectif initialement fixé. Ainsi, les parties prenantes choisissent les dispositifs à mobiliser et définissent conjointement un cadre qui sera repris dans l'accord de méthode ; celui-ci permet d'organiser la phase suivante selon un calendrier et des moyens préalablement définis.

Une fois la phase de réflexion terminée, les parties prenantes peuvent décider d'engager l'action. La phase d'action se déclenche pour se décliner elle aussi en deux étapes. La première est une phase « actionnelle » qui consiste à piloter le projet grâce à trois piliers majeurs :

- La définition de l'**itinéraire du dialogue social** (Thuderoz, 2021) constituant la feuille de route de l'objet de la négociation ou de la consultation. L'itinéraire du dialogue social défini par les parties prenantes peut s'appuyer sur un management de projet pour aboutir à l'accomplissement de son pilotage. En effet, les outils de management de projet peuvent s'appliquer aux relations professionnelles dès lors que nous raisonnons en ingénierie du dialogue social. La gestion du calendrier social, d'une information-consultation ou d'une négociation, peut être représentée par le diagramme de GANTT, l'ordonnancement des tâches par le diagramme de PERT, l'attribution des responsabilités (notamment avec la création des commissions et des référents en entreprise) par la matrice RACI, ou encore l'appréciation des risques par la matrice des risques...
- La mise en place d'un **accord de méthode** afin de nourrir la prise de décision, qu'elle soit commune via un accord d'entreprise ou unilatérale, au travers de diverses modalités telles que l'accès à l'information, la loyauté des échanges, une faible asymétrie de pouvoir, un niveau de connaissance homogène entre les parties prenantes ou encore l'organisation de réunions thématiques...
- **L'intervention d'un ou plusieurs tiers facilitateurs** à l'image de l'expert du CSE. Les réactions observées individuelles et collectives peuvent être modérées par le fait que les parties prenantes requièrent et missionnent un expert de l'instance, consultant ou expert-comptable. Cette modération repose en partie sur le statut même de l'expert qui se doit d'être objectif pour respecter la déontologie liée à la profession d'expert-comptable à laquelle il est rattaché même si ses mandants sont les Comités Sociaux et Economiques (Cf. [Annexe 2](#)). L'expert de l'instance doit avoir une morale, science

du bien et du mal afin de faire émerger une éthique dirigeant sa conduite ainsi que son comportement et s'exprimant dans les principes guidant les aspects professionnels de ce comportement ; à savoir la déontologie (Rojot, 1992)¹⁰². C'est, par ailleurs, au travers de son éthique (Mercier, 2004)¹⁰³ qu'il peut asseoir sa légitimité et s'inscrire dans une dynamique de facilitateur du dialogue social (Cristofalo, 2009)¹⁰⁴ auprès des représentants du personnel mais aussi des Directions. L'expert du CSE devient une des « figure (s) de l'accompagnateur du changement », voire même participe à la « transformation des esprits » pour qu'il soit accepté (Benedetto-Meyer et Willemez, 2017)¹⁰⁵.

L'éthique est un concept difficile à définir dont cette recherche serait une tentative vaine (Wittgenstein, 1929)¹⁰⁶ nécessitant donc « de traiter la notion, voire de l'élaborer, sans la définir » (Brasseur, 2015)¹⁰⁷. Pour autant la question de l'éthique fait indéniablement partie de l'entreprise, au travers de « la notion de Bien » et de « l'énoncé de règles normatives » (Mercier, 2003)¹⁰⁸. En rejoignant la définition proposée par Velasquez (1999)¹⁰⁹, Mercier (2003) propose de « l'appréhender comme une réflexion, située en amont de l'action, visant à distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir » où « les notions de bon et mauvais sont des notions relatives forgées à partir des systèmes de valeurs des acteurs organisationnels ». Dans ce cadre, l'éthique s'inscrit dans le courant de pensée des théories téléologiques ou conséquentialistes où la dimension éthique se mesure par le niveau de bien qu'un acte procure. Autrement, il s'agit de l'approche déontologique de l'éthique qui ne porte guère d'intérêt aux conséquences de l'action mais mesure la dimension éthique d'un acte sur la base du devoir ou de l'obligation (Mercier, 2004)¹¹⁰.

Le changement déployé par les Directions des entreprises pouvant être plus ou moins injonctif, l'expert de l'instance, est certes un acteur externe à l'organisation et il peut faciliter ou freiner le dialogue social ; son rôle peut être alors permanent, accepté et dynamique ou absent, exclu, diffus et refusé. Outre sa posture, l'expert légitime ses travaux et les débats qui en découlent via ses conclusions puisqu'il est un intermédiaire

¹⁰² Rojot J. « Déontologie et Gestion des Ressources Humaines (article paru dans *Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise*, ouvrage Coordonné par La Bruslerie H. de, Editions Economica, 1992) », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 76, n°2, 2010, pp. 31-43

¹⁰³ Mercier S., *L'éthique dans les entreprises*. La Découverte, 2004

¹⁰⁴ Cristofalo P., « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, n°1, 2009, pp. 81-98.

¹⁰⁵ Benedetto-Meyer M. et Willemez L., « « Vous prendrez bien en charge le côté humain du projet » Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise », *Savoir/Agir*, n°40, (2017/2), pp.45-52

¹⁰⁶ Wittgenstein L., Conférence sur l'éthique (1929), *Leçons et conversations sur l'esthétique, la psychologie et la croyance religieuse, suivit de Conférence sur l'éthique* (1966), tr. fr. J. Fauve, Paris, Gallimard, 1992, p. 147

¹⁰⁷ Brasseur M., « L'entreprise, territoire des éthiques professionnelles. Etude de six cas d'accompagnement d'entrepreneurs », *Management & Avenir*, vol. 82, n°8, 2015, pp. 103-121.

¹⁰⁸ Mercier S., « Les paradoxes éthiques de la gouvernance d'entreprise », *Entreprise Ethique*, n° 19, 2003, p. 26-31

¹⁰⁹ Velasquez M. G., *Business Ethics : Cases and Concepts*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1999, p.13

¹¹⁰ Mercier S., *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, 2004

dans les échanges entre les parties prenantes du dialogue social et met en avant la nécessité pour chacune d'elle de garantir et promouvoir la pérennité de l'entreprise dans le respect de la loi et de la protection du collectif de travail. Déontologiquement et au regard des normes du travail prescrit, l'expert du CSE, comme acteur externe de l'organisation peut « atteindre la sagesse de l'action » (Mercier, 2003)¹¹¹ en établissant son rapport en toute indépendance et sans biais d'affect ou de passés positifs comme négatifs, ce qui lui permet de ne pas prendre parti dans les échanges mais de défendre les intérêts communs et de prioriser les engagements à mettre en œuvre.

Toutefois, la dimension politique du métier n'est pas à exclure et l'impartialité n'est pas assurée à chaque expertise dans la mesure où l'expert du CSE est mandaté par le CSE qui tend à afficher des intérêts divergents de ceux des Directions. Ce phénomène met en exergue les tensions qui encadrent le métier d'expert du CSE entre le travail prescrit et le travail réel. C'est pourquoi la conclusion générale, au même titre que les conclusions intermédiaires, du rapport sont extrêmement importantes puisqu'elles permettent de légitimer ou non le discours des parties prenantes sans notion relative à la défiance. L'expert peut poser un cadre de négociation fiable et serein et être ainsi facilitateur du dialogue social (Cristofalo, 2012) mais il peut aussi animer le conflit entre les parties prenantes de la négociation afin de retarder voire d'inciter à arrêter les négociations et s'inscrire ici comme un acteur bloquant du dialogue social.

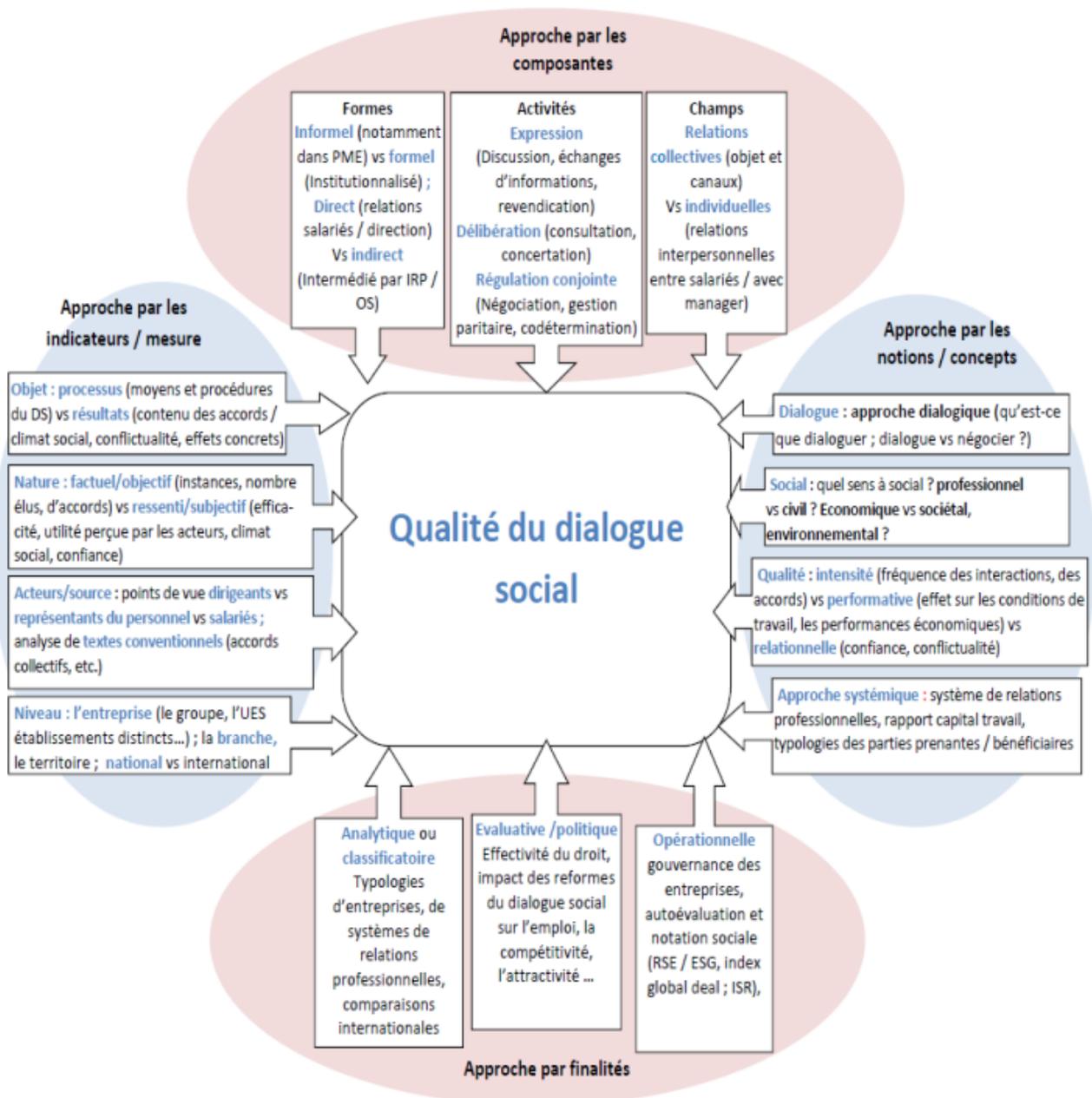
Enfin, la dernière phase, appelée phase « post-actionnelle », concerne l'évaluation des dispositifs mis en œuvre au regard de l'objectif visé et le niveau d'atteinte de celui-ci. Ce rôle est souvent détenu par une commission de suivi composée de manière paritaire et dont le rôle est de s'assurer du respect de l'application des décisions prises et de l'adéquation entre les dispositifs mis en place et les objectifs à atteindre.

Ainsi, au travers de la distinction entre dialogue et négociation, nous avons pu faire émerger la constitution du dialogue social au regard de la négociation collective. C'est ce prisme qui nous a conduit à nous intéresser au pilotage du dialogue social afin d'étudier le lien entre performance et dialogue social. C'est pourquoi cette seconde partie a pour objectif d'illustrer la performance du dialogue social par ce qui se fait et par ses finalités afin de mettre en exergue les leviers d'action mobilisables dans le cadre de l'effectivité du dialogue social. Pour ce faire, nous mobiliserons l'approche de la qualité par quatre composantes (Bethoux,

¹¹¹ Mercier S., *La formalisation de l'éthique en entreprise : un état des lieux*, in *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*, sous la direction de Lauriol J. et Mesure H., L'Harmattan, 2003, p. 67-91

2020)¹¹², schématisée par le Comité d'Évaluation des Ordonnances Macron de la manière suivante :

Figure 5 - Pluralité d'approches de la qualité du dialogue social :



Source : France Stratégie, Rapport 2021 – Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail, p.164

¹¹² Béthoux E., Le dialogue social. Sociologie d'un concept controversé, thèse d'habilitation à diriger des recherches, soutenue le 23 octobre 2020

B. Approche par les concepts : le dialogue social au travers de la distinction entre « dialogue » et « négociation »

Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, chaque définition du dialogue proposée fait référence au concept de « dialogue » et au concept de « négociation ». Afin de trouver le mode d'interaction le plus pertinent au dialogue social et en lien avec l'approche par les concepts (Béthoux, 2020), nous nous appuyons sur huit critères pour parvenir à distinguer le dialogue de la négociation : le(s) fondement(s), le pouvoir, l'attitude, le périmètre, l'information, le conflit, la protection et les parties prenantes (Stimec, 2021)¹¹³. L'objectif est de se questionner pour mobiliser le mode d'interaction le plus adéquat à chaque situation et être en capacité de caractériser les actes pour pouvoir ensuite les piloter et les évaluer.

1. **Le fondement** représente ce qui conduit l'individu à vouloir dialoguer ou négocier. Il est important d'être en capacité de discerner ces deux concepts pour mobiliser le mode d'interaction le plus efficient compte tenu de la situation observée. Selon Zartman (1977)¹¹⁴, lorsque l'on négocie c'est que l'on souhaite résoudre un problème conjointement en effectuant un partage afin de prendre une décision, tandis que lorsqu'on dialogue, au sens de Jacques (1985)¹¹⁵, on aborde une préoccupation commune en espérant y trouver du sens, voire un sens nouveau. Par conséquent, la négociation est dans une dynamique d'action où l'objectif est de trouver une solution et d'agir communément alors que le dialogue s'inscrit dans une phase de réflexion.
2. **Le pouvoir**, en excluant la notion de pouvoir coercitif qui est antinomique, s'appuie sur la rhétorique (Reboul, 1991)¹¹⁶ et nécessite de limiter les rapports de force et les jeux de pouvoir pour éviter la mise en exergue d'une distorsion entre les acteurs (Jacques, 1985). En effet, les jeux de pouvoir sont inhérents à la négociation mais il y a diverses situations avec des jeux de pouvoir dont l'intensité varie tout comme leur niveau de symétrie ; sans tomber dans un principe de violence qui exclurait *de facto* le dialogue et la négociation. Cependant, au sein des relations professionnelles, les asymétries existent portées par quatre déséquilibres fondamentaux (Bruggeman et al., 2002)¹¹⁷ avec d'une part une **asymétrie de préparation** dans le sens où l'employeur décide et organise le calendrier social tout comme la mise en œuvre des projets stratégiques de type réorganisation. D'autre part, il subsiste une **asymétrie d'information** puisqu'il

¹¹³ Stimec A., « Dialogue social et négociation : mieux les distinguer pour mieux les gérer » in Gea F. et Stévenot A. (dir.), *Le dialogue social : l'avènement d'un modèle*, Paradigme, 2021

¹¹⁴ Zartman W., « Negotiation as a Joint Decision-Making Process », *Journal of Conflict Resolution*, vol.21, n°4, 1977

¹¹⁵ Jacques Fr., *L'espace logique de l'interlocution. Dialogiques II*, coll. Philosophie d'aujourd'hui, Paris, PUF, 1985

¹¹⁶ Reboul O., *Introduction à la rhétorique – Théorie et pratique*, Paris, PUF, 1991

¹¹⁷ Bruggeman F., Lapotre M., Paucard D. et Thobois P., « Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés - Etude de 12 cas », *Document d'Etudes, Dares*, juin 2002

peut être compliqué pour l'instance d'obtenir les informations nécessaires pour rendre un avis éclairé, en appui d'une **asymétrie de compétences** qui peut s'observer par leurs éventuelles difficultés pour comprendre les documents transmis dès lors que les représentants du personnel n'ont pas le même niveau de connaissance juridique ou RH par exemple, que l'employeur. Enfin, une **asymétrie de pouvoir** est visible puisque le CSE a un rôle purement consultatif et à ce titre, l'avis qu'il rend ne peut empêcher la mise en place d'un projet souhaité par la Direction. Ainsi, il nous semble primordial d'imposer un principe d'égalité et de non-violence (Jacques, 1985) reposant sur l'établissement de règles co-construites (Deetz et Simpson, 2004) ¹¹⁸ au sein desquelles le pouvoir peut se retrouver. Au regard de l'analyse de ce critère constituant un axe privilégié du dialogue social, nous construisons le premier élément de notre cadre conceptuel relatif aux postures de l'expert du CSE en y intégrant la notion d'asymétrie proposée par Bruggemann *et al.* (2002).

Figure 6 – Cadre conceptuel de l'expert du CSE (1/4) :



Source : Auteur

Le pouvoir syndical repose à la fois sur des ressources et sur des aptitudes stratégiques (Lévesque et Murray, 2010)¹¹⁹. A ce titre, de nombreuses recherches ont démontré que les syndicats disposent d'un éventail de ressources expliquant leur capacité à se renouveler

¹¹⁸ Deetz S. et Simpson J., « Critical Organizational Dialogue », in Anderson R., Baxter L. et Cissna K., Dialogue – Theorizing Difference in Communication Studies, Thousand Oaks, Sage, 2004

¹¹⁹ Lévesques C. et Murray G., « Understanding union power : resources and capabilities for renewing union capacity », Sage, vol.16, Issue 3, pp. 333-350, 2010

(Hyman, 2005)¹²⁰, ancrant leur stratégie de revendications, d'actions. Quatre majeures, leur solidarité interne, leur insertion dans divers réseaux, leurs ressources narratives et organisationnelles (Lévesque et Murray, 2010)¹²¹ sont certes importantes et concourent à la capacité globale des syndicats mais ils possèdent également des aptitudes stratégiques qui interfèrent sur le dialogue social. Celles-ci sont définies comme leurs « dispositions, savoir-faire et compétences sociales » pouvant être « développés, transmis et appris » reposent sur l'intermédiation, le cadrage, l'articulation et l'apprentissage (Lévesque et Murray, 2010).

Face à l'asymétrie de préparation, les représentants du personnel développent une **stratégie syndicale d'apprentissage** qui repose sur « les capacités de réfléchir et d'apprendre des changements passés ou en cours dans les pratiques, les habitudes organisationnelles et le contexte afin de prévoir et d'agir sur soi et son environnement » (Lévesque et Murray, 2010). Un enjeu majeur porte, donc, sur le cadre législatif au travers de la maîtrise du droit du travail pour que les élus puissent réaliser leurs prérogatives et connaître leurs divers droits notamment en termes de formations, d'expertises, de moyens, de droits...

La **stratégie de cadrage du débat** est mobilisée pour diminuer l'asymétrie d'information et constitue l'un des ingrédients essentiels à l'élargissement des répertoires d'action des syndicats (Ganz, 2004¹²² ; Tarrow, 2005¹²³). La stratégie de cadrage peut être utilisée de manière stratégique pour justifier de nouvelles pratiques, mobiliser des coalitions et créer des actions collectives nécessaires au changement (Garud *et al.*, 2007)¹²⁴. Pour ce faire, il est essentiel pour les représentants du personnel de disposer des informations nécessaires pour rendre un avis éclairé et ainsi, dissiper la méfiance à l'égard de la Direction. Le cas échéant, selon Martin et Ross¹²⁵ (1999), « en l'absence des capacités d'apprentissage, un syndicat local restera prisonnier de sa propre histoire, enfermé dans ses sentiers de dépendance ; il sera donc susceptible de suivre un sentier qui ne remettra pas en cause ses projets, valeurs et traditions ». Cette stratégie tend également à promouvoir la comparaison au sein du secteur ou du marché d'appartenance pour se positionner et ainsi établir de nouvelles pratiques.

¹²⁰ Hyman R., « Trade Unions and the Politics of the European Social Model », *Economic and Industrial Democracy*, vol.26, 2005, pp.9-40

¹²¹ Lévesque C. et Murray G., « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », *La Revue de l'Ires*, vol. 65, n°2, 2010, pp. 41-65

¹²² Ganz M., « Why David Sometimes Wins: Strategic Capacity in Social Movements », in Goodwin J., Jasper J.M. (eds), *Rethinking Social Movements: Structure, Meaning and Emotion*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, 2004, p. 177-198

¹²³ Tarrow S., *The New Transnational Activism*, Cambridge University Press, 2005

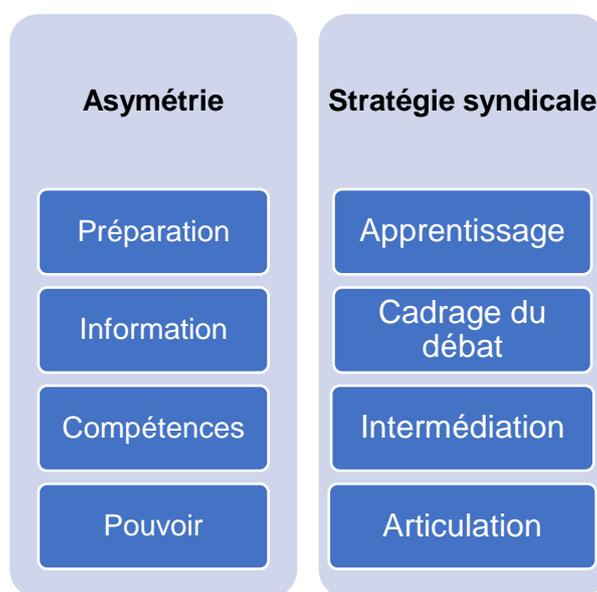
¹²⁴ Garud R., Hardy C., Maguire S., « Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue », *Organization Studies*, 28(7), 2007, p. 957-969

¹²⁵ Martin A. et Ross G., *The Brave New World of European Labor: European Trade Unions at the Millennium*, New York and Oxford, Berghahn Books, 1999

Pour réduire l'asymétrie de compétences, les représentants du personnel déploient une **stratégie d'intermédiation** à plusieurs niveaux puisqu'ils traitent avec plusieurs acteurs des sujets qui dépassent les seules questions des relations de travail et d'emploi, ce qui les contraint à prioriser et gérer des demandes et des besoins, parfois contradictoires (Hyman, 2001)¹²⁶ dans un contexte marqué par des situations conflictuelles (Frost, 2000)¹²⁷. C'est dans cette dimension que les représentants du personnel cherchent à améliorer l'existant en agissant au sein des divers sphères de l'entreprise et avec les diverses parties prenantes.

Enfin, pour palier l'asymétrie de pouvoir, les représentants du personnel peuvent s'appuyer sur une **stratégie syndicale d'articulation** des différents niveaux d'action (Tarrow, 2005 ; Turnbull, 2006¹²⁸ ; Wills, 2002¹²⁹). L'étude de Turnbull (2006) sur les travailleurs portuaires européens a ainsi suggéré que les leaders syndicaux, en réarticulant et réorganisant l'espace syndical, « pouvaient prendre appui sur un ensemble beaucoup plus vaste de ressources sociales pour défendre les intérêts de leurs membres » ; en mobilisant le maximum d'éléments pour répondre à un enjeu ou un besoin. Nous construisons sur la base de ces éléments le deuxième élément de notre cadre conceptuel relatif aux postures de l'expert du CSE.

Figure 6 bis - Cadre conceptuel de l'expert du CSE (2/4) :



Source : Auteur

¹²⁶ Hyman R., *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*, London, Sage, 2001

¹²⁷ Frost A.C., « Explaining Variation in Workplace Restructuring: The Role of Local Union Capabilities », *Industrial and Labor Relations Review*, 53(4), 2000, p. 559-578

¹²⁸ Turnbull P., « The War on Europe's Waterfront - Repertoires of Power in the Port Transport Industry », *British Journal of Industrial Relations*, 44 (2), 2006, p. 305-326

¹²⁹ Wills J., « Bargaining for the Space to Organize in the Global Economy: a Review of the Accor-Luf Trade Union Rights Agreements », *Review of International Political Economy*, 9(4), 2002, p. 675-700

3. **L'attitude** est insondable avec des comportements affichés et des intentions cachées qui peuvent être divergents et font écho aux diverses stratégies syndicales d'apprentissage, de cadrage du débat, d'intermédiation et d'articulation. Ainsi, certaines attitudes peuvent même faire écho à de la « mauvaise foi » lorsque par exemple la décision finale de ne pas aboutir à une solution commune est prise avant même d'entrer en négociation. Une telle attitude peut être qualifiée de manipulation et constituer au sens juridique du terme un dol dès lors que la négociation se réalise dans un contexte de mauvaise foi. Ainsi, « l'attitude attendue en négociation est celle de la recherche d'un consentement réciproque non biaisé » (Stimec, 2021) afin de ne pas être contre-productive.
4. **Le périmètre** doit être délimité par le champ d'action propre au dialogue ou à la négociation. Concernant celui de la négociation, il est globalement fixé par le droit social qui impose la mise en œuvre d'un calendrier social annuel présentant des informations-consultations et des négociations à ouvrir annuellement. Le non-respect du calendrier social peut légitimement questionner quant à la bonne foi du négociateur récalcitrant et ainsi, mettre en doute le facteur de l'attitude.
5. **Le partage d'information** permet d'avoir un contexte commun (Taylor, 2004)¹³⁰ et contribue à l'équilibrage des pouvoirs et par conséquent, diminue l'asymétrie d'information entre les parties prenantes de la négociation. Ici encore, le droit social pose un cadre législatif dans le cadre des relations professionnelles en limitant la rétention d'information au travers de la mise à disposition de documents qualitatifs et quantitatifs présentant la gestion économique, financière, sociale et stratégiques de l'entreprise au travers de la BDES. De plus, l'absence de transmission d'information au CSE constitue un délit d'entrave qui est passible d'une amende de 7 500€ (article L. 2317-1 du Code du Travail).
6. **La négociation** a pour objectif de sortir d'un conflit, tandis que le dialogue implique de l'accepter et peut même conduire à le faire émerger. Généralement, le conflit au sein de la négociation est la représentation d'un conflit d'intérêts tandis qu'au sein du dialogue, le conflit peut concerner les valeurs, la perception ou encore la méthodologie.
7. **La protection** met en évidence les principes portées par les règles préalablement fixées. Dans le cadre du dialogue, il s'agit de s'assurer que les individus se répondent

¹³⁰ Taylor J., « The search for Sustainable Organizational Coorientation », in Anderson R., Baxter L. et Cissna K., *Dialogue – Theorizing Difference in Communication Studies*, Thousand Oaks, Sage, 2004

mutuellement assurant ainsi une symétrie de l'échange. En revanche, dans le cadre d'une négociation, il y a peu d'attente au sujet de la protection en dehors de l'aspect relatif au rapport de force. Toutefois, au travers des accords de méthode, il est possible d'apporter une forme de protection en négociant en amont sur les modalités de la négociation.

8. Enfin, les **parties prenantes** peuvent constituer une coalition majoritaire en conjuguant la vision juridique avec la représentativité et la vision sociologique avec le pouvoir d'agir. La constitution d'une coalition majoritaire pourrait de trouver une solution commune à un problème identifié dans le cadre d'une négociation. En revanche, sous le prisme d'un dialogue, il semble plus opportun de poser la légitimité des acteurs compte tenu de leur motivation similaire et de la pluralité de leurs opinions.

Ainsi, après avoir défini le dialogue social, nous avons fait le choix de nous intéresser à son pilotage au travers des quatre approches de Béthoux (2020). La mise en exergue de l'approche par les concepts nous amène à porter désormais notre attention sur l'approche par les composantes.

C. Approche par les composantes : focus sur la négociation collective

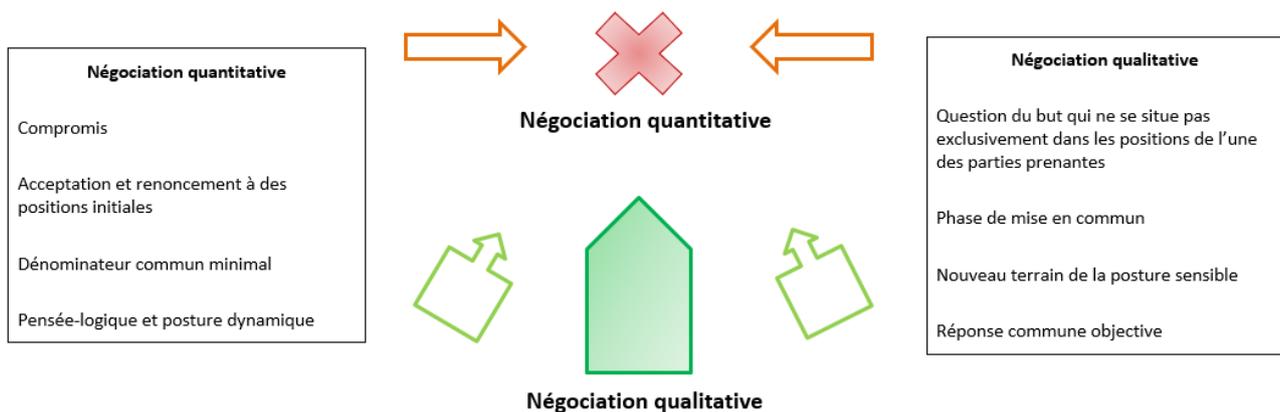
La négociation peut être définie comme une conversation ou échange ayant pour finalité l'aboutissement à un accord ou une décision conjointe (Zartman, 1977). Pour Walton et Mc Kersie (1965)¹³¹, une négociation porte toujours sur deux types d'enjeux : soit relevant d'un modèle de jeu à somme nulle c'est-à-dire où chacun gagne ce que l'autre perd ; soit reposant d'un jeu à somme non nulle c'est-à-dire où une des parties peut gagner plus que ce que l'autre perd et vice versa. Il est également possible de rechercher une solution dite « gagnant-gagnant », lors d'une situation de négociation dite intégrative, où les acteurs recherchent une ou plusieurs solutions communes malgré des intérêts pouvant être divergents. C'est pourquoi dans ce cas, Adam et Reynaud (1978)¹³² parlent de jeux mixtes puisque même si des gains sont possibles pour chaque partie, il y a un caractère conflictuel à la négociation du fait des intérêts divergents.

¹³¹ Walton R.-E. et Mac Kersie R.-B., « A behavioural theory of labor negotiations, An analysis of a social interaction system », New York, 1965, McGraw Hill

¹³² Adam G. et Reynaud J.-D., *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF, 1978

La négociation tend à allier une composante coopérative et une composante compétitive (Dupont, 1994)¹³³. Selon Taponat (2016)¹³⁴, deux typologies de la négociation existent ; la négociation quantitative qui s'inscrit dans une « période du donnant-donnant, où les parties prenantes d'un accord « lâchaient » une partie de leurs prétentions pour se mettre d'accord dans le face-à-face qui caractérisait alors les relations sociales et institutionnelles » et la négociation qualitative qui « recherche le nouveau pacte socio-économique susceptible de maintenir la présence et la performance de l'entreprise ». Ce qui les distingue l'une de l'autre est le fait que « les parties prenantes ne soient plus face-à-face dans une confrontation où l'on concède une part de ses prétentions, mais plutôt dans une orientation où l'on cherche avant tout à répondre à un défi, à chercher un intérêt général. Le face-à-face a été remplacé par un faire-face-objectif, dans lequel chaque partie prenante apporte une contribution pour répondre à l'objectif ». Face à « la situation économique qui ne permet plus les grandes redistributions sociales » de l'époque des 30 Glorieuses, la négociation qualitative s'est majoritairement développée dans les entreprises.

Figure 7 - Comment définir une négociation qualificative ?



Source : Taponat G., in *RH et management des relations sociales, Focus RH, 2016*

« Les négociations sociales constituent un processus de management des relations sociales qui, même s'il ne produit pas en accord en tant que tel, à l'immense mérite de poser les questions fondamentales sur la table et de construire un cercle vertueux de concertation » (Taponat, 2016). Même si la négociation ne constitue pas à elle seule le moyen de faire vivre les relations professionnelles, compte tenu de la possibilité de recourir à une décision unilatérale pour la Direction, elle peut s'appuyer sur le consensus, sur l'adjudication grâce à un tiers qui peut trancher les litiges ou encore sur l'évitement afin de suspendre et mettre en attente une négociation. Ainsi, la négociation apparaît comme la seule approche qui confie à

¹³³ Dupont C., *La négociation*, Paris, Dalloz, 1994

¹³⁴ Taponat G., *RH et management des relations sociales, Focus RH, 2016*

ses propres acteurs le soin de trouver en eux la solution adaptée à leurs propres problématiques.

C'est pourquoi les tendances au recours à l'expert, ou à des phénomènes de médiation ou d'évitements constituent le signe d'une faiblesse du processus de négociation. En effet, Taponat (2016) considère que « si la négociation sociale et la recherche des solutions qui sont portées et recherchées par les parties prenantes de la négociation, il en est de même pour la créativité qui ne peut se satisfaire d'une copie de disposition sociale externe ou d'une proposition d'experts ». Face à ce constat, l'expert diligenté par le CSE peut légalement accompagner les représentants du personnel et par conséquent, les organisations syndicales via un financement complet de l'employeur dans la négociation d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) (Cf. ci-après, Chapitre 4), dans la négociation relative à l'égalité professionnelle dans les entreprises de 300 salariés et plus dépourvues d'indicateurs et via un financement autonome de l'instance au travers de son budget de fonctionnement pour tout accompagnement à la négociation qu'elle juge nécessaire dans le cadre d'expertise libre. Dans cette dynamique, comment l'expert s'inscrit-il dans le cadre de la négociation ? Quels sont ses objectifs et ses limites ?

Ainsi, après avoir défini le dialogue social, nous avons pu mettre en évidence son pilotage au travers de l'approche par les concepts et de l'approche par les composantes. Ces premiers fondements nous amènent à porter désormais notre attention sur le lien entre dialogue social et performance, au travers de l'approche par la mesure et de l'approche par les finalités (Béthoux, 2020) présentées dans la pluralité d'approches de la qualité du dialogue social par le Comité d'Evaluation des Ordonnances Macron.

III. Dialogue social et performance

Etymologiquement, le terme « performance » vient de l'ancien français « *parformer* » qui signifiait « accomplir, exécuter ». Aujourd'hui, la performance est définie comme « un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine » (Notat, 2007)¹³⁵.

¹³⁵ Notat N., « Une question centrale », *Acteurs de l'Économie*, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72

Sous le prisme des sciences de gestion, la performance a toujours été un concept ambigu et très peu défini de manière claire et explicite ; c'est pourquoi depuis les années 1980, de nombreux chercheurs ont cherché à la définir (Bouquin, 1986¹³⁶ ; Bescos et al., 1993¹³⁷ ; Bourguignon, 1995¹³⁸ ; Lebas, 1995¹³⁹ ; Bessire, 1999¹⁴⁰...). Lebas et Euske (2007)¹⁴¹, indiquent que le concept de « performance » est fortement mobilisé dans le domaine de la gestion, par exemple dans le domaine du contrôle de gestion où l'on évoque la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance ou encore l'estimation de la performance. C'est ainsi que Bourguignon (1997)¹⁴² a proposé trois sens primaires de la performance, à savoir :

- La performance-succès qui contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur ;
- La performance-résultat qui se caractérise par l'évaluation ex-post des résultats obtenus sans jugement de valeur ;
- La performance-action qui peut signifier une action ou un processus.

Bessir (1999) indique que malgré une certaine confusion entourant la définition de la performance, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions qui sont :

- L'utilisation du terme performance dans un contexte d'évaluation lie étroitement le concept à la valeur et prévaut dans la définition de la performance comme résultat.
- La performance a plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs.
- La performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide.
- La performance n'étant pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif.

A la mise en corrélation entre « performance » et « évaluation », Crozet (2017)¹⁴³ précise que « l'évaluation est censée la mesurer et la récompenser ». Cependant, la mise en évidence du caractère complexe et multiforme du concept de performance (Mathé et Chagué, 1999)¹⁴⁴ a

¹³⁶ Bouquin H., *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 1986

¹³⁷ Bescos P., Dobler P., Mendoza C. et Naulleau G., *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 2ème édition, 1993

¹³⁸ Bourguignon A., « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, 1995, pp. 61-66

¹³⁹ Lebas M., « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, 1995, pp. 66-71.

¹⁴⁰ Bessire D., « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, septembre, 1999, pp. 127-150

¹⁴¹ Lebas M. et Euske K., « A conceptual and operational delineation of performance », *Cambridge University Press*, 2007, pp.65-79

¹⁴² Bourguignon A., « Sous les pavés la plage... ou Les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 3, vol. 1, mars 1997, pp. 89-101

¹⁴³ Crozet P., « Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 128, n°2, 2017, pp. 34-47

¹⁴⁴ Mathé J.-C. et Chagué V., « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 1999, p. 39-47

eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large.

A cet égard, Morin *et al.* (1994)¹⁴⁵ traduisent la performance par une typologie présentant quatre approches théoriques majeures telles que :

- L'approche économique repose sur la capacité de l'entreprise à dégager des profits et à rémunérer les capitaux investis ;
- L'approche sociale prend en considération les dimensions humaines de l'organisation en mettant l'accent sur la cohésion et le moral des salariés qui sont supposés améliorer l'intensité et la qualité du travail et, par conséquent, la performance de l'organisation ;
- L'approche d'un modèle adapté à l'environnement assurant la pérennité de l'organisation au travers de critères d'appréciation de la performance qui sont liés à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché (compétitivité) et de la qualité des produits et service en permettant à l'organisation de s'adapter à son environnement ;
- L'approche politique considère que chaque personne peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation ; ce qui remet en cause les trois autres approches, en étant une construction sociale qui sera dépendante du point de vue des différents acteurs.

Ainsi, après avoir mis en exergue les différents cadres conceptuels relatifs à la notion de performance, nous allons nous intéresser aux liens entre dialogue social et performance. C'est pourquoi dans un premier temps, nous souhaitons nous interroger sur le dialogue social comme un levier de performance, ce qui nous mènera à aborder la qualité du dialogue social au travers de l'approche par la mesure et de l'approche par les finalités, afin de mettre en évidence les enjeux relatifs à l'effectivité du dialogue social.

¹⁴⁵ Morin E.-M. *et al.*, « L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures », Montréal, *Gaetan Morin Editeur*, 1994

A. Le dialogue social, un levier de performance ?

Il est difficile de dissocier le concept du dialogue social, des analyses liant la présence syndicale, les salaires et l'emploi (Lewis, 1986¹⁴⁶ ; Hirsch, 2004¹⁴⁷ ; Laroche et Wechtler, 2011¹⁴⁸) lorsque son fondement repose sur le modèle du monopole syndical de Dunlop (1944) réduisant son rôle à la négociation relatives aux salaires voire à l'emploi¹⁴⁹ (MacDonald et Solow, 1981). Sous ce prisme, ces modèles présentent principalement un impact positif de la présence syndicale sur les rémunérations¹⁵⁰ (Hirsch, 1991) mais négatif sur la productivité. En France, les études réalisées mettent en évidence l'absence d'effets négatifs des syndicats sur les performances financières des entreprises. Toutefois une hausse du niveau de productivité¹⁵¹ est observée (Coutrot, 1996) ainsi qu'une augmentation des salaires d'environ +3,2 %¹⁵² (Breda, 2015). Des études ont également montré que la présence d'organisations syndicales dans les entreprises permettait également d'assurer un rôle d'alerte concernant la possible dégradation des conditions de travail et qu'elle pouvait s'inscrire dans une dynamique d'accompagnement des changements organisationnels¹⁵³ (Laroche et Salesina, 2017). La méta-analyse de Doucouliagos et de Laroche¹⁵⁴ (2003) recense ainsi 73 études mesurant le lien entre syndicalisme et productivité : 26 identifient un lien positif et sigificatif, 18 un lien significativement négatif et les autres un lien statistiquement non différent de zéro. Sur la totalité des travaux étudiés, le gain de productivité moyen lié à la syndicalisation est d'environ 1%.

Une récente étude¹⁵⁵ (Tall, 2020) traite du lien entre dialogue social et performance de l'entreprise au regard d'une typologie de quatre formes de dialogue social :

- Le dialogue social avec une perception négative des IRP,
- Le dialogue social formel sans conflits,
- Le dialogue social informel,
- Le dialogue social très actif.

¹⁴⁶ Lewis H. G., « Union relative wage effects », *Handbook of Labor Economics*, 2, 1986, pp. 1139-1181

¹⁴⁷ Hirsch B. T., « What Do Unions Do for Economic Performance ? », *Journal of Labor Research*, 25(3), 2004, pp. 415-455

¹⁴⁸ Laroche P. et Wechtler H., « The effects of labor unions on workplace performance : New evidence from France », *Journal of Labor Research*, 32(2), 2011, pp. 157-180

¹⁴⁹ McDonald I. M. et Solow R. M., « Wage bargaining and employment », *The American Economic Review*, 71(5), 1981, pp. 896-908

¹⁵⁰ Hirsch B., « *Labor Unions and the Economic Performance of Unions* », WE Upjohn Institute for Employment Research, 1991

¹⁵¹ Coutrot T., « Relations sociales et performance économique : une première analyse empirique du cas français », *Travail et emploi*, n°66, 1996, pp.39-66

¹⁵² Breda T., Firm's Rents, Workers' Bargaining Power and the Union Wage Premium, *The Economic Journal*, vol.125, n°589, 2015, pp.1616-52

¹⁵³ Laroche P. et Salesina M., « The Effects of Union and Nonunion Forms of Employee Representation on High Performance Work Systems : New Evidence from French Microdata », *Human Resource Management*, vol.56, n°1, 2017, pp.173-189

¹⁵⁴ Doucouliagos C. et Laroche P., « What Do Unions Do to Productivity ? A Meta-Analysis » *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*, 42 (4), 2003, p.650-691

¹⁵⁵ Tall A., « Dialogue Social et Performance : une étude sur données d'entreprises françaises », *Documents d'études DARES*, n°240, Septembre 2020

De ce fait, les résultats de l'étude démontrent une hausse respective de la productivité par rapport au dialogue social avec une perception négative des IRP de +1,1% du dialogue social formel sans conflits, de +0,5% du dialogue social informel et de +2,7% du dialogue social très actif. De plus, ces trois formes de dialogue social augmentent de 2,5 points le pourcentage d'avoir « une croissance forte » du volume de l'activité de l'entreprise pour les entreprises ayant un dialogue social formel sans conflits par rapport à celles dont le dialogue social s'inscrit avec une perception négative des IRP ; de 3,2 points de pourcentage pour les entreprises dont le dialogue social est informel et de 2,2 points pour celles dont le dialogue social est très actif. C'est ainsi qu'un dialogue social « constructif » peut impacter positivement la productivité mais aussi améliorer la croissance du volume de l'activité de l'entreprise au travers de la négociation collective (formelle) combinée à la consultation des salariés (informelle). Selon Ferracci et Guyot (2015), dès lors que les parties prenantes de la négociation collective agissent sans prendre en considération les conséquences engendrées par leurs décisions dans un contexte où le dialogue social est de mauvaise qualité, alors, celui-ci peut dégrader la performance économique de l'entreprise.

Toutefois, analyser le lien entre dialogue social et performance nécessite de statuer sur leur cadre. En effet, le modèle syndical français est très spécifique, ainsi les résultats des études peuvent diverger selon les pays et l'approche syndicale afférente. Par exemple, aux États-Unis, Freeman et Medoff¹⁵⁶ (1984) ont démontré que la présence syndicale dans les entreprises était associée positivement la productivité apparente du travail avec toutefois des variations selon les secteurs d'activité et les entreprises. Les effets économiques positifs du syndicalisme sont ainsi multiples. D'une part, l'amélioration de la communication entre les salariés et les membres de la Direction contribue à réduire le taux de turnover dans l'entreprise et induit à ce titre une diminution de -2 % des coûts du travail. D'autre part, la présence syndicale améliore également et de manière constante les méthodes de gestion employées par les dirigeants afin de tenter de limiter l'« effet choc » au sens de Slichter, Healy et Livernash (1960)¹⁵⁷ considérant que l'arrivée d'un syndicat augmente les coûts de l'entreprise. Enfin, leur étude démontre que la présence syndicale dans les entreprises engendre un effet d'augmentation des salaires allant de 9 à 15 % selon les pays et les périodes ainsi qu'une dispersion plus faible de ceux-ci.

Certes, la performance apparait comme un objectif pour l'employeur, où l'entreprise constitue « le besoin d'efficacité des employeurs face au besoin de sécurité des employés »

¹⁵⁶ Freeman R. et Medoff J., *What Do Unions Do ?*, New York, Basic Books, 1984

¹⁵⁷ Slichter S. H., Healy J. J. et Livernash E. R., *The Impact of Collective Bargaining on Management*, vol.4, Brookings Inst Press, 1960

(Barbash, 1984)¹⁵⁸. Même si évaluer l'effet du dialogue social sur la performance de l'entreprise revient à se rapprocher du point de vue de l'employeur, cela peut intéresser l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise au sein desquelles peuvent exister des conflits d'intérêts ; d'autant que Commons (1970)¹⁵⁹ estime que « la négociation collective entre les groupes représentatifs des différents intérêts composant le système économique est l'unique moyen de concilier les parties prenantes ».

Ces études mettent en évidence que, bien que la présence syndicale ou encore le taux de syndicalisation puissent être des indicateurs objectifs et mesurables pouvant décrire la portée du dialogue social, ils demeurent imparfaits (Ferracci et Guyot, 2015) C'est pourquoi après avoir étudié le dialogue social comme levier de la performance, nous souhaitons définir et analyser la qualité du dialogue social.

B. Qualité du dialogue social

Selon Metcalf (2003), la qualité du dialogue social et du management sont des ingrédients nécessaires à l'efficacité syndicale. Toutefois, pour la France, l'étude montre que les syndicats émergent majoritairement dans des environnements où la situation est déjà détériorée. Ce prisme d'analyse met en évidence l'action curative du syndicalisme au détriment de l'action préventive : les organisations syndicales apparaissent comme un levier actionnable en cas de désaccord voire de conflit et sont mobilisées à ce titre ; elles semblent perdre en légitimité d'action lorsqu'il n'y a pas de dissension entre l'employeur et les salariés. En effet, selon Wasmer (2012), le système français se définit, en outre, par la faible qualité de ses relations sociales et par une forte insatisfaction au travail des salariés¹⁶⁰. De plus, le niveau élevé de défiance des français à l'égard des organisations syndicales ne permet pas aux représentants du personnel de s'affirmer comme des interlocuteurs réguliers et en capacité d'apporter leur contribution à l'amélioration des conditions de travail ou de contribuer à la sauvegarde et la protection de l'emploi.

Par ailleurs, selon Krueger et Mas (2004), la qualité des relations sociales constitue un adjuvant nécessaire aux gains de productivité qui ne sont pas une conséquence mécanique

¹⁵⁸ Barbash J., « The elements of industrial relations », Madison, Wisconsin, *The University of Wisconsin Press*, 1984

¹⁵⁹ Commons J. R., « The economic of collective action », *The University of Wisconsin Press* (2eme edition), 1970

¹⁶⁰ Wasmer E., « Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française », *Institut Montaigne*, 2012

de la présence syndicale¹⁶¹. En effet, par exemple, la Direction d'une usine de pneus a voulu imposer une augmentation du temps de travail significative : journée de 8 heures à 12 heures conjuguée à une diminution de la rémunération de 30% à l'embauche. À la suite de ces annonces, l'usine a connu deux années de grève qui ont obligé la Direction à embaucher des remplaçants pour continuer de produire. Or, le niveau de qualité des pneus durant cette période a drastiquement chuté engendrant de multiples rappels de produits mais aussi conduisant au décès d'une quarantaine d'individus lors d'accidents de la route. L'étude fait apparaître que la mauvaise qualité des pneus n'était ni liée à une fatigue extrême des salariés compte tenu de l'allongement du temps de travail ni liée à l'embauche de remplaçants peu expérimentés. En revanche, elle met en évidence que la détérioration du climat social est un facteur de diminution du niveau de la qualité des pneus puisqu'au cours des mois précédant la grève, des conflits étaient survenus engendrant également une dégradation du niveau de la qualité des pneus.

A cet égard, selon Algan et Cahuc (2007)¹⁶², il existe un lien entre la confiance mutuelle, la confiance dans les syndicats et la qualité du dialogue social : « la confiance mutuelle permet non seulement la mobilisation syndicale, grâce à la coopération entre les salariés, mais aussi le dialogue social entre les salariés, représentés par des institutions collectives, et les employeurs ». Cependant, en France, la défiance des salariés à l'égard des organisations syndicales semble se traduire par un faible taux de syndicalisation, une faible confiance envers les syndicats comme nous l'avons souligné précédemment (Cf. ci-avant, Chapitre 1, III A) et par conséquent un dialogue social de faible qualité, voire déficient. Ces éléments s'inscrivent dans un contexte où est reconnu le lien entre le niveau de confiance des organisations syndicales et les performances économiques des entreprises. A ce titre, S. et B. Webb (1897)¹⁶³ évoquaient la nécessité d'une « démocratie industrielle » afin de permettre aux travailleurs de « regagner collectivement ce qui est impossible individuellement » (Gumbrell-McCormick et Hyman, 2013)¹⁶⁴ via les syndicats. Pour Commons (1905)¹⁶⁵, il s'agit-là d'instaurer une forme de respect entre l'employeur et les employés.

Ainsi, un dialogue social de mauvaise qualité, au sein duquel aucune prise en compte des externalités n'est réalisée par les parties prenantes de la négociation collective, peut conduire à une dégradation de la performance économique des organisations. C'est pourquoi nous

¹⁶¹ Krueger A. et Mas A., « Strikes, Scabs, and Tread Separations : Labor Strife and the Production of Detective Bridgestone/Firestone Tires », *Journal of Political Economy*, 11 (2), 2004, p.253

¹⁶² Algan Y. et Cahuc P., « La Société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit », *Opuscules du CEPREMAP*, 2007

¹⁶³ Webb S. et B., *Industrial Democracy*, Harlow, Longmans, Green, 1897

¹⁶⁴ Gumbrell-McCormick R. et Hyman R., *Trade Unions in Western Europe : Hard Times, Hard Choices*, Oxford, *Oxford University Press*, 2013

¹⁶⁵ Commons J. (ed.), *Trade Unions and Labor Problems : Second Series*, Oxford, Ginn and Company, 1905

souhaitons porter notre attention sur les éléments capables de définir la qualité du dialogue social par les actes mais également par les finalités.

1. La mesure du dialogue social au travers des actes

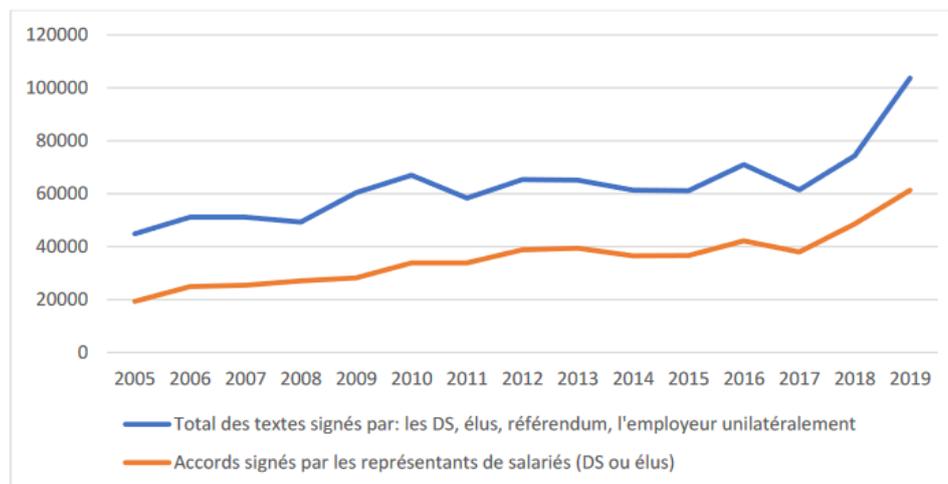
La négociation d'entreprise s'affiche comme un canal juridique de représentation des salariés qui contribue à nourrir le dialogue social au regard de la signature d'accords collectifs¹⁶⁶ (Rebéiroux, 2021). Notre étude par l'approche de la mesure (Béthoux, 2020) présente l'évolution du nombre d'accords d'entreprise négociés. Nous mettons en perspective uniquement les accords négociés au niveau de l'entreprise puisque notre objet de recherche concerne les projets de restructuration de type Plan de Sauvegarde de l'emploi (PSE) et APC (Accord de Performance Collective) (Cf. ci-après Chapitre 4).

Ainsi, nous ne traiterons ni des accords négociés au niveau interprofessionnel, ni des accords négociés au niveau de la branche. A titre informatif le bilan de la négociation collective en 2020 du Ministère du Travail¹⁶⁷ indique que les négociations au niveau interprofessionnel sont en recul (9 en 2020 contre 11 en 2019 et 10 en 2018) et que celles au niveau des branches sont stables ; avec une dynamique autour de mille accords chaque année et face à un contexte de diminution du nombre de branches. Ces variations correspondent peu ou prou à l'impact de l'inversion de la hiérarchie des normes mis en œuvre par les Ordonnances Macron de 2017 favorisant le déploiement de la négociation collective au niveau de l'entreprise, comme évoqué ci-dessus (Cf. Chapitre 1, II, B, figure 2).

¹⁶⁶ Rebéiroux A., Dialogue social et performance des entreprises in Géa F. et Stévenot A. (dir.), *Le dialogue social l'avènement d'un modèle ?*, Paradigme, 2021

¹⁶⁷ Ministère du Travail, édition 2021 – La négociation collective en 2020 – Bilans et rapports, 480p.

Graphique 1 - Evolution du nombre de textes signés et déposés par les entreprises entre 2005 et 2018 :



Source : Rapport d'études DARES, *Vers un basculement de la branche vers l'entreprise ? Diversité des pratiques de négociations collectives et pluralité des formes d'articulation entre entreprise et branche*, Mai 2021, p.20

Force est de constater que les accords d'entreprise s'inscrivent dans une dynamique de forte croissance passant de 50 000 textes déposés en moyenne par an entre 2005 et 2007 à 62 000 textes entre 2008 et 2017, portés par plusieurs facteurs. D'une part, le législateur au travers des obligations qu'il impose conduit à faire de la négociation « une action publique négociée »¹⁶⁸ (Groux, 2005), qui engendrent des pics de négociation sur certains thèmes tels que le temps de travail ou encore l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. D'autre part, le paysage syndical français s'est transformé pour passer d'un courant révolutionnaire à une dynamique réformiste favorisant l'accroissement de la propension à négocier et signer des accords d'entreprise. Enfin, la conjoncture économique parfois difficile a conduit les entreprises à négocier, notamment sur les salaires ou la protection de l'emploi, pour pallier par exemple, l'absence de réévaluation du SMIC.

Par ailleurs, Mias¹⁶⁹ (2017) note que « la multiplication du nombre d'accords ne reflète toutefois pas une généralisation des pratiques de négociation : la proportion d'établissements de vingt salariés et plus ayant engagé une négociation (...) n'a que peu progressé depuis 2004 (...) ». Cela signifie, en d'autres termes, que l'accroissement du nombre d'accords d'entreprise représente une progression de la fréquence dans les entreprises déjà habituées à négocier et non un déploiement des pratiques de négociation collective à une proportion d'entreprises plus

¹⁶⁸ Groux G., « L'action publique négociée : Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie politique de la négociation », *Négociations*, n°3, 2005, pp.57-70

¹⁶⁹ Mias A., « Quelles négociations collectives dans les entreprises ? », *Revue de droit du travail*, n°5, mai 2017, pp.317-323

importante, traduisant « une plus grande formalisation des résultats ». De plus, la présence d'un délégué syndical constitue un facteur clé du déploiement de la négociation collective appuyée par l'idée que la propension à négocier est plus forte dans les entreprises de cinquante salariés et plus. En effet, dans ces entreprises, le seuil d'effectif conduit au respect d'une obligation de négociation plus forte que dans les entreprises avec un effectif moindre.

En 2018, 91,2% des entreprises de moins de cinquante salariés n'ont déclaré aucune négociation contre 64,2% pour les entreprises regroupant un effectif compris entre 50 et 99 salariés, ce taux chute encore pour les entreprises de 300 salariés et plus à 11%. Au sein de nombreuses entreprises, les négociations sont rares voire inexistantes compte tenu de l'application directe d'une convention collective de branche, présentant par exemple sur les salaires, une grille de rémunération et de classification ; représentant 58,7% des 83,3% entreprises n'ayant déclaré aucune négociation en 2018. S'ajoute à cela, dans 21% des cas, une absence d'interlocuteur du côté des salariés pour négocier, facteur qui devrait s'amoinrir avec le déploiement des méthodes dérogatoires : référendum des salariés, mandatement d'un salarié...¹⁷⁰ (Daniel et Pesenti, 2021).

Parmi les entreprises de dix salariés et plus, 16,7% d'entre elles ont conduit des négociations relatives à l'émergence d'un accord au moins une fois en 2018, pour un taux d'aboutissement de 80,2% (contre 77,5% en 2017). Toutefois, pour les entreprises ayant un délégué syndical, soit 11,9% des entreprises, 83,5% d'entre elles ont négocié au moins une fois en 2018 contre 7,7% pour celles qui n'ont pas de délégué syndical. De plus, face à une hausse de +19% du nombre d'entreprises de 50 salariés et plus sur la période 2005-2015¹⁷¹, le nombre d'accords d'entreprise progresse quant à lui de +89% sur la même période ; démontrant la propension plus forte à négocier dans les entreprises de cinquante salariés et plus.

Toutefois, l'analyse de l'effectivité du dialogue social par l'approche par la mesure engendre de nombreux biais et limites. Premièrement, la méthodologie appliquée pour quantifier l'évolution du nombre de textes signés et déposés par les entreprises entre 2005 et 2018 prend en compte les accords cosignés par les représentants des salariés, ceux adoptés de manière dérogatoire c'est-à-dire via un référendum avec les salariés mais aussi ceux résultant d'une décision unilatérale de l'employeur. Dans ce dernier cas, il convient de mettre en évidence qu'un document unilatéral ne constitue pas une représentation d'un dialogue social efficient mais plutôt une forme d'assèchement de celui-ci. A titre de comparaison, 38 000 accords d'entreprise signés par des délégués syndicaux ont été recensés en 2017¹⁷², contre environ

¹⁷⁰ Daniel C. et Pesenti M., « La négociation collective d'entreprise en 2018. Le taux d'aboutissement retrouve son niveau de 2016 », *Dares Résultats*, n°8, mars 2021

¹⁷¹ Le nombre d'entreprises au sens d'unités légales marchandes et non marchandes de plus de 50 salariés est de 48 091 en France en 2015 contre 40 547 en 2005, soit une progression de 19 % en 10 ans (INSEE, Tableau de l'Économie Française, 2017)

¹⁷² Rapport d'études DARES, Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles, Septembre 2021, p.303

62 000 accords¹⁷³. De plus, la négociation collective peut facilement constituer une mise en conformité légale favorisant le déploiement d'accord type reprenant des éléments attendus ou se calquant sur les « bonnes pratiques »¹⁷⁴ (Farvaque, 2011). Pour Mias (2017), « les négociations collectives font l'objet d'un cadrage très puissant par des modèles qui permettent la conformation au droit, en affectant au minimum les pratiques internes de l'entreprise »¹⁷⁵. Le dialogue social peut également s'apparenter à un « dialogue social managérial »¹⁷⁶ (Groux, 2010) ou un « outil de domestication syndicale »¹⁷⁷ (Giraud, 2013) pour tendre à réduire les tensions et faciliter l'acceptation de nouveaux projets mais ne permettant pas ou peu d'améliorer les conditions de travail. Enfin, la question du degré de l'autonomie décisionnelle¹⁷⁸ (Giraud et Ponge, 2016) se pose concernant la pratique du dialogue social dans le cas notamment des établissements devant obéir aux directives fixées par leur maison mère.

2. Approche par les finalités : définir la qualité du dialogue social par les aboutissements

En lien avec le rapport présenté par le Comité d'évaluation des Ordonnances Macron¹⁷⁹, il nous semble pertinent de tenter de définir la qualité d'un dialogue social au travers de ses finalités. Pour ce faire, Thuderoz (2021) conceptualise le dialogue social au regard de quatre fondements majeurs :

- L'organisation des relations collectives de travail repose sur la législation du Code du Travail,
- La résolution des problèmes socio-productifs à l'instar de l'étude des conditions de travail dans des contextes atypiques (crise sanitaire liée à la Covid-19, télétravail imposé en cas de circonstances exceptionnelles...),
- L'amélioration de la qualité de vie au travail avec, par exemple, l'élaboration d'un plan d'action pour assurer le droit à la déconnexion ou encore la sensibilisation aux situations personnelles dites difficiles (parent isolé, personnel aidant...),

¹⁷³ Rapport d'études DARES, Vers un basculement de la branche vers l'entreprise ? Diversité des pratiques de négociations collectives et pluralité des formes d'articulation entre entreprise et branche, Mai 2021

¹⁷⁴ Farvaque N., « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La Revue de l'IREES*, n°69, 2011/2, pp.139-172

¹⁷⁵ Mias A., « Quelles négociations collectives dans les entreprises ? », *Revue de droit du travail*, n°5, mai 2017, pp.317-323

¹⁷⁶ Groux G., « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques du dialogue social dans l'industrie ? », *Travail et emploi*, n°123, 2010, pp.67-76

¹⁷⁷ Giraud B., « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, n°50, 2013, pp.33-63

¹⁷⁸ Giraud B. et Ponge R., « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La nouvelle revue du travail*, n°8, 2016

¹⁷⁹ Evaluer le lien entre qualité du dialogue social et performance économique, Rapport intermédiaire (2019) du Comité d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017, France Stratégie, juillet 2020

- Une meilleure performance de l'entreprise notamment depuis l'intégration des normes environnementales via la Loi Climat dans le fonctionnement propre de chaque organisation.

A titre d'exemple, nous pouvons mettre en évidence le déploiement massif du télétravail durant la crise sanitaire. En effet, Lord (2020)¹⁸⁰ a qualifié la Covid-19 comme la pandémie qui a « le potentiel d'être le changement du travail le plus transformateur en une génération ». Longtemps considérée comme une organisation du travail répandue suivant un mode informel et ne prenant pas en compte la réglementation concertée entre employeur et syndicats, le télétravail a reposé plutôt sur des arrangements individuels sur mesure (Schampheleire et Martinez, 2006)¹⁸¹ mais est un sujet phare de négociation collective. Même dans un contexte de crise, le niveau de l'entreprise reste toujours un niveau de négociation pertinent et mobilisé, appuyé par l'inversion de la hiérarchie des normes (Ajzen et Taskin, 2021)¹⁸². De ce fait, beaucoup d'accords collectifs et de chartes furent conclus afin de mieux cadrer l'organisation du travail et être homogènes pour limiter les décisions arbitraires des employeurs et des managers.

Le télétravail s'inscrit comme une nouvelle organisation du travail évoluant dans un cadre mouvant rythmé par diverses évolutions législatives. Notre recherche s'inscrit dans le contexte de crise sanitaire liée à la Covid-19 qui appuie le principe de l'inversion de la hiérarchie des normes mise en place par les Ordonnances Macron de 2017, faisant de l'entreprise, le niveau de négociation le plus pertinent et mobilisé durant une crise (Ajzen et Taskin, 2021). A cet effet, l'article L.1222-9 du code du travail précise qu'« en l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen ». Bien que l'entreprise soit plébiscitée comme niveau privilégié de la négociation, l'Etat, partie prenante du dialogue social en France, est intervenu pour proposer un cadre au télétravail au travers de l'Accord National Interprofessionnel signé en novembre 2020 et au travers de l'accord de télétravail de la Fonction Publique de Juillet 2021.

L'ANI 2020 se compose d'une succession de rappels de textes applicables déjà présents dans le Code du Travail et au sein de l'ANI 2005, complété par quelques préconisations. Son objectif est « d'explicitier l'environnement juridique applicable au télétravail et proposer aux acteurs sociaux dans l'entreprise, et dans les branches professionnelles, un outil d'aide au dialogue social, et un appui à la négociation, leur permettant de favoriser une mise en œuvre réussie du télétravail ». Toutefois, celui-ci ne présente pas de définition d'un nouveau cadre normatif

¹⁸⁰ Lord, P., The Social Perils and Promise of Remote Work, *Journal of Behavioral Economics for Polic*, 63 4S, 2020

¹⁸¹ Schampheleire, J. D., et Martinez, E., Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique, *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34), 2006

¹⁸² Ajzen, M., et Taskin, L., The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach, *Information and Organization*, 31(4), 100364, 2021

concernant le télétravail dans les organisations mais constitue plutôt une forme de « checklist » des éléments à intégrer dans la négociation d'un accord d'entreprise ou d'une charte unilatérale. Le texte favorise le déploiement du télétravail comme thème de négociation dont la mise en œuvre nécessite d'ouvrir plutôt des négociations pour aboutir à un accord collectif, même si la possibilité de recourir à la charte unilatérale reste d'actualité. Les axes majeurs de l'ANI 2020 concernent la mise en exergue de l'importance du recours à la formation pour les managers et les salariés en télétravail afin de garantir l'efficacité du dispositif aussi bien concernant la santé des individus que l'organisation du travail que de la prise en considération des risques d'isolement en télétravail. Pour autant, l'ANI présente un cadre relativement peu précis concernant la prise en charge des frais professionnels et ne mentionnent que quelques recommandations basiques au sujet de l'exercice du droit syndical ; deux thématiques pourtant essentielles à l'effectivité de la mise en œuvre du télétravail.

L'accord de télétravail de la Fonction Publique constitue, quant à lui, une nouveauté puisqu'il s'agit du premier accord signé sur cette thématique, contrairement à l'ANI 2020. Cet accord propose un cadre au dispositif de télétravail avec, par exemple, la possibilité de le pratiquer dans un tiers lieu ou encore la possibilité pour un proche aidant, avec l'accord de son employeur, de télétravailler plus de trois jours par semaine, et pour une femme enceinte de le faire sans accord préalable du médecin du travail. De plus, l'accord met en évidence diverses dispositions relatives à la formation des télétravailleurs, au management à distance et évoque avec attention la santé au travail, plus particulièrement sous le prisme du droit à la déconnexion. La notion de prise en charge des frais est clarifiée avec la création d'une indemnisation forfaitaire des frais à hauteur de 220 euros annuel maximum, soit 2,5 euros par jour télétravaillé.

Par ailleurs, de nombreuses institutions comme l'ANACT ou encore l'ARACT ont travaillé au déploiement de guides des bonnes pratiques du télétravail pour contribuer à l'amélioration des conditions de travail en faisant de l'ergonomie et du droit à la déconnexion des leviers forts. Aujourd'hui les enjeux climatiques intègrent le débat relatif au déploiement du télétravail : cette organisation permet-elle la réduction réelle du bilan carbone ou permet-elle seulement de l'individualiser ? là où le bilan carbone était rattaché à l'entreprise et à son collectif de travail, il serait désormais lié à chaque salarié, dans son individualité. Le dialogue social par les finalités s'observe également dans le cadre du télétravail, par l'exhaustivité des accords mis en place dans les entreprises :

- Traitent-ils des cas particuliers comme les salariés non éligibles au dispositif ?

- Vont-ils au-delà des mesures classiques sur les sujets « iceberg » comme la prise en compte des violences domestiques dans le cadre du télétravail ?
- S'intéressent-ils à l'individu dans son individualité : le « full » télétravail est-il réellement nécessaire – bénéfique – pour les salariés en situation de handicap ?
- Questionnent-ils l'organisation réelle du travail ?

La mise en exergue de la qualité du dialogue social par les finalités nous amène à nous interroger sur l'exhaustivité du cadre juridique mais aussi sur celle des négociations directement, allant même jusqu'à mettre en évidence le rôle majeur du suivi des accords pour garantir leur efficacité, au sens de l'atteinte des objectifs (Bétaille, 2021)¹⁸³. C'est pourquoi nous allons désormais traiter de l'effectivité du dialogue social, c'est-à-dire de la relation entre les ressources mises en œuvre et les résultats obtenus (Bétaille, 2021) dans le but de présenter des leviers d'action efficaces.

C. L'effectivité du dialogue social, quels leviers d'action ?

Pour Havard (2022)¹⁸⁴, la réalisation d'une étude sur les compétences collectives du dialogue social peut améliorer l'effectivité du dialogue social. Les compétences collectives sont définies comme « un ensemble de savoirs et de savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la capacité répétée et reconnue d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions »¹⁸⁵ (Michaux, 2003). Autrement dit, les compétences collectives du dialogue social permettent de mener une action collective ciblée vers un objectif commun et préalablement identifié au travers de la mobilisation de connaissances, de savoir-faire et de valeurs partagées. Ainsi elles aident à établir « une représentation de la situation et un vocabulaire partagé qui permettent de travailler ensemble » (Chedotel et Pujol, 2012)¹⁸⁶. De ce fait, Havard (2022) identifie quatre enjeux dans son étude portée sur les compétences collectives du dialogue social.

Le premier enjeu est l'identification des compétences partagées par les acteurs du dialogue social afin de pouvoir améliorer celles qui peuvent l'être. L'objectif est de réfléchir sur les

¹⁸³ Bétaille J., « Le concept d'effectivité, proposition de définition. L'effectivité des droits – Regards en droit administratif », *Mare et Martin*, 2019, pp.21-37

¹⁸⁴ Havard C., « Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social dans une organisation : cadre d'analyse et étude de cas », *@GRH*, vol. 43, n°2, 2022, pp. 117-141

¹⁸⁵ Michaux V., « Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2003, p.502

¹⁸⁶ Chedotel F. et Pujol L., « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de la SCOP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, n°1, 2012, p.5

modes d'action collective, les ressources mobilisées, les langages, voire les valeurs partagées par les parties prenantes du dialogue social.

Le deuxième enjeu est de comprendre et d'analyser les conditions dans lesquelles se sont développées les compétences collectives à savoir le climat social, l'historique économique de l'entreprise, le fonctionnement des organisations syndicales... Cette phase de compréhension devrait participer au développement des compétences collectives.

Le troisième enjeu repose sur la transmission des compétences nécessaires compte tenu du renouvellement dans leurs fonctions des partenaires sociaux en lien avec la mobilité professionnelle ou encore la fin du cumul des mandats engendrant, *de facto*, un retour dans l'activité professionnelle initiale. Il s'agit là aussi, de répondre aux principes d'action militant afin de faire monter en compétence les représentants du personnel.

Le dernier enjeu qui permet d'améliorer l'effectivité du dialogue social se réfère à la prise de conscience des compétences ; cela permet, d'une part, de faciliter la reconnaissance des compétences détenues par les acteurs du dialogue social et, d'autre part, de valoriser le dialogue social auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes par exemple au travers des rapports de responsabilité sociale de l'entreprise.

Enfin, afin d'assurer l'amélioration de l'effectivité du dialogue social au travers des compétences collectives il semble nécessaire « de considérer au-delà des différences ou divergences d'intérêts entre les acteurs du dialogue social les ressources favorables à leur développement » (Havard, 2022). Celles-ci peuvent reposer sur l'établissement d'un langage partagé, sur les ressources dédiées d'un point de vue matériel temporel et financier, sur les règles externes et internes qui encadrent le dialogue social ou encore sur l'identification des compétences par un processus associant le collectif du dialogue social.

D'après Tall (2020)¹⁸⁷ pour mesurer l'effectivité du dialogue social, il faut « construire un indicateur tenant compte des différentes formes de dialogue social et d'examiner, un à un, par une analyse économétrique, le lien entre ces types différents de dialogue et cette performance des entreprises ». Celui-ci se construit à partir de plusieurs informations en lien avec le partage d'information, la consultation et la négociation collective. En ce sens, l'économétrie permet d'identifier la causalité en allant au-delà de la corrélation puisqu'en effet la mesure d'une corrélation positive entre l'intensité du dialogue social et la performance de l'entreprise ne signifie pas que le premier terme est à l'origine du second (Rebérioux, 2021). Pour autant, c'est généralement sous ce prisme que le débat se crée : l'amélioration du dialogue social

¹⁸⁷ Tall A., Dialogue social et performance, Documents d'études, n°240, Paris, DARES, 2020

permet-elle de contribuer à une augmentation de l'efficacité des entreprises ? Or, pour répondre à cette question, il semble essentiel d'étudier la qualité intrinsèque du management, troisième facteur de l'équation, souvent oublié. Par ailleurs, cette causalité pourrait être inversée, c'est-à-dire les entreprises pour lesquelles la situation conjoncturelle est favorable peuvent jouir de cette situation pour fonder les bases d'un dialogue social efficient. À l'inverse, pour les entreprises faisant face à une situation économique dégradée notamment sur l'aspect de la rentabilité, leurs Directions pourraient être enclines à exercer une gestion de crise autoritaire voire discrétionnaire. Ainsi, de manière générale, il est possible de dire qu'une corrélation positive entre dialogue social et performance existe sans pour autant assurer la compétitivité des entreprises françaises au travers d'un dialogue social consistant. Tall (2020) considère « qu'un dialogue social de qualité affecte favorablement la valeur ajoutée par salarié ».

Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 2 : Pilotage et qualité du dialogue social

Après avoir défini le dialogue social en explicitant également les confusions persistantes avec les concepts de relations professionnelles et de négociation collective, nous nous sommes intéressés au principe d'ingénierie du dialogue social. Ainsi, le pilotage du dialogue social nous a permis de mettre en évidence l'approche par les concepts ainsi que l'approche par les composantes. Ce cheminement de pensée nous a conduit à nous questionner sur le lien entre le dialogue social et la performance en étudiant sa qualité au travers de l'approche par la mesure et de l'approche par les finalités.

Le dialogue social, face au contexte d'inversion de la hiérarchie des normes, a pris une place grandissante dans les entreprises au travers notamment de la négociation collective. A cet égard, outre les difficultés et les confusions qui subsistent autour du concept de dialogue social, l'intérêt ne s'amointrit pas. En effet, de nombreuses études ont pu démontrer le lien entre dialogue social et performance, notamment sous le prisme de la gestion. C'est pourquoi nous avons fait le choix de traiter du dialogue social comme un objet pouvant être piloté et dont le degré de qualité peut être mis en exergue via les quatre approches de Béthoux (2020) à savoir par les concepts pour dissocier les diverses notions qui englobe le dialogue social, par les composantes, notamment au travers de la négociation collective, par la mesure des actes réalisés et par les finalités via la mise en évidence des aboutissements des processus rattachés au dialogue social. Mais *de facto*, étudier la qualité du dialogue conduit à porter une attention particulière sur l'effectivité du dialogue social afin de mettre en évidence ses compétences collectives.

Face à ces constats, notre hypothèse est donc la suivante : « **De manière prescriptive, l'expert social s'inscrit comme un tiers facilitateur dans le pilotage du dialogue social et sa contribution dans l'amélioration de la qualité du dialogue social est source de sens** ».

Chapitre 3 : L'expert des représentants du personnel, un accompagnateur du dialogue social ?

Force est de constater qu'avec l'essor du numérique et plus particulièrement d'Internet, le savoir est devenu accessible à tous, à toute heure et dans n'importe quel lieu au travers de différentes plateformes telles que des forums ou encore des articles publiés en ligne dont les sources sont rarement identifiées. C'est ainsi que Certeau (1990)¹⁸⁸ considère que la technologie amène « l'homme ordinaire » à « inventer le quotidien ». Mais, détenir le savoir, est-ce être expert ?

Notre travail de recherche consiste à déterminer ce qu'est un expert et plus particulièrement un expert diligenté par le Comité Social et Economique. A cette fin, dans un premier temps, nous établirons le cadre et la définition de l'expertise, ce qui nous conduira à définir une liste (non exhaustive) des différentes catégories d'experts. Ainsi, notre réflexion pourra se centrer, dans un second temps, sur l'expert du CSE, devenu à notre sens « expert-social » et notamment par la mise en exergue de ses postures.

I. Cadre et définitions de l'expertise

L'expertise, selon Delmas (2011)¹⁸⁹, peut être de trois natures, à savoir :

- Judiciaire lorsqu'elle fait notamment référence au recours à la médiation ;
- Judiciaire-professionnelle dès lors qu'elle fait référence à la diffusion de connaissances et d'usages pour laquelle une forme de garantie se voit être délivrée par une autorité possédant un statut spécifique vis-à-vis de la situation en jeu ;
- Scientifique dans la mesure où elle tend à anticiper l'avenir en tant qu'auxiliaire de la décision publique en se basant sur des démonstrations scientifiques qui lui garantiront son statut d'« expert scientifique ».

L'expertise telle que nous souhaitons l'étudier dans le cadre de notre thèse est de nature judiciaire-professionnelle. En effet, nous tenons à mettre en évidence les impacts de l'expertise diligentée par les représentants du personnel dans le cadre de leurs prérogatives économiques et sociales. A ce titre, tout comme l'expertise judiciaire-professionnelle fait

¹⁸⁸ Certeau M., *L'invention du quotidien*, Gallimard, 1990

¹⁸⁹ Delmas C., *Sociologie politique de l'expertise*, La Découverte, 2011

référence à la diffusion des savoirs par un individu possédant un statut particulier, l'expert des élus de l'instance utilise ses connaissances techniques pour délivrer un jugement objectif sur la situation de l'entreprise qu'il est amené à étudier en allant jusqu'à proposer des préconisations et des recommandations.

Par ailleurs, nous ne pouvons pas assimiler l'expertise des représentants du personnel à celle de nature scientifique dans la mesure où l'expert du CSE n'est pas partie prenante du dialogue social au sein des organisations ce qui ne lui permet pas de s'inscrire comme un « auxiliaire de la décision publique » au sens de Delmas (2011). Le dialogue social et, par conséquent, les relations sociales sont portées dans les entreprises par les dirigeants, possédant un pouvoir décisionnel et par les élus du personnel s'impliquant de manière consultative dans le processus. C'est pourquoi l'expert nommé par les Comités Sociaux et Economiques s'inscrit quant à lui dans une démarche d'« accompagnateur du dialogue social » au sens de Cristofalo (2009) ¹⁹⁰.

De plus, affilier l'expert des représentants du personnel à une forme d'expertise judiciaire constituerait une erreur dans la mesure où il n'est pas relatif à la justice et se situe dans une relation tripartite avec des enjeux économiques et financiers notables. En effet, l'expert des représentants du personnel, nommé par les élus de l'instance, est principalement rémunéré par les Directions d'entreprise elles-mêmes, soit en intégralité, soit à 80% sur la base d'un co-financement avec le CSE. A ce titre, malgré l'objectivité imposée dans la réalisation de ses expertises par la déontologie des experts-comptables, l'expert des représentants du personnel entretient des relations commerciales avec les deux parties prenantes du processus ; lien commercial *de facto* plus important avec les Directions sur l'aspect financier et plus important avec les élus concernant la relation client.

Au-delà de ces trois natures d'expertise, nous allons analyser les différentes catégories d'expert pour qualifier plus précisément l'objet de notre recherche.

A. Trois catégories d'expert

L'évolution du terme d'expertise nous amène à préciser, qu'aujourd'hui, l'expertise semble être une forme de recours regroupant plusieurs solutions pour protéger un principe, un fondement ou encore un but. Cela revient à mettre en évidence la pluridimensionnalité du concept

¹⁹⁰ Cristofalo P., « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, n°1, 2009, pp. 81-98.

d'expertise qui associe à la fois les notions scientifiques, politiques mais aussi sociétales. En effet, il apparaît que l'expertise tend à se reposer sur un niveau de compétences permettant de faire émerger des typologies différentes en son sein. De ce fait, l'expertise spécialiste s'oppose à l'expertise généraliste ; la première se fondant sur la maîtrise d'un savoir technique et précis tandis que la seconde se réfère à la possibilité de dépasser les frontières de sa spécialité. C'est ainsi que nous pouvons déterminer trois catégories d'expert, au sens de Bootz et Schenk (2014)¹⁹¹, pour mieux en comprendre les contours et faire émerger les enjeux relatifs à ce concept :

- L'expert comme appui à la décision politique qui s'inscrit dans une démarche d'aide à la réflexion appelé « expert politique » ;
- L'expert comme représentant un individu possédant un niveau de connaissances élevé sur un sujet précis dont l'objectif est de résoudre des problèmes appelé « expert-spécialiste » ;
- L'expert comme étant un professionnel détenant des compétences importantes et appartenant à un groupe reconnu aidant à la décision appelé « expert-expert ».

1. L'expert politique : une aide à la réflexion

Il est important dans un premier temps de retracer l'étymologie de l'expert politique pour comprendre les enjeux qui découlent de son rôle. En effet, l'origine latine de « politique » provient de « *politice* » qui signifie « science des affaires de l'Etat », ce qui amène à considérer qu'un expert politique a un rôle d'accompagnement des décisions prises au niveau de l'Etat. De plus, le rôle d'appui et de « conseil » s'appuie sur le latin « *consilium* » et fait référence aux notions de « délibération, d'assemblée délibérante, de sagesse et de projet », ce qui donne à l'expert politique un rôle d'aide à la décision.

En France, de par le respect des valeurs démocratiques, l'Etat détient une légitimité « rationnelle légale »¹⁹² au sens de Weber c'est-à-dire une forme d'autorité qui repose sur un ensemble de règles formelles, objectives et universelles représentées par une fonction et non un individu. Ainsi, afin d'appuyer cette forme de pouvoir, l'Etat tend à recueillir l'appui du peuple au travers de l'élaboration de rapports et d'expertises pour justifier ses prises de décision. C'est pourquoi l'expertise a été choisie comme l'un des moyens de développer du conseil sous

¹⁹¹ Bootz J.-P. et Schenk E., « L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion », *Management & Avenir*, vol. 67, n°1, 2014, pp. 78-100

¹⁹² Weber M., *Économie et Société* [« *Wirtschaft und Gesellschaft* »], 2003 (1re éd. 1921)

de multiples formes lors de commissions ou de concertations. Par conséquent, l'expert se situe entre « le savant » qui souhaite rendre le monde plus intelligible et « le politique » qui veut fédérer autour de sa pensée (Weber, 1959)¹⁹³. La position de l'expert est intermédiaire et non exclusive avec pour objectif de rendre le monde mieux maîtrisable. L'expertise politique est également venue tenir un rôle plus scientifique dans l'accompagnement à la réflexion puisque l'expert a dû trouver des axes de développement en se basant sur des études statistiques portant notamment sur l'évolution de la démographie et plus particulièrement sur la natalité comme par exemple pour pallier les lourdes pertes liées aux guerres mondiales.

Noiriel (1999)¹⁹⁴ présente l'expertise comme « toute œuvre d'apparence « scientifique » reprenant les enjeux en débat dans l'espace public sans opérer de rupture avec le sens commun, ni de construction autonome de l'objet ». L'expertise naît au travers de l'étude d'éléments contemporains par des individus considérés comme savants. A cet égard, les autres théories considèrent que l'expertise est une forme d'étude. En effet, selon Berger et Luckmann (1986)¹⁹⁵, l'expertise « constitue un enjeu et résulte d'un travail de construction sociale ». L'expertise découle d'un enjeu sociétal auquel elle se doit de répondre. C'est sur ce principe que Noiriel (2005)¹⁹⁶ développe l'idée d'une recherche collective de « traducteurs » pour « aider les hommes à mieux vivre ». Cependant, il ne faut pas considérer que les décisions prises sur les conseils d'un expert seront les meilleures ou les plus optimales d'autant que selon Robert (2008)¹⁹⁷ ce processus, appelé « choix rationnel », engendre une limite majeure puisque le décisionnaire final choisira la solution qui lui paraît optimale sans maîtriser l'intégralité des informations et ce, par choix ou par manque de moyens. Le concept de « rationalité limitée » est décrit par Simon (1957)¹⁹⁸ comme étant l'impossibilité pour les individus d'exécuter une procédure d'optimisation compte tenu de leur manque de capacités cognitives. C'est dans cette dynamique que les parties prenantes de l'entreprise adoptent un comportement de satisfaction plutôt que de maximisation compte tenu des limites substantielles auxquelles elles font face et de leur « environnement interne » jouant sur la construction et la représentation d'un monde plus ajusté.

Par ailleurs, dès lors que l'expert est considéré comme acteur de pensée, l'expertise relève selon Delmas (2011) des « sciences de l'agir » et repose, selon Lascoumes (2005)¹⁹⁹, sur « la mise en œuvre de connaissances scientifiques pour l'action ». C'est pourquoi il est qualifié par

¹⁹³ Weber M., *Le Savant et le Politique*, 1959, trad. de Colliot Thélène C., La Découverte, 2003

¹⁹⁴ Noiriel G., *Les origines républicaines de Vichy*, Paris, Hachette, 1999

¹⁹⁵ Berger P. et Luckmann T., *La construction sociale de la réalité*, trad. Fr., Paris, Klincksieck, 1986

¹⁹⁶ Noiriel G., *Les Fils maudits de la République : l'avenir des intellectuels en France*, Paris, Fayard, 2005

¹⁹⁷ Robert C., « Expertise et action publique », in Borraz O. et Guiraudon V. (dir.), *Politiques publiques, 1 : La France dans la gouvernance européenne*, Paris, Presses de Sciences-Po, 2008, pp. 309-335

¹⁹⁸ Simon H. A., *Models of man social and rational*, New York, Wiley, 1957

¹⁹⁹ Lascoumes P., *Expertise et action publique : problèmes économiques et sociaux*, n°912, 2005

Bourdieu (1998)²⁰⁰ d'« intellectuel [qui] engage [son] autorité spécifique dans les luttes politiques ». De ce fait, l'expert se situe entre les pôles de savants et de politiques qui se caractérisent pour le premier par le fait de prouver la vérité à partir de faits et de démonstrations scientifiques valables et pour le second par le fait d'être dans une dynamique d'action permettant d'agir et de prendre position dans les débats en affirmant ses valeurs et idéaux.

De plus, fort de ces constats, le positionnement de l'expert se caractérise également par rapport à la temporalité de son intervention : lorsqu'elle est longue, son statut est assimilé à celui du savant, tandis que lorsqu'elle est courte, le statut défini est celui du politique. A cet égard, Bourdieu (1998) est venu préciser qu'il est toujours possible pour l'expert de « régresser » vers le statut de savant ou celui de politique.

Toutefois, le rôle et le statut de l'expert politique semblent évoluer. Cantelli *et al.* (2006)²⁰¹ indiquent même que « les frontières entre le savant et le politique ont perdu de leur étanchéité » puisque « l'expert des années 1990-2000 apparaît bien moins comme un administrateur [...] que comme un porte-parole d'intérêts politiques ou comme un stratège qui sait associer son problème à d'autres thèmes politiques pour appuyer ou contester les thèses officielles ». Peu médiatisé, l'expert politique jouait un rôle, d'une part, dans la conception des politiques publiques (Hassenteufel, 2008)²⁰², et, d'autre part, dans leur mise en œuvre à travers les démarches stratégiques et managériales au sein des administrations, des collectivités ou encore des multiples formes d'organisations non marchandes (Bartoli et Blatrix, 2015)²⁰³. Aujourd'hui, la crise pandémique liée à la Covid-19 a mis en exergue la nécessité de recourir aux experts politiques qui se basent sur l'expertise scientifique, pour éclairer les acteurs politiques dans la construction et la mise en œuvre des politiques publiques (Bartoli et Hermel, 2021)²⁰⁴.

2. L'expert spécialiste : la résolution de problèmes grâce à ses connaissances

Il convient également de porter une attention particulière au statut d'expert spécialiste qui obtient ce titre par son expérience et par voie de fait ses nombreuses connaissances à

²⁰⁰ Bourdieu P., *Les Règles de l'art*, Paris, Seuil, « Points », 1998

²⁰¹ Cantelli F. *et al.*, *Les Constructions de l'action publique*, Paris, L'Harmattan, 2006

²⁰² Hassenteufel P., *Sociologie politique : l'action publique*, Paris, Armand Colin, coll. U-Sociologie, 294p, 2008

²⁰³ Bartoli A. et Blatrix C., *Le management dans les organisations publiques : défi et logiques d'action*, Editions Dunod, 2015

²⁰⁴ Bartoli A. et Hermel P., « La science, le politique, et le citoyen : des relations revisitées à la faveur de la crise », *Marché et organisations*, vol. 41, n°2, 2021, pp. 87-102

l'opposé du novice (Salas *et al.*, 2010)²⁰⁵. Il établit une expertise de moyen terme en utilisant des règles ou procédures formelles qu'il fait appliquer dans son domaine et dans un contexte similaire (Bootz et Schenk, 2014). L'expert spécialiste tend à se rapprocher du rôle de consultant afin d'expliquer et de présenter les usages et les « bonnes pratiques » à mettre en œuvre dans un contexte donné. Il « endosse les habits de l'évaluateur et de l'auditeur qui, au nom de l'objectivité, créent des indicateurs de qualité et de performance. Il se fonde aussi dans le rôle du scientifique qui analyse les risques environnementaux, sanitaires ou sociaux, etc » (Berrebi-Hoffmann et Lallement, 2009)²⁰⁶. Nous nous retrouvons actuellement dans un processus de « consultocratie »²⁰⁷ (Saint-Martin, 1999) où l'ensemble des choix et des décisions, dès leur mise en œuvre, se trouve soumis à un protocole rigoureux d'évaluations. Celles-ci ont pour but de mettre en exergue dans un premier temps le respect du cadre légal, puis d'observer, d'analyser et de comprendre les données obtenues via l'étude de l'entreprise en elle-même, de son groupe ou encore de son marché.

Enfin, l'évaluation consiste également à anticiper l'avenir et, par conséquent, à prévoir les risques auxquels l'entreprise peut être confrontée comme les risques environnementaux, de conflits sociaux ou encore économiques. Avec cette évaluation permanente et constante, l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise est désormais confronté à l'expertise et l'exerce chaque jour sans forcément s'en apercevoir ou la mettre en évidence : les procédures, les process et processus et les pratiques sont tels qu'il faut détenir un savoir considérable et, par conséquent, une certaine forme d'expertise. Bien que selon Sennett (2009) « le titre d'expert ne saurait être réservé à ceux qui savent le mieux le revendiquer et s'en affubler. Dans les entreprises comme dans les administrations ou les associations, de nombreuses activités expertes sont mises en œuvre au quotidien, au plus près des réalités du terrain mais sans jamais être reconnues comme telles »²⁰⁸.

Outre la nécessité de réaliser des évaluations, les experts spécialistes sont également présents dans le milieu entrepreneurial pour contribuer aux processus de capitalisation et de transferts des connaissances²⁰⁹ (Basso et Thévenet, 2006). En effet, le rôle de l'expert spécialiste a évolué en raison du changement des modes de travail, en passant d'un monde industrialisé interne à un monde de services ouvert à la mondialisation. L'expertise se

²⁰⁵ Salas A. *et al.*, « Expertise-based intuition and decision making in organizations », *Journal of Management*, 36, 2010, pp.941-973

²⁰⁶ Berrebi-Hoffmann I. et Lallement M., « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1, (n°126), p. 5-12

²⁰⁷ Saint-Martin D., « Les consultants et la réforme managériale de l'Etat en France et en Grande Bretagne : Vers l'émergence d'une « consultocratie » ? » *Canadian Journal of Political Science*, 32(1), 1999, pp.41-74

²⁰⁸ Sennett R., « Nouveau capitalisme et expertise quotidienne », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°126, 2009/1, p.13-20

²⁰⁹ Basso O. et Thévenet M., « La gestion des experts chez Thales : Entretien avec Yves Barou », *Revue Française de Gestion*, 32, 2006, pp.221-224.

développe et se diffuse d'entreprise en entreprise grâce aux orientations et aux mouvements des salariés qui ne réalisent plus leur carrière professionnelle au sein de la même entreprise. C'est pourquoi « l'expertise et l'accompagnement social sont par voie de conséquence devenus un véritable marché, tandis que les savoirs et les savoir-faire mobilisés dans le cadre de l'aide aux assistés et usagers se sont matérialisés » (Delmas, 2011).

Le besoin d'évaluer notre environnement et le contexte économique aidant avec l'optimisation des ressources humaines ont permis à l'expert spécialiste d'être un acteur sur le marché du travail en se créant un secteur d'activité à part entière. Toutefois, la question de la légitimité du travail de l'expert spécialiste peut être posée : une vaste expérience professionnelle permet-elle de s'octroyer le statut d'expert ?

3. L'expert-expert : une aide à la prise de décision en utilisant ses connaissances préalablement validées par ses pairs

Historiquement, la notion d'expertise a connu de multiples évolutions en gardant un sens majeur lié à la compétence professionnelle comme l'indiquent Paradeise (1985)²¹⁰, Sarfatti Larson (1988)²¹¹ ou encore Trépos (1996)²¹². Le terme « expert » semble être apparu chez Montaigne (1580) pour faire référence à une personne « choisie pour ses connaissances techniques et chargée de faire, en vue de la solution d'un procès, des examens, constatations ou appréciations de faits »²¹³. Il s'agit donc d'une forme d'évaluation établie par un individu reconnu par un groupe de professionnels. L'expertise légitimée se fonde sur des connaissances validées et par le respect de règles déontologiques régissant les pairs eux-mêmes.

C'est ainsi que selon Restier-Melleray (1990), un expert-expert peut être défini comme « un individu ou un groupe d'individus, extérieur à l'instance commanditaire et indépendant de celle-ci, qui ne tient pas de lui-même sa légitimité, choisi en fonction d'une compétence reconnue et dont le rôle est d'apporter à son mandant des éléments permettant de formuler un jugement ou une décision »²¹⁴. Ainsi, la position d'expertise est provisoire, stabilisée par des investissements forts et évolutifs, mais occupée de manière incertaine (Trépos, 1996).

²¹⁰ Paradeise C., « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, n°1, 1985, p.17-31

²¹¹ Sarfatti Larson M., « A propos des professionnels et des experts, ou comment il peut être utile d'essayer de tout dire », *Sociologie et sociétés*, vol. XX, n°2, octobre 1988, p.23-40

²¹² Trépos J.-Y., *La Sociologie de l'expertise*, Paris, PUF, 1996

²¹³ Montaigne, *Trésor de la langue française*, vol.8, 1980, p.472

²¹⁴ Restier-Melleray C., « Experts et expertise scientifique : le cas de la France », *Revue française de science politique*, vol.40, n°4, 1990, pp.546-585

Outre la légitimité des pairs, ce qui distingue l'expert-expert de l'expert spécialiste se fonde en partie sur sa méthodologie de travail qui repose sur l'utilisation d'indicateurs qu'il considère comme essentiels et représentatifs pour évaluer rapidement une situation. De fait, l'expert-expert doit développer certes un raisonnement intuitif mais il le complètera par ses connaissances afin de trouver un équilibre dans cette stratégie dite « mixte » au sens de Bootz et Schenk (2014). Il est amené à mobiliser des savoirs aussi bien théoriques qu'empiriques pour poser son jugement via des connaissances explicites mais aussi tacites, implicites.

Toutefois, la distinction des différents types d'expert selon trois catégories (Bootz et Schenk, 2014) peut être complétée. En effet, outre l'expert-politique qui aide à la réflexion, l'expert-spécialiste qui résout des problèmes grâce à ses connaissances et l'expert-expert qui aide à la prise de décision en utilisant ses connaissances préalablement validées par ses pairs, une quatrième catégorie d'expert tend à apparaître au travers de l'essor du numérique et d'Internet. C'est ainsi que les individus sont en mesure de « rivaliser avec les experts »²¹⁵ (Flichy, 2010) ou encore d'établir et de diffuser leur propre diagnostic que ce soit en matière de santé, de justice ou encore de politique... ; ce que Trépos (1996) qualifie comme étant de la « professionnalisation d'amateurs » ou représentant une forme de « distribution sociale de l'expertise »²¹⁶ pour Nowotny *et al.* (2001).

L'expert tel qu'il s'inscrit nos travaux de recherche se rapporte au registre de l'expert-expert légitimé par ses pairs dans la mesure où l'expert du Comité Social et Economique se définit comme étant un professionnel dont le travail est régi par l'ordre des experts-comptables et offrant son expertise au profit des représentants du personnel pour les accompagner dans la réalisation de l'ensemble de leurs prérogatives.

En effet, c'est par le besoin d'évaluer notre environnement constamment que l'expert du CSE a pu s'établir et créer un réel et spécifique secteur d'activité ; c'est au travers de l'acceptation de l'évaluation que l'on peut légitimer l'expertise. Il ressort que « l'expertise et l'accompagnement social sont par voie de conséquence devenus un véritable marché, tandis que les savoirs et les savoir-faire mobilisés dans le cadre de l'aide aux assistés et usagers se sont matérialisés » (Delmas, 2011). Toutefois, l'évolution de l'expertise se poursuivra notamment en réponse aux avancées technologiques et ses bouleversements engendrés. En revanche, le rôle de l'expert risque quant à lui de s'affaïsser, alourdi par des contraintes de plus en plus rigoureuses tant sur le fond que sur la forme pour les experts eux-mêmes, mais également pour leurs clients. C'est pour cela que l'expert est désormais « une ressource qui

²¹⁵ Flichy P., *Le sacre de l'amateur : sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*, Seuil, 2010

²¹⁶ Nowotny H. et al., *Rethinking Science. Knowledge and the Public in the Age of Uncertainty*, Cambridge, Polity Press, 2001

alimente un marché de travailleurs du savoir qualifiés, et non plus seulement une ressource contrôlée par une communauté professionnelle » (Brint, 1994)²¹⁷.

B. Dans le cadre du mandatement du Comité Social et Economique : passage de l'expert économique à l'expert social

Au travers des différentes évolutions législatives (Cf. ci-avant, Chapitre 1) la volonté de professionnaliser les représentants du personnel et par conséquent, les relations sociales : « permet[tent] d'assister ainsi « à la légitimation d'un nouveau modèle d'action fondé sur l'idée qu'une politique syndicale efficace [qui] doit s'appuyer sur une connaissance technique dont ces experts extérieurs sont à la fois source et vecteur » (Cristofalo, 2009). De fait, le dialogue social et les relations sociales ont besoin de savoirs et de savoir-faire pour être utiles d'un point de vue social et économique. L'expertise dans le cadre des CSE s'est fortement développée depuis les années 1970 avec une modification de ses principes : l'expertise économique et financière des comptes de l'entreprise laisse peu à peu place à l'émergence « des questions de salaires vers celles des conditions de travail »²¹⁸ (Piotet, 1988) et « de l'emploi et des stratégies économiques »²¹⁹ (Capron, 2000). La conception des élus qui défendent un « syndicalisme responsable » est aussi, aujourd'hui, en évolution.

Ces militants considèrent désormais que pour comprendre les décisions des employeurs et devenir un interlocuteur « crédible » face aux Directions, ils doivent connaître l'environnement économique et maîtriser les tenants et les aboutissants des stratégies de l'entreprise » (Cristofalo, 2009). De ce fait, les représentants du personnel se doivent d'être rigoureux dans l'analyse du respect du cadre légal du travail et d'être force de proposition tout en respectant la situation économique et financière de l'entreprise, d'où la nécessité d'être épaulé, voire guidé par un professionnel apportant cette objectivité. Le « lien renforcé entre travail d'expert et action syndicale interroge des processus tels que la prolifération de l'expertise, la diversification de ses formes, la spécialisation des savoirs, la politisation des sciences » (Maasen et Weingart, 2005)²²⁰.

²¹⁷ Brint S., *In an Age of Experts : The Changing Role of Professionals in Politics and Public Life*, Princeton, Princeton University Press, 1994

²¹⁸ Piotet F., « L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation », *Revue Française de sociologie*, 29-1, 1988, pp. 19-33

²¹⁹ Capron M., « Les experts des comités d'entreprise en France : une coopération originale avec les représentants des salariés », *Entreprises et histoire*, vol. 25, n°2, 2000, pp. 93-103

²²⁰ Maasen S. et Weingart P., *Democratization, of Expertise ? Exploring novel forms of scientific advice in political decision-making*, *Sociology of the sciences yearbook*, 2005

Par ailleurs, l'expertise s'appuie sur une impressionnante rigueur portée par l'idéologie et la déontologie des experts-comptables. En effet, l'Ordre des experts-comptables a établi en 1984 un contrôle qualité pour les expertises de l'instance instaurant le fait qu'un rapport d'expertise doit être neutre et objectif mais doit répondre aux exigences de ses clients, à savoir les représentants du personnel. Grâce à ses rapports, l'expert participe selon Cristofalo (2009) « à la production d'instruments de perception communs de façon à faciliter la concertation dans l'entreprise ». Le rôle de l'expert du Comité Social et Economique n'est pas de créer les informations chiffrées qu'elles soient de nature économiques, financières, comptables ou sociales, mais plutôt de les analyser au travers d'une étude de fond pour mettre en exergue les potentiels risques ou problèmes de gestion de l'entreprise.

Cependant, il ne faut pas oublier que pour l'expert, les élus du CSE sont des clients qui l'ont nommé. Ainsi, tout en respectant la déontologie des experts-comptables, ceux-ci peuvent être tentés de présenter les conclusions de leurs expertises sous des angles divers et notamment convergents avec l'esprit politique et syndical des représentants du personnel. La déontologie est définie comme un « ensemble de règles dont se dote une profession, ou une partie de la profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles » (Isaac, 1998)²²¹. Berrebi-Hoffmann et Lallement (2009) soulignent que « curieusement, l'expert moderne est presque toujours affublé de l'adjectif « indépendant ». Or, cette indépendance fait précisément question puisque celui-ci intervient de fait sur un marché. Au regard du professionnel ou de l'universitaire du siècle passé, il apparaît souvent plus lié à son public, qui est aussi son client ; tout en étant lié à des normes véhiculées par ses méthodes, gestionnaires, comptables ou relatives à l'action militante. Les frontières institutionnelles qui, hier, conféraient à l'expert son statut et sa légitimité ont donc perdu de leur efficacité »²²². Cette réflexion découle des travers historiques du syndicalisme français, qui, de par ses fondements révolutionnaires, s'éloigne de toute volonté de mettre en œuvre un principe de co-gestion voire de co-construction. C'est ainsi que Cristofalo (2009) a mis en évidence les ressentis des employeurs et des représentants du personnel concernant l'expertise du CSE : « Les employeurs la refusent en bloc, les organisations syndicales la défendent, mais avec des conceptions différentes du rôle de l'expert et de l'usage qui peut en être fait. Certains courants du mouvement syndical craignent que ce recours ne les conduise à une intervention dans la gestion et à une coopération avec les Directions ». Il découle donc de ces deux points de vue une forme de

²²¹ Isaac H., « Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 1, n° 2, juin, p. 89-112

²²² Berrebi-Hoffmann I. et Lallement M., « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 (n° 126), p. 5-12

« méfiance », de « fragilité » de l'expertise qui finit généralement par se restreindre pour ne concerner que « la vérification ponctuelle d'une information complexe ».

Machlup (1962)²²³ considère que la production et la distribution de connaissances sont devenues l'une des principales activités qui peut être considérée comme une forme de production de l'économie des connaissances. L'économie des connaissances repose sur « l'analyse des institutions et des organisations qui permettent une production et une utilisation efficaces des connaissances et des savoirs » (Navaretti *et al.*, 1998)²²⁴. Machlup (1962) distingue les diverses manières de produire des connaissances.

Dans un premier temps, il dissocie le point de vue technique qui se réfère aux « procédés de production » du point de vue économique qui constitue les « activités productives d'information ». Dans un second temps, il différencie la « connaissance finale » qui revient à être un produit de consommation ou d'investissement, de la « connaissance intermédiaire » ou autrement dit, le coût. Face à ce constat, il n'est pas rare que l'économie des connaissances soit confondue avec l'économie de l'information. Or, la connaissance est une capacité cognitive contrairement à l'information qui constitue un groupement de données formatées et inactives c'est-à-dire qu'elles ne peuvent pas engendrer d'elles-mêmes une nouvelle information.

Aujourd'hui, l'économie des connaissances couvre les emplois dont les objectifs sont de produire, traiter et utiliser des « preuves » (Foray, 2009) et ce déploiement met en évidence le passage d'un monde industriel et agricole vers un monde dépendant d'un capital plus immatériel où la connaissance n'est pas « réductible à une marchandise » (Arrow, 1962)²²⁵. Il n'est pas étonnant qu'aujourd'hui, l'économie des connaissances se concrétise par l'« intellectualisation de la production » liant la recherche, l'éducation et la production (Maunoury, 1972)²²⁶, ou se fonde sur l'« investissement intellectuel [...] qui mise délibérément sur l'introduction de l'intelligence dans les processus de conception, de production, de commercialisation, dans l'organisation des rapports d'autorité, de communication, de travail et même dans les produits et services qui fondent l'activité et la raison d'être d'une firme ou d'une nation » (Caspar, 1988)²²⁷.

Cette réflexion nous amène à approfondir le lien entre rapport d'autorité et communication. En effet, au XX^{ème} siècle, la communication constituait un instrument de contrôle permettant

²²³ Machlup F., *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton N.J., Princeton University Press, 1962

²²⁴ Navaretti G. *et al.*, *Creation and Transfer of Knowledge*, Springer, Heidelberg, 1998

²²⁵ Arrow K., "Economic welfare and the allocation of resources for inventions", in *The rate and direction of inventing activity*, Nelson R., ed. Princeton University Press, 1962

²²⁶ Maunoury J.-L., *Économie du savoir*, Paris, Armand Colin, 1972

²²⁷ Caspar P., « L'investissement intellectuel », *Revue d'économie industrielle*, n° 43, 1988

d'assurer la coordination et le fonctionnement des modèles d'organisation du travail décrit par Fayol (1918)²²⁸ comme un système reposant sur la division du travail au travers de la spécialisation des fonctions et la séparation du pouvoir (Rouet, 2014)²²⁹. Ainsi, la communication faisait écho à une conception classique où elle était descendante et reposait, au sein d'une organisation hiérarchique, sur une transmission rationnelle d'informations. A cette approche s'ajoute la prise en considération des facteurs sociaux et des facteurs de motivation impliquant la coopération et la créativité (Mayo, 1933)²³⁰ et intégrant désormais des aspects informels. En ce sens, la démarche participative devient par la suite, plébiscitée pour s'inscrire dans une dynamique d'amélioration du contrôle (Mc Gregor, 1960)²³¹. Mais ce cheminement ne pourrait être complet sans y intégrer la notion de rationalité limitée (Simon, 1947) puisque « toute décision s'inscrit dans le cadre de la rationalité limitée et les organisations doivent tenir compte des coûts d'information comme des intérêts divergents » (Rouet, 2014). Cette évolution des approches constitue un changement de paradigme qui permet d'apporter un nouveau statut à l'information dans un contexte où l'entreprise tend à être entreprenante concernant les démarches d'apprentissage. Ainsi, la communication, comme mécanisme de coordination, apparaît désormais comme un élément majeur de l'entreprise dès lors qu'elle s'inscrit dans une dynamique de « communication organisée dans une organisation communicante » (Bartoli, 1990)²³².

Pour conclure, nous pouvons fonder notre réflexion sur l'idée défendue par Cristofalo (2009) qui indique qu'« initialement, des élus « forts » sollicitaient des experts peu nombreux et peu légitimes. Depuis les années 1990, ces derniers sont des professionnels organisés et reconnus. Ils interviennent maintenant pour venir « à la rescousse » d'élus affaiblis ». L'expert d'aujourd'hui ne semble plus être tout à fait le même que l'expert des débuts. Expert mandaté dans le cadre d'une expertise diligentée par le CSE, l'expert est très souvent un consultant économique, financier, spécialiste des ressources humaines ou encore des aspects de santé, sécurité et conditions de travail, encadré par un « expert-comptable », en référence à la profession et dont la nomination ne peut être contestée par l'employeur. Dans le cas où l'expert de l'instance de représentation du personnel n'est pas un expert-comptable, nous nommons cet acteur, « expert social », mandaté auprès du CSE. Blondiaux (2008)²³³ le qualifie de « tiers spécialiste » dans la mesure où il essaye d'équilibrer les rapports de domination et d'assurer une participation des dominés afin de leur permettre de porter leurs revendications ; mais nous

²²⁸ Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1918

²²⁹ Rouet G., « Le management et la communication : de l'instrumentalisation à l'intégration », *Hermès, La Revue*, vol. 70, n°3, 2014, pp. 111-114

²³⁰ Mayo E., *The Human Problems of an Industrialized Civilization*, New York, Macmillan, 1933

²³¹ Mc Gregor D., *The Human Side of Enterprise*, New York, Mac-Graw-Hill, 1960

²³² Bartoli A., *Communication et organisation, pour une politique générale cohérente*, Paris, éditions d'Organisation, 1990.

²³³ Blondiaux L., « Démocratie délibérative vs démocratie agonistique ? Le statut du conflit dans les théories et les pratiques de participation contemporaines », *Raisons politiques*, 2008, vol.30, n°2, pp.131-147

préférons opter pour le terme d' « expert social » qui offre un panel du champ d'actions plus important.

II. Rôles et attribution de l'expert social

Le rôle majeur de l'expert social est d'être un « facilitateur du dialogue social » au sens de Cristofalo (2009) et plus particulièrement auprès des représentants du personnel qui le mandatent. En effet, depuis la création des Comités d'Entreprise en 1946, l'exercice des droits d'information-consultation a impliqué la possibilité de missions d'expertise qui se sont centrées tout d'abord sur une analyse comptable et financière des comptes puis progressivement, à partir des années 70, sur une analyse de l'emploi, de la réorganisation du travail (Guillas-Cavan et Kahmann, 2018).

C'est ainsi qu'aujourd'hui, un expert social peut intervenir sur les champs économique, financier, stratégique, social et/ou relevant de la santé au travail, des conditions de travail et de fait, être sollicité par le CSE mais également par la Direction d'une entreprise dans le cadre d'une expertise tripartite relevant majoritairement du champ de la négociation collective. Ces nouveaux champs d'expertise ont été possibles dès lors que le recours à l'expertise a été de moins en moins « décrié » ou considéré comme une ingérence dans la gestion de l'entreprise mais plus comme un moyen d'information et d'expression des intérêts collectifs des salariés (Cristofalo, 2009). Par essence, l'expert auprès des CSE n'arbitre pas des conflits entre Direction et instance de représentation du personnel ; ses rapports ont pour objectif d'éclairer l'avis des élus, voire de faire émerger des solutions alternatives à des projets pouvant impacter l'emploi (Cristofalo, 2012). Toute sa difficulté consiste à éviter des dangers d'une immixtion entre les parties prenantes pour être considéré comme un tiers autonome et légitime dans le dialogue social ; même si certains experts ont été ou peuvent être proches d'organisations syndicales. Ils défendent plus désormais une « vision dépolitisée du social » (Cristofalo, 2009), ce qui, pour les experts les plus anciens dont le leitmotiv repose sur la posture de l'expert-militant, conduit à un changement idéologique d'envergure nécessitant « une rééducation de soi »²³⁴ (Collovald, 2001).

Les champs d'intervention de l'expert social se sont ainsi progressivement étendus du fait d'une « stratégie de professionnalisation » s'élaborant à partir d'une volonté d'autonomisation à l'égard des organisations syndicales et d'une reconnaissance juridique de l'expertise via l'obtention d'agrément par les pouvoirs publics et plus particulièrement, pour les expertises

²³⁴ Collovald A., De la défense des « pauvres nécessiteux » à l'humanitaire expert, *Politix*, 2001, n°56, p. 135-161

relatives aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité. La dynamique de professionnalisation amène cependant les experts à faire face à une double contrainte, à la fois symbolique et économique, de leur propre légitimité. D'une part, une démarche d'agrément implique une représentation de soi et un accent sur leur caractère professionnel, et, d'autre part, leur activité étant irrégulière, instable, concurrentielle, une démarche économique est une condition *sine qua none* pour assurer leur survie et sécuriser leur clientèle ; et de fait, de mobiliser une habileté commerciale à satisfaire le client (Cristofalo, 2012).

La construction de leur autonomie et de leur légitimité s'appuie schématiquement sur deux modalités d'intervention. Un « tiers intervenant », à la demande d'une ou des deux parties prenantes, est sollicité pour une expertise et vient en appui sur le contenu en tant que tel. Un « tiers facilitateur » n'intervient pas sur le contenu mais vise plutôt à améliorer la relation entre les parties prenantes. Dans le cadre de cette deuxième modalité d'intervention, l'expert mobilise des « objets frontières » (« *boundary objects* »), des « objets qui réfèrent à plusieurs mondes sociaux », (Star et Griesemer, 1989)²³⁵, permettant d'articuler, de coordonner l'action entre la Direction et les représentants du personnel. Dans le cadre d'un dialogue social, d'une négociation sociale, les parties prenantes n'ont certes pas les mêmes objectifs, les mêmes motivations mais se côtoient, se rencontrent, confrontent leurs points de vue, leurs approches, voire s'affrontent, ou parfois se coordonnent ; d'autant que ces objets frontières ont comme principale caractéristique, leur « plasticité » leur permettant de s'adapter aux besoins et aux contraintes des parties prenantes et leur « robustesse » pour maintenir une identité malgré tout commune entre ces composantes d'une même organisation (Star et Griesemer, 1989). Ces objets frontières amènent l'expert social à mobiliser divers registres d'action.

A. Les registres d'actions de l'expert social

Au-delà de cette simple dichotomie, l'expert social possède cinq registres d'actions, non exclusifs et entremêlés, et par conséquent cinq postures.

Premièrement, il peut s'inscrire dans le registre d'action du **pédagogue** auprès des représentants du personnel. A ce titre, l'expert social s'inscrit dans une dynamique de transmission des savoirs et de vulgarisation des concepts afin de permettre aux représentants du personnel de rendre un avis justifié et motivé concernant les sujets de consultations aussi

²³⁵ Star S.L., Griesemer J., "Institutional ecology, 'Translations', and Boundary objects: amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoologie", *Social Studies of Science*, 1989, 19(3): 387-420

bien récurrents que ponctuels. Le rapport au savoir est un élément structurant le dialogue au sein des instances et les pratiques cognitives déployées²³⁶ (Jamet et Mias, 2012). Comme pour les dispositifs observés dans une démocratie participative (Sintomer, 2008), au sein d'un CHSCT, quatre formes de « savoirs » jugés utiles sont observables²³⁷. L'expert peut être porteur d'une connaissance fine du travail réel du fait de ses liens de proximité avec les salariés ; d'un savoir politique acquis à travers les processus d'information-consultation et de délibération ; d'une expertise liée à une activité professionnelle ; ou d'une contre-expertise à travers la mobilisation collective (Jamet et Mias, 2012).

Vis-à-vis des parties prenantes, l'expert social peut contribuer à ces savoirs, même si sa légitimité peut être mise en cause par les Directions, le considérant comme un acteur externe de l'organisation et étranger à leur fonctionnement propre. C'est pourquoi l'expert doit jongler avec ses connaissances et ses domaines d'expertise pour passer du droit collectif, à la sociologie, à la gestion stratégique des ressources humaines, mais aussi à l'analyse stratégique et financière, sans oublier les notions relatives à l'ergonomie, la santé et la sécurité au travail. L'expertise passe donc par une analyse quantitative reposant sur l'étude de documents de gestion créés par la Direction et d'enquêtes internes dès lors qu'ils existent afin d'établir des données statistiques, mais aussi par une analyse qualitative se fondant sur la mise en perspective des accords collectifs et des chartes unilatérales explicitant le fonctionnement de l'entreprise. Toutefois, pour être de qualité, les expertises doivent être complétées par des entretiens avec des représentants de la Direction mais aussi lorsque cela s'avère nécessaire avec les salariés eux-mêmes. C'est en cumulant ces sources que l'expert arrive à offrir un rapport riche et solide reposant sur des éléments factuels et vérifiables ; ce qui lui permet par la même occasion de proposer des préconisations adaptées et réalisables.

D'autre part, il peut arborer le registre d'action du **conseiller/consultant**, en amont et en aval de sa mission. Pour ce faire, l'expert social réalise un diagnostic fiable sur la base de données transmises par la Direction qui assure aux élus du personnel un accès à l'information riche et transparent. C'est au travers de ce diagnostic qu'est constitué le rapport d'expertise offrant des conclusions présentant des préconisations et recommandations pour consolider puis améliorer l'existant afin de garantir la pérennité de l'entreprise et par conséquent de protéger l'emploi. Le recours à un expert peut renforcer le pouvoir de négociation des syndicats en leur apportant des connaissances, des informations pertinentes, des pistes d'actions stratégiques dans la négociation en cours mais il peut être considéré comme une « externalisation du travail de négociation »²³⁸ (Mias, 2014). Toutefois, l'expert social accompagne une instance

²³⁶ Jamet L. et Mias A., « Les CHSCT : une institution en mal de connaissances ? » *La Revue de l'Ires*, n°74, (2012/3), pp.75-112

²³⁷ Sintomer Y., « Du savoir d'usage au métier de citoyen », *Raisons politiques*, n° 31, août 2008, p. 115-134

²³⁸ Mias A., « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n°2, 2014, pp. 41-53.

possédant un rôle purement consultatif ; à ce titre, seules les Directions sont décisionnaires dans le dialogue social. Même si le contenu des expertises qu'il propose peut-être plus ou moins étendue selon les besoins de ses mandants, l'expert social agit dans l'ombre et n'est pas décisionnaire. Il peut prendre part aux discussions et aux négociations pour seconder les représentants du personnel et ainsi se positionner dans un rôle de coach dans la globalité du terme c'est-à-dire de la phase de diagnostic jusqu'à celle des conclusions conduisant à l'émergence de préconisations et recommandations.

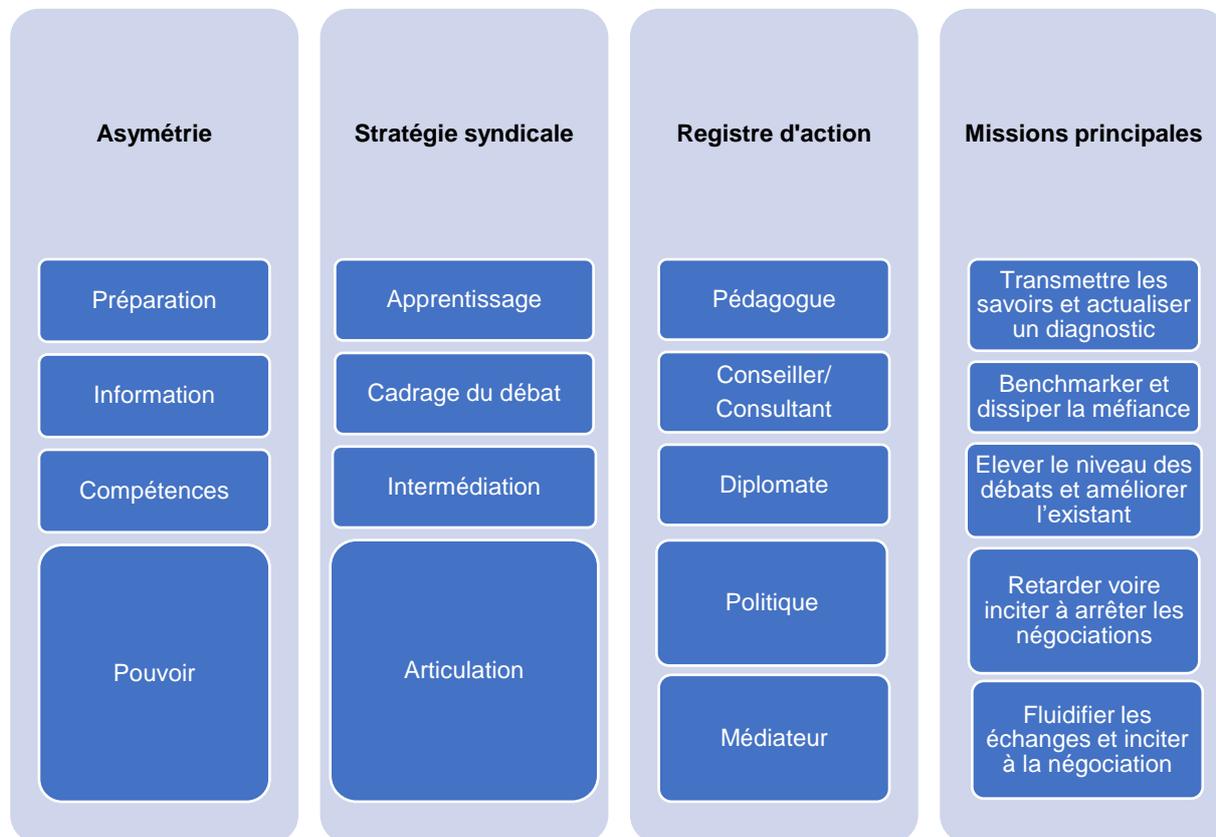
Par ailleurs, il peut s'inscrire dans le registre d'action du **diplomate** lors de sa mission d'accompagnement notamment dans le cadre de restructuration lorsque l'affect régit une partie des débats. Cette dimension est multiple puisque l'expert peut tendre à fluidifier les relations entre organisations syndicales rivales mais également entre les représentants du personnel et la Direction. La posture de « coordinateur », en lien avec l'indépendance de ses travaux, peut permettre de garder une telle stature mais les conflits interpersonnels rendent parfois son intervention difficile car il peut être au cœur d'une défiance de la Direction mais aussi de certaines organisations syndicales n'appréciant guère son positionnement ou ses travaux. C'est dans cette dynamique que l'expert social prend le risque de se rapprocher du « politique » au détriment du « savant » au sens de Weber.

Enfin, la mandature d'un expert social peut, dans une dynamique de fluidification du dialogue social, se rapprocher du registre d'action du **médiateur** entre les parties prenantes lors de négociations afin d'une part de faciliter les échanges et d'autre part de légitimer les positions propres à chacun en réduisant l'affect et en assurant une stricte objectivité ; le but étant d'assurer la pérennité de l'entreprise. La simplification du travail de négociation s'observe également à travers la montée en compétences des négociants en lien avec les formations dont ils bénéficient dans le cadre de leur mandat mais aussi de l'accompagnement pédagogique de leur expert social. En effet, la hausse du niveau de connaissance engendre une baisse de la méfiance voire de la défiance des parties prenantes des relations sociales au sein de l'organisation ce qui permet aux négociations de se dérouler dans un climat plus serein et plus propice aux échanges de points de vue divers et variés comme le précise Cristofalo (2009) : « dans l'esprit du législateur, ces experts ont pour tâche d'aider les membres du CE à lire les comptes annuels de l'entreprise de façon à dissiper la « méfiance instinctive » que les élus éprouvent à l'égard des employeurs ».

A l'inverse, l'expert peut déployer un registre d'action du **politique** dont l'objectif est de retarder les négociations via l'intervention d'autres tiers tels que l'inspection du travail ou les avocats voire d'inciter à l'arrêt des négociations lorsque l'asymétrie de pouvoir est trop forte.

Ces différents registres d'actions nous permettent de compléter le cadre conceptuel de l'expert social.

Figure 6 ter - Cadre conceptuel de l'expert social (3/4) :



Source : Auteur

Ces missions permettent à l'expert social d'aller « au-delà d'une simple lecture des comptes » de l'entreprise et constituent autant d'« expressions de propriétés actionnelles » (Guillas-Cavan et Kahmann, 2018) puisqu'il est amené à adopter plusieurs rôles tels que ceux de formateur, d'analyste, de juriste, de conseiller voire de coach. Cet accompagnement permet aux représentants du personnel de rendre plus scientifiques les débats (Supiot, 1994) et de dissiper leur méfiance instinctive à l'égard des employeurs en produisant des instruments de perception communs de façon à faciliter la concertation dans les organisations (Cristofalo, 2009). Du fait de ses multiples rôles, l'expert peut être considéré comme un tiers de confiance grâce à la pluri-dimensionnalité de ses actions ancrées aussi bien dans les sciences, la stratégie des entreprises ou encore les aspects sociétaux. De plus, l'expert social a un rôle global d'accompagnateur du dialogue social au sens de Cristofalo (2009) et se doit d'être indépendant. Sa mandature est clairement définie par le législateur pour permettre aux représentants du personnel de rendre un avis motivé et justifié concernant notamment les

consultations récurrentes mais aussi ponctuelles. L'expert social ne doit donc pas se substituer aux élus, ni à leur rôle, ni à leurs attributions.

Enfin, l'expert social se posant comme acteur à la confluence des parties prenantes implique à la fois des enjeux économiques et de communication. D'une part, il développe son propre réseau avec d'autres entités du groupe et fidélise des représentants du personnel, des organisations syndicales au travers notamment des fédérations afin que lui soient confiées de nouvelles expertises. D'autre part, il valorise une image de cabinet indépendant, privilégiant un travail au service du dialogue social, sans soutien exclusif à l'égard de l'une ou l'autre des parties prenantes à celui-ci (Giraud, 2018), appuyé par l'obligation d'objectivité de ses travaux imposée par l'Ordre des Experts-Comptables.

B. Apporteur de savoirs mobilisables et contributeur du cadre cognitif

L'expert social participe à la création du cadre cognitif lors des négociations entre la Direction et les organisations syndicales. Dans un contexte d'intensification de la négociation collective, au cœur même de l'entreprise, au plus près du contexte, des spécificités organisationnelles, humaines, procédurales de l'entreprise, les exigences cognitives sont plus ou moins complexes, selon que les parties prenantes font face à ces exigences ou au contraire, les contournent, les esquivent. Le niveau d'interaction de leurs relations crée, de fait, une ambivalence du travail de négociation, entre « complexification et simplification » ; entre « routines, mimétisme et agir créatif » (Mias, 2014).

Cependant, la mandature d'un expert social peut être vécue par les Directions comme une forme d'intrusion offensive, compte tenu de son coût, de sa position externe à l'entreprise et de l'ampleur de son mandat. En ayant un large accès aux documents de l'entreprise, un regard fin sur le secteur d'activité et une reconnaissance juridique de ses travaux, l'expert social peut contrebalancer le déséquilibre de pouvoir entre Directions et représentants du personnel. Rôle pouvant aller, dans les cas les plus extrêmes, jusqu'à conduire les mandants à ester en justice contre les Directions en prenant appui sur les conclusions rendues par l'expert dévoilant par exemple un motif économique inexistant pour un PSE, un ciblage des populations concernées par un projet de restructuration ou encore une entrave au bon fonctionnement de l'instance... L'expertise apparaît comme une démarche chronophage, coûteuse et peu exploitable pour les Directions qui n'envisagent pas l'idée de pouvoir modifier leur ligne directrice selon les recommandations d'un inconnu qui plus est mandaté par le Comité Social et Economique. Pour autant, l'expert social peut permettre soit d'authentiques échanges aboutissant à des

avancées sociales ou la conclusion d'un accord, faisant de lui un acteur d'objets de négociation. Il peut aussi être la source de reproductions sommaires d'accords élaborés par d'autres, en d'autres contextes et lieux ; devenant un passeur « copier-coller ».

L'élaboration d'un cadre cognitif par l'expert social n'est pas une simple valorisation de ses compétences professionnelles : elle apparaît comme une stratégie de légitimation de sa pratique professionnelle ; voire dans le cas où l'expert est considéré comme « proche » d'organisations syndicales, elle est une forme de « mise à distance d'une approche supposée militante » (Giraud, 2018) par les parties prenantes. Le travail d'expertise repose notamment sur des méthodes prescrites pour établir un état des lieux, pour produire des diagnostics, pour élaborer des préconisations (Giraud, 2018) et en se considérant comme médiateur, à la confluence des parties, le travail d'expertise permet d'engager une dynamique d'échanges quels qu'ils soient.

D'une part, les Directions des entreprises et leurs représentants, souvent les DRH, cherchent à « légaliser leurs décisions », leur expertise juridique leur permettant d'« instrumentaliser » et de les rendre inattaquables juridiquement (Pélisse, 2009)²³⁹. D'autre part, les représentants du personnel peuvent chercher une « mise en forme légitimante des décisions » des entreprises, consistant « à discréditer et à neutraliser » les contestations collectives, en privilégiant « l'ardente obligation contemporaine de privilégier le dialogue » au conflit²⁴⁰ (Giraud, 2013).

C'est d'ailleurs sur le fondement de ses registres d'action que l'expert social va choisir sa posture pour satisfaire au mieux les attentes de ses mandants tout en gardant et en affirmant l'indépendance de son expertise. Cinq niveaux peuvent être mis en évidence et faire émerger un rôle différent : l'expert social peut être routinier, mimétique, agissant-créatif, facilitant ou bloquant dans le cadre de son mandatement. Sa posture, voire même ses postures, sont en corrélation directe avec les stratégies syndicales adoptées par les élus de l'instance, à savoir la stratégie d'apprentissage, de cadrage du débat, d'intermédiation et d'articulation (Lévesque et Murray, 2010).

Ainsi, dès lors que la stratégie syndicale adoptée se rapporte à celle de l'**apprentissage** alors l'expert social s'inscrit comme un **acteur routinier** dont le travail repose sur le fait d'actualiser un diagnostic de base réalisé régulièrement dans le cadre des consultations récurrentes. C'est d'ailleurs grâce à des interventions récurrentes que l'apprentissage des élus et des salariés pourra être favorisé, où l'expertise diligentée par le CSE sera amenée à créer un

²³⁹ Pélisse J., « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail » *Politix*, vol. 22, n°86, 2009, pp. 73-96

²⁴⁰ Giraud B., « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, vol. 50, n°1, 2013, pp. 33-63

espace de démocratie agonistique au sein duquel les éléments étudiés, comme par exemple la comptabilité sous sa forme dialogique, c'est-à-dire exploitée par des termes compris de tous, pourront servir le dialogue social entre les dirigeants et les élus de l'instance représentative du personnel (Godowski et al., 2020)²⁴¹.

La stratégie peut se tourner plutôt vers une dimension de **cadrage du débat**, pour ce faire l'expert apparaît comme un acteur **mimétique** qui s'affaira à réaliser, outre un diagnostic fiable, un benchmark du secteur d'activité afin de permettre aux parties prenantes de l'entreprise de la situer sur son marché, face à ses concurrents sous un prisme plutôt macroéconomique. Ces deux facettes de l'expert social l'intègrent plutôt dans un rôle de contrôleur du respect des lois et normes, des évolutions et variations mais aussi d'accompagnement du positionnement stratégique de l'entreprise.

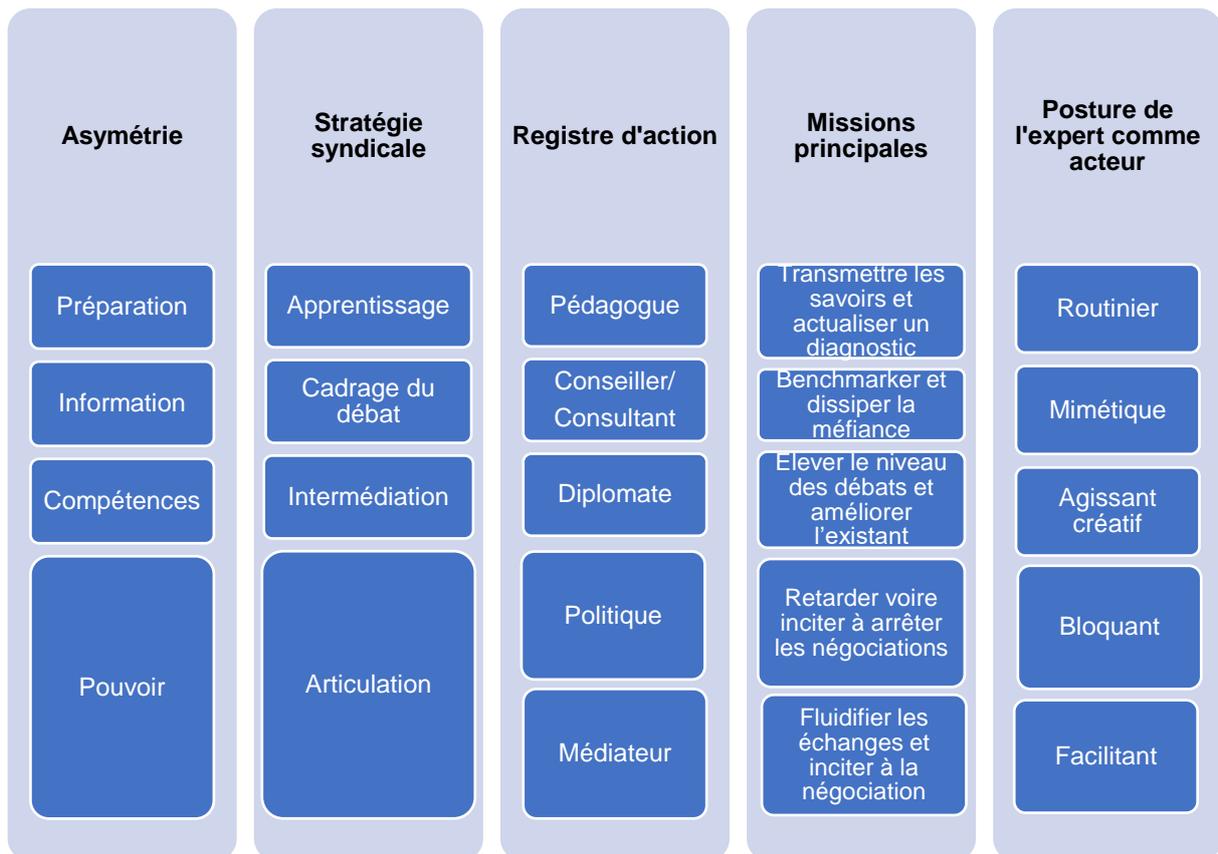
Lorsque l'expert se place dans une stratégie syndicale d'**intermédiation**, il arbore une posture d'**agissant-crétif** et s'inscrit de fait dans un rôle de coach pour ses mandants puisqu'il est innovant et force de proposition. Ses conclusions ne sont pas seulement le reflet factuel du fonctionnement de l'entreprise mais aspirent à faire progresser la dynamique aussi bien économique que sociale de l'organisation au travers de préconisations et recommandations, très souvent analysées par les DREETS (Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) dans le cadre de PSE. Même si les avis sont portés par les représentants du personnel, la perspective de solutions alternatives solides et pérennes pour l'entreprise offerte par l'expert-social peut leur permettre de s'affirmer dans les échanges, de limiter les impacts des restructurations sur le collectif de travail tout en portant un regard objectif quant à la situation économique et financière de l'entreprise, permettant ainsi de faire apparaître le degré de nécessité du projet.

Pour autant, ce diagnostic peut également faire apparaître une déloyauté dans les négociations lorsque la Direction ne choisit pas, par exemple, la solution la plus optimale pour protéger le collectif de travail. Le travail d'accompagnement des négociations permet à l'expert social d'adopter une posture d'acteur **bloquant** via une stratégie syndicale d'articulation. A ce titre, il peut conduire les représentants du personnel à arrêter les négociations, ce qui oblige, *de facto*, l'employeur à recourir à un document unilatéral lorsque cela est possible. Cette démarche, très éloignée de l'efficacité d'un dialogue social abouti, engendre des contrôles beaucoup plus stricts de la DREETS concernant l'homologation de projets tels que des Plans de Sauvegarde de l'Emploi. De plus, sans négociation, l'employeur

²⁴¹ Godowski C. *et al.*, « Rendre la comptabilité dialogique pour servir le dialogue social : un défi majeur pour la démocratie des entreprises », 2021, in Géa F. et Stévenot A., *Le dialogue social. L'avènement d'un modèle ?*, Paradigme, 2021

se voit parfois dans l'obligation de reporter voire d'annuler un projet lorsque l'obtention d'un accord est obligatoire, comme dans le cadre d'un Accord de Performance Collective. Cependant, dans un contexte favorable à la négociation, l'expert peut prendre une posture **facilitante** pour tenter de favoriser la signature d'un accord, notamment en fluidifiant les échanges et en inscrivant le débat dans une dynamique de prise de hauteur plus importante.

Figure 6 quater – Cadre conceptuel de l'expert social (4/4) :



Source : Auteur

Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 3 : L'expert des représentants du personnel, un accompagnateur du dialogue social ?

Après avoir mis en exergue les difficultés relatives à définir le dialogue social, dues à l'absence de catégorisation juridique et du fait des confusions avec les relations professionnelles (dont la négociation collective), nous avons défini le concept d'expertise et établi trois catégories d'expert telles que l'expert-politique, l'expert-spécialiste et l'expert-expert. Notre objet de recherche traite de l'expert du Comité Social et Economique que nous avons décidé de nommer « expert social » compte tenu de sa posture et de ses diverses attributions. Notre attention s'est finalement centrée sur les postures de l'expert social au travers de quatre registres d'actions : pédagogue, consultant/conseiller, diplomate, politique et médiateur.

In fine, les matériaux qu'ils soient académiques ou non et qui évoquent le dialogue social sont nombreux et cette abondance se poursuit grâce à des travaux récents tels que les derniers rapports du Comité d'Evaluation des Ordonnances Macron publiés en 2021. Toutefois, notre objectif n'est pas d'arbitrer les différents concepts afin d'établir notre propre définition du dialogue social. Dans le cadre de nos travaux de recherche, nous considérons le dialogue social comme un outil de gestion plébiscité, au sens du « dialogue social managérial »²⁴² (Groux, 2010) dont l'application repose sur les relations professionnelles au travers de la mise en place du Comité Social et Economique, la rationalisation des institutions représentatives du personnel, le déploiement de la formation... L'approche partenariale sous le prisme de la gestion s'appuie également sur la volonté de construire des complémentarités en ayant des lieux de dialogue qui permettent d'avoir des échanges avec des représentations directes, indirectes ou médiées. C'est dans cette dynamique que le dialogue social est un levier de compétitivité et qu'il peut performer. Aujourd'hui, progressivement la stratégie de l'organisation n'est pas uniquement à l'initiative des financeurs : la création de valeur est liée aux investissements financiers mais aussi aux investissements en capital humain.

Nous avons poursuivi l'élaboration de notre cadre cognitif en traitant de la notion d'expertise afin d'en établir une typologie : l'expert politique qui aide à la réflexion, l'expert spécialiste qui résout des problèmes grâce à ses connaissances et l'expert-expert qui aide à la prise de décision en utilisant ses connaissances préalablement validées par ses pairs. Au travers de l'institutionnalisation du dialogue social sous ses deux formes, opérationnelle et stratégique, de nombreux acteurs se sont focalisés sur la négociation qui constitue la forme la plus aboutie

²⁴² Groux G., « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », *Travail et Emploi*, 123, 2010, pp. 67-76

du dialogue social et s'inscrit dans un dialogue social de type opérationnel. Toutefois, cela soulève quelques problématiques notamment la méconnaissance des représentants du personnel à savoir négocier ou encore le manque de maîtrise des outils mis à leur disposition. De plus, nous observons au travers des diverses évolutions législatives que la négociation semble avoir été mise de côté sur certains points au profit de l'information-consultation et de la dynamique de concertation. C'est pourquoi l'accompagnement des représentants du personnel apparaît comme indispensable au bon fonctionnement de l'instance et au déploiement de l'efficacité de ses activités. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante : **« L'expert social déploie quatre postures selon les registres d'actions mobilisés, les asymétries perçues par les représentants du personnel et leurs stratégies syndicales déployées ».**

Chapitre 4 : Les projets de restructuration de type PSE et APC face à l'intervention de l'expert social

Les modalités d'intervention de l'expert social sont multiples : nous centrons notre réflexion sur les expertises liées aux projets de restructuration de type Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) et Accord de Performance Collective (APC). En effet, ces dispositifs ont été fortement mobilisés durant la crise sanitaire, ce qui en font des objets d'actualité. Par ailleurs, la mise en évidence de ces deux objets de négociation est pertinente dans la mesure où le PSE est un outil juridique ancien et bien implanté dans le paysage syndical tandis que l'APC apparaît comme un nouvel outil juridique dont les rouages semblent encore à définir. A ce titre, notre travail de recherche se concentrera, dans un premier temps sur la négociation des restructurations ce qui nous mènera à nous intéresser à l'intervention de l'expert social dans le processus de négociation d'une restructuration de type PSE et APC afin de mettre en exergue ses postures et les limites de son intervention dans des contextes spécifiques.

I. Négocier une restructuration

L'accélération des restructurations au même titre que des fusions met en exergue la nécessité majeure de prendre en considération la dimension éthique (Mercier, 2003). Bien évidemment, les restructurations et fusions ne sont pas les seuls dispositifs mobilisant l'éthique, la médiatisation des scandales impliquant les dirigeants, la déconnexion entre l'évolution financière des entreprises et les rémunérations mirobolantes, le manque de transparence de l'information délivrée aux actionnaires en sont quelques exemples (Mercier, 2003). A ce titre, « une restructuration peut être considérée comme éthique si l'entreprise peut justifier cette décision et si elle s'assure qu'elle a convenablement appliqué le principe de respect de la personne » (Mercier, 2004). Ainsi, au regard des restructurations, divers critères sont proposés par Mercier (2004) afin de déterminer la dimension éthique du dispositif de restructuration :

Tableau 3 – Les critères d’une restructuration éthique au sens de Mercier (2004) au regard des interventions de l’expert social :

Les critères d’une restructuration éthique au sens de Mercier (2004)	Les interventions de l’expert social associées
La survie de l’entreprise est en jeu	Analyse du motif économique de la restructuration
Le manager direct doit informer les salariés concernés par la restructuration et doit en expliquer les raisons	
Le service RH doit clarifier les règles de sélection des salariés concernés par la restructuration	Vérification de la constitution des catégories professionnelles concernées et de l’application des critères d’ordre de licenciement
Accompagner le reclassement professionnel	Analyse et mise en comparaison des mesures de reclassement au regard des enjeux relatifs aux profils des salariés concernés (âge, ancienneté, handicap, situation familiale, niveau de diplôme...) mais aussi au bassin d’emploi (taux de chômage, nombre d’offres d’emploi sur zone...)

Source : Mercier S., *L’éthique dans les entreprises, La Découverte, 2004, adapté par l’auteur*

Une restructuration éthique devrait afficher un degré d’acceptabilité sociale plus fort ; et c’est à ce titre qu’intervient l’expert social dans le cadre de restructuration. En effet, son intervention permet d’apporter un éclairage sur ces différents critères, aussi il peut accroître l’acceptabilité sociale d’une restructuration tout comme dénoncer l’absence d’éthique du projet, causant un rejet massif de celui-ci.

La négociation d’une restructuration est une étape complexe dans la mesure où les représentants du personnel peuvent activer divers leviers pour construire le rapport de force (Bruggeman *et al.*, 2002) tels que le questionnement de la légitimité économique d’un plan social et celui de la régularité formelle de la procédure, la mise en lumière de la perturbation du fonctionnement de l’entreprise ou encore la recherche de médiatisation et de soutiens politiques en appui de l’image de l’entreprise. Les élus de l’instance font alors face à quatre asymétries au regard des dirigeants de l’entreprise ; à savoir l’asymétrie de préparation,

d'information, de compétences et de pouvoir. Face à ces constats, le concept de restructuration, en le limitant aux PSE et aux APC, afin de mettre en évidence dans un second temps les leviers à la disposition des représentants du personnel et plus particulièrement le recours à l'expert social.

A. Les restructurations

Pour Édouard (2005)²⁴³, une restructuration désigne une tendance profonde d'importantes transformations des modes organisationnels des entreprises. Selon Bowman et Singh (1993)²⁴⁴ une restructuration représente l'« ensemble des transactions conduisant à vendre ou acquérir des actifs, à modifier la structure du capital ou à transformer l'organisation interne de la firme ». Ainsi, des changements externes peuvent être observés via des acquisitions ou des fusions mais aussi via des changements internes engendrant par exemple la suppression de niveaux hiérarchiques, le rapprochement de service ou encore la redéfinition des tâches. Au travers des restructurations peuvent émerger des modifications concernant la relation d'emploi sous deux prismes. Le premier est qualitatif et s'opère par le remodellement de la force de travail au regard des compétences alors que le second est quantitatif et peut conduire à la réduction des effectifs, à la création de nouveaux postes, voire les deux en simultanément. Ainsi, les restructurations désignent « des transformations des périmètres externes et internes des organisations, s'accompagnant ou non de suppression nette d'emploi, et donc de pratiques de gestion des sureffectifs » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012)²⁴⁵.

Ces transformations induisent la notion de rupture par rapport à une organisation antérieure, par rapport à une localisation antérieure, par rapport à une stratégie antérieure, ou dans la relation que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Mercier (2003) rappelle que « l'entreprise n'est plus envisagée comme un monde clos, mais comme un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre ses parties prenantes : ses collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires et plus largement son environnement ». Guyonvarc'h (2008)²⁴⁶ considère que même si les restructurations sont devenues courantes et universelles dans les pratiques de gestion des entreprises, elles n'en demeurent pas moins productrices de ruptures, en tout cas quand elles sont accompagnées de suppressions d'emplois. A cet égard, Noël (2004)²⁴⁷ évoque le

²⁴³ Édouard F., « Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités », *Rapport du Conseil économique et social*, Paris, 2005

²⁴⁴ Bowman E.H. et Singh H., « Corporate restructuring, reconfiguring the firm », *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.5-14

²⁴⁵ Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G., *Les restructurations d'entreprises*, La Découverte, 2012

²⁴⁶ Guyonvarc'h M., « La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels. Déstabilisation ou recomposition des identités au travail ? », *Terrains et Travaux*, n°14, septembre 2008, p.149-170

²⁴⁷ Noël F., *Les suppressions d'emploi, entre contraintes économiques et pressions sociales*, Paris, Vuibert, « FNEGE », 2004

processus de banalisation des restructurations accompagnées de suppressions d'emplois, qui a pu s'installer, ces dernières années devenant des pratiques courantes. Et, dans leur mise en œuvre, les restructurations accompagnées de suppressions d'emplois soulèvent nombre de problèmes, qui en font parfois des événements et des processus complexes aux implications multiples, venant déstabiliser l'ensemble des acteurs qui y sont pris.

Il est toutefois compliqué d'identifier le point de départ d'une restructuration, tant il s'agit d'un processus continu, des décisions en appelant d'autres (Paucard, 2008)²⁴⁸ et s'enchevêtrant les unes aux autres, puisqu'elle découle de décisions prises par les dirigeants, de manière intentionnelle, afin de rétablir voire d'améliorer la performance de l'organisation. En effet, les annonces de suppressions d'emplois sont généralement considérées comme des événements ponctuels, contrairement au processus de restructuration qui tend à s'inscrire sur du long terme. Selon Bourguignon et Guyonvarc'h (2010)²⁴⁹, dans près de 30% des 140 PSE mis en œuvre au démarrage de la crise économique de 2008 et ayant donné lieu à l'intervention d'un expert auprès du comité d'entreprise, la crise est présente dans l'argumentation de la décision, tandis que le projet de restructuration avait été évoqué avant ladite crise. Cela traduit l'effet d'aubaine lié au contexte de crise économique globale pour apporter une justification et un argumentaire à des restructurations qui s'inscrivent plutôt dans une logique de recherche de compétitivité. Il s'agit alors d'appréhender les façons dont les restructurations accompagnées de suppressions d'emplois se mettent en œuvre, ce qui implique que soient pris en compte les contextes juridiques, sociaux et culturels dans lesquels elles s'inscrivent. Pour ce faire, nous concentrerons notre réflexion sur deux objets de restructuration à savoir le Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) et l'Accord de Performance Collective (APC).

1. Les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) au regard de la crise économique liée à la Covid-19 en 2020

De l'Accord National Interprofessionnel du 10 février 1969, jusqu'à la loi de Sécurisation de l'Emploi de 2013, l'Etat a construit un cadre législatif dédié aux licenciements économiques et aux PSE (François-Philip de St Julien, 2010)²⁵⁰. Afin d'analyser les enjeux de la négociation d'un PSE, il convient dans un premier temps de porter un intérêt particulier à la définition de ce dispositif ainsi qu'à ses modalités de mise en œuvre.

²⁴⁸ Paucard D., « The restructuring process : towards a comprehensive analysis », in Gazier B. et Bruggeman F., *Restructuring Work and Employment in Europe*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008, p.101-119

²⁴⁹ Bourguignon R. et Guyonvarc'h M., « Septembre 2008 – Novembre 2009, bilan de l'activité sur la gestion des plans sociaux en temps de crise », *Rapport d'étude pour le cabinet Syndex*, chaire Mutations-Anticipations-Innovations de l'IAE de Paris, 2010

²⁵⁰ François-Philip de Saint-Julien D., *Les Plans de Sauvegarde de l'Emploi*, Liaisons Sociales, coll. Entreprise et Carrières, 2010

Dès lors qu'une entreprise, dont l'effectif est supérieur à cinquante salariés, effectue au moins dix licenciements pour motif économique sur une période de trente jours, l'employeur est alors soumis à l'obligation d'établir un Plan de Sauvegarde de l'Emploi. A cet égard, le législateur précise que l'objectif du PSE est « d'éviter les licenciements ou en limiter le nombre »²⁵¹ et encadre son contenu de la manière suivante ; « *le Plan de Sauvegarde de l'Emploi prévoit des mesures telles que :*

1° Des actions en vue du reclassement interne sur le territoire national, des salariés sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent ou, sous réserve de l'accord exprès des salariés concernés, sur des emplois de catégorie inférieure ;

1° bis Des actions favorisant la reprise de tout ou partie des activités en vue d'éviter la fermeture d'un ou de plusieurs établissements ;

2° Des créations d'activités nouvelles par l'entreprise ;

3° Des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise, notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi ;

4° Des actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés ;

5° Des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ;

6° Des mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ainsi que des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires réalisées de manière régulière lorsque ce volume montre que l'organisation du travail de l'entreprise est établie sur la base d'une durée collective manifestement supérieure à trente-cinq heures hebdomadaires ou 1 600 heures par an et que sa réduction pourrait préserver tout ou partie des emplois dont la suppression est envisagée. »²⁵²

De plus, l'employeur se doit de rédiger un Livre I qui présente les impacts sociaux et organisationnels liés à la restructuration ainsi que les mesures sociales d'accompagnement des salariés impactés par le projet et un livre II qui se consacre aux informations relatives à la santé économique et financière de l'entreprise ainsi que les conséquences de la réorganisation sur le redressement de la santé de l'entreprise. Ainsi, l'analyse conjointe de ces deux

²⁵¹ Article L.1233-61 du Code du Travail

²⁵² Article L.1233-61 du Code du Travail

documents permet de mettre en exergue la cohérence entre les mesures proposées par l'employeur et les moyens dont dispose l'entreprise.

Dans ce contexte, le CSE est consulté sur l'opération projetée et ses modalités d'application ainsi que sur les éléments propres au projet de licenciement collectif tels que le nombre de suppressions d'emploi, les catégories professionnelles concernées, les critères d'ordre et le calendrier prévisionnel des licenciements, les mesures sociales d'accompagnement prévues par le plan de sauvegarde de l'emploi et, le cas échéant, les conséquences des licenciements projetés en matière de santé, de sécurité ou de conditions de travail²⁵³. Toutefois, l'employeur peut décider d'ouvrir des négociations collectives sur ces sujets ou bien de rédiger un document unilatéral. Dans le premier cas, l'accord majoritaire détermine les mesures prévues par le PSE ainsi que la procédure de suivi de la réalisation du plan et celui-ci est soumis à l'inspection du travail, la DREETS, pour validation. Dans le second cas, les mesures du PSE sont inscrites dans un document unilatéral rédigé par l'employeur qui sera soumis à la consultation du CSE et à l'homologation de la DREETS.

Ainsi, lors de la mise en œuvre d'un PSE, le CSE a un rôle important puisqu'il « est réuni et informé de la situation économique et financière de l'entreprise ; peut formuler des propositions alternatives au projet économique à l'origine d'une restructuration ayant des incidences sur l'emploi et obtenir une réponse motivée de l'employeur à ses propositions ; et peut recourir à une expertise »²⁵⁴. Cette définition légale met en exergue les prérogatives de l'instance de représentation du personnel dans le cadre de la mise en place d'un PSE et démontre d'une part son rôle de surveillance voire de contrôle sur la sphère économique de l'entreprise et d'autre part son rôle de conseil au sujet de la possibilité de proposer des scénarios alternatif au projet initial proposé par la Direction. C'est dans ce cadre que le législateur autorise le recourir à l'expertise de l'instance pour accompagner les élus dans la réalisation de leurs prérogatives. Le CSE doit rendre ses deux avis selon les délais suivants, faute de quoi en l'absence d'avis, l'instance sera réputée avoir été consultée : « *2 mois lorsque le nombre des licenciements est inférieur à 100 ; 3 mois lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à 100 et inférieur à 250 ; 4 mois lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à 250* »²⁵⁵.

L'analyse de la procédure légale liée au licenciement économique collectif nous a permis de mieux comprendre le rôle de l'instance de représentation du personnel. Toutefois, celle-ci ne dispose que d'un rôle purement consultatif ce qui diminue son champ d'action. Ainsi, après

²⁵³ Article L.1233-30 du Code du Travail

²⁵⁴ Article L. 1233-62 du Code du Travail

²⁵⁵ Article L. 1233-30 du Code du Travail

avoir étudié le cadre juridique des Plans de Sauvegarde de l'Emploi, nous poursuivrons notre analyse sur des études statistiques afin d'observer la place des Plans de Sauvegarde de l'Emploi en France, tout en précisant que les licenciements économiques ne mènent pas toujours à l'élaboration d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi.

Certes, en ce premier semestre 2022, la situation semble économique semble s'améliorer concernant le taux de chômage mais selon les dernières données de la DARES publiées en Janvier 2022²⁵⁶, le nombre de PSE recensé en 2020 est de 610, un chiffre en hausse faisant écho aux impacts de la crise économique liée à la Covid-19 par rapport à 2019 où 490 PSE avaient été mis en œuvre. De manière plus détaillée, il convient de dire que 870 PSE ont été initiés en 2020 (contre 500 en 2019) dont 790 ont été transmis à la DREETS pour homologation ou validation, les 80 autres procédures étant soit toujours en cours d'instruction soit abandonnées par les employeurs. En effet, l'étude de la DARES (2022)²⁵⁷ montre que l'exercice 2020 reste marqué par la crise économique liée à la Covid-19 puisque parmi ces 870 PSE, 757 ont été initiés durant la crise sanitaire soit de mars à décembre 2020, en progression de +86% par rapport à 2019. De plus, sur la même période, il apparaît que 42% des entreprises ayant initié un PSE ont vu leur activité s'arrêter ou se réduire fortement contre 17% des entreprises n'ayant pas initié de PSE. Les problématiques rencontrées par les entreprises ayant initié un PSE concernent les manques de commandes, les difficultés d'approvisionnement et les difficultés financières mais ne concernent ni la gestion sanitaire de la crise, ni la concurrence commerciale. De plus, ces entreprises sont plus pessimistes sur l'avenir puisque 45% d'entre elles estiment qu'un retour à la normale ne sera pas possible avant au moins 6 mois, contre 19% des entreprises n'ayant pas initié de PSE.

Par ailleurs, l'étude de la DARES (2022)²¹⁷ démontre que, toujours parmi ces 790 PSE, 610 ont été validés ou homologués par l'inspection du travail, soit 77% des procédures soumises. En leur sein, 50% ont fait suite à une validation de l'accord majoritaire, 47% ont fait suite à une homologation du document unilatéral et 3% ont fait suite à une procédure dite « hybride » c'est-à-dire qu'il y a un accord majoritaire partiel sur une partie du PSE, complété par un document unilatéral de l'employeur. En privilégiant la négociation et la transparence afin de proposer une meilleure employabilité des salariés concernés par la PSE que ce soit en quittant l'entreprise ou en y restant (les salariés qui restent dans l'entreprise après un PSE sont appelés « les survivants ») (François Philip de Saint Julien, 2007, 2008, 2010)²⁵⁸, la signature

²⁵⁶ DARES, *Les dispositifs publics accompagnant les ruptures collectives de contrat de travail en 2020*, DARES Résultats, Janvier 2022, n°3

²⁵⁷ DARES, *Les entreprises ayant initié un PSE pendant la crise sanitaire de 2020 étaient-elles confrontées aux mêmes difficultés que les autres ?*, DARES Focus, Janvier 2022, n°4

²⁵⁸ François Philip de Saint Julien D., « Les survivants à un plan social. Analyse confirmative pour une GRH différenciée », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 223, n°1, 2007, pp. 25-40 / « Les "survivants" à un plan social : quelles stratégies de "coping" ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 231-232, n°3-4, 2008, pp. 107-110 / « Le stress des « survivants » à un plan social », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 241, n°1, 2010, pp. 85-100

d'un accord relatif à un PSE formalise un « affrontement de rationalités » entre des « jeux antagonistes » privilégiant une « stratégie de résistance » et des « jeux de collaboration » (Adam et Reynaud, 1978 in Bourguignon, 2012)²⁵⁹.

De ce fait, 2 770 établissements ont été concernés par le déploiement d'un PSE. Les régions les plus touchées représentent 47% des PSE au niveau national et sont l'Île de France (26%), l'Auvergne Rhône Alpes (11%) et les Hauts de France (10%). Les secteurs d'activité les plus concernés sont la métallurgie-sidérurgie (21%) ainsi que les bureaux d'études et prestations de services aux entreprises (12%). Face à ces constats, quels sont les impacts sur les salariés ? Toujours selon les données de la DARES (2022)²¹⁷, le nombre d'inscrits à Pôle Emploi suite à un licenciement pour motif économique progresse de 18,9% entre 2019 et 2020, pour atteindre 155 200 personnes. 55% des inscrits sont des hommes et la part des 50 ans et plus atteint 30% en 2020.

Ainsi, après avoir observé les impacts de la crise économique liée à la Covid-19 sur les PSE, nous allons porter notre attention sur le nouveau dispositif de négociation collective contribuant à la restructuration des entreprises ; à savoir l'Accord de Performance Collective (APC).

2. Les Accords de Performance Collective (APC) à la lumière de la crise sanitaire liée à la Covid-19 en 2020

Les Ordonnances Macron de 2017 ont créé les Accords de Performance Collective (APC) qui remplacent en réalité les « accords de maintien dans l'emploi », les « accords de préservation ou de développement de l'emploi » et les « accords de mobilité ». Les APC sont conclus afin de répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver ou de développer l'emploi. Pour ce faire, les APC peuvent contenir des modalités impactant quatre thématiques du contrat de travail, à savoir, la durée du travail ainsi que ses modalités d'organisation et de répartition, la rémunération dans le respect des salaires *minima* hiérarchiques définis par convention de branche, la mobilité professionnelle et la mobilité géographique interne à l'entreprise. L'accord peut inclure l'une de ces modalités mais peut aussi toutes les mobiliser. A la différence des autres accords, l'APC contient des clauses qui prévalent sur les clauses contraires et incompatibles du contrat de travail avec l'accord du salarié. En cas de refus du salarié de se voir appliquer les mesures de l'APC, alors celui-ci peut être licencié pour un motif *sui generis*, c'est-à-dire que son licenciement repose sur le refus d'application de l'accord et son Compte Personnel de Formation (CPF) sera abondé.

²⁵⁹ Adam G., Reynaud J.-D., *Conflits du travail et changement social*, PUF, 1978, in Bourguignon R., « La transparence dans la négociation des restructurations » *Revue Française de Gestion*, n° 220, p. 75-86

L'APC interfère dans la relation employeur-salarié, permettant de modifier les clauses substantielles du contrat de travail.

Ainsi, l'APC peut s'inscrire d'une part, dans des contextes économiquement dégradés, au regard des ex-accords de maintien dans l'emploi et des ex-accords de compétitivité, pour répondre à des besoins d'adaptation en se substituant à des PSE via le renforcement de la compétitivité menacée de l'entreprise ou l'opérationnalisation de la GEPP en élargissant et en accroissant la mobilité géographique et/ou professionnelle dans un contexte de reconfiguration d'un réseau de points de vente. Il peut également être mobilisé, hors contexte économique détérioré, afin de modifier les politiques sociales des entreprises au travers de l'adaptation voire l'harmonisation des statuts collectifs (après une fusion ou non) mais aussi, de la modification des conditions d'attribution des rémunérations variables²⁶⁰. C'est en cela que l'APC se distingue des anciens dispositifs préexistants puisque sa mise en place ne nécessite plus d'être dans un contexte économique dégradé ; l'APC n'est pas seulement défensif, il est également offensif²⁶¹.

Ces utilisations variées de l'APC font de lui, un objet de négociation attractif pour les employeurs dont les contraintes juridiques sont faibles en dehors de la nécessité de rédiger un préambule et d'obtenir un accord majoritaire. Le rapport intermédiaire du Comité d'Evaluation des Ordonnances Macron en 2020 mettait en lumière quelques questionnements notamment au regard de la cohérence entre les objectifs de la réforme et ceux des APC qui sont majoritairement à durée indéterminée avec des clauses de revoyure généralement absentes, ou encore sur le niveau et la répartition des contreparties négociées entre les parties prenantes de l'entreprise²⁶².

Selon le rapport 2021 du Comité des Ordonnances Macron, depuis la création des APC et jusqu'à novembre 2021, 881 accords ont été conclus. L'année 2020 représente à elle seule 40% des accords signés, soit 355 APC contre 202 en 2019 ; dans un contexte où le nombre total d'accords signés dans les entreprises est en repli de -7% sur la même période. Le rapport fait état de quatre observations majeures sur l'exercice 2020 :

- Les APC ont été majoritairement conclus dans les PME, les TPE et les grandes entreprises affichent quant à elles un recul du nombre d'accords ;

²⁶⁰ Daviot C., Philip de Saint Julien D. et Stimec A., « Ordonnances de 2017 et qualité du dialogue social : première exploration du dispositif « Accord de Performance Collective » (APC) », *Colloque AGRH*, Tours, mars 2021 (prévu initialement en octobre 2020)

²⁶¹ France Stratégie, Rapport 2021 – Evaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail

²⁶² France Stratégie, Rapport intermédiaire 2020 – Evaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail

- Les APC ont été majoritairement signés de manière dérogatoire c'est-à-dire par des élus de CSE, la signature d'une ou plusieurs organisations syndicales étant en recul ainsi que le référendum dans les TPE (phénomène en lien avec l'observation 1) ;
- Les APC à durée déterminée sont en progression ;
- Les APC mobilisant deux thématiques à la fois – principalement le temps de travail et la rémunération - sont en hausse, et ceux portant sur la mobilité géographique et/ou professionnelle restent minoritaires.

Durant la crise sanitaire, selon l'étude de la DARES (2021)²⁶³, les APC signés sont moins nombreux à ne pas présenter le contexte dans lequel ils s'inscrivent ; seuls 17% des APC ne présentent aucune information sur la crise sanitaire, économique ou sur la concurrence dans leur préambule contre 39% des accords avant la crise. De manière plus précise, à partir du deuxième trimestre 2020, la crise sanitaire (68%) et les difficultés économiques (59%) ont été citées comme les éléments contextuels principaux des préambules pour justifier du recours à l'APC. Sur cette période, le temps de travail, malgré un léger recul, reste la thématique la plus abordée par les accords à hauteur de 64% des APC contre 72% avant la crise. De manière générale, l'impact sur le temps de travail se répercute sur la modification de la durée collective du travail qui augmente en temps normal mais diminue durant la crise. Toutefois, la crise sanitaire a véritablement eu un impact sur la thématique de la rémunération dont la mobilisation est passée de 38% à 62% durant la crise sanitaire, avec un repli des primes fixes (80% pendant la crise, contre 76% avant la crise), une diminution de la part variable (71% pendant la crise, contre 57% avant la crise) et un recul du taux horaire (68% pendant la crise, contre 7% avant la crise). Quatre APC de l'échantillon cumulent une diminution de la rémunération et du temps de travail. En revanche, l'impact sur les mobilités géographiques et/ou professionnelles est stable à hauteur de 22% des APC signés avant et pendant crise sanitaire. Ces évolutions expliquent en partie que 48% des APC sont désormais à durée déterminée contre 20% avant la crise.

Toutefois, les APC négociés et signés durant les trois derniers trimestres 2020 présentent plus de contreparties de la part des employeurs. En effet, les clauses de retour à meilleure fortune sont dorénavant incluses dans 21% des APC, contre 6% avant la crise. 20% des accords tiennent compte d'engagements pris par l'employeur tels que le fait de maintenir un certain niveau de salaire ou de ne pas recourir à des licenciements pendant toute la durée de l'application de l'accord, contre 9% avant la crise. De plus, l'association aux efforts des cadres dirigeants au travers de la baisse de leur rémunération et/ou des actionnaires via la diminution du versement de leur dividende versés se déploie au sein de 18% des APC signés durant la

²⁶³ DARES, *Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire ?*, DARES Analyses, n°66, Novembre 2021

crise contre 5% avant la crise. Dans cette même dynamique d'approfondissement du contenu des APC, le suivi de l'accord s'affiche en légère hausse dans 79% des APC pendant la crise sanitaire (contre 72% avant la crise) et 46% des accords prévoient la constitution d'une commission de suivi spécifique. Concernant les modalités d'application de l'accord, seuls 36% des APC signés durant la crise, contre 54% avant la crise, prévoient des mesures d'accompagnement pour les salariés acceptant l'application de l'accord telles que des dispositions dédiées en termes d'entretiens individuels, de suivi médical et de formation. Enfin, seulement 9% des APC signés durant la crise prévoient des mesures d'accompagnement comme la diminution de la durée du préavis, l'aide à la recherche d'emploi ou encore des indemnités compensatrices pour les salariés refusant l'application de l'accord, contre 15% avant la crise (Dares, 2021).

La mise en lumière des dispositifs de restructuration de type PSE et APC nous amène à nous questionner sur la négociation d'un « bon » accord. Dans quelle mesure pouvons-nous être satisfaits de la négociation d'un projet de restructuration conduisant généralement à des réductions d'emploi ? Quels sont les leviers des négociateurs, les stratégies déployées et les éléments pouvant justifier le refus de négocier ? Face à ces constats et ce contexte, dans quelle mesure l'expert social peut-il être considéré comme partie prenante des négociations ? Nous tenterons de mettre en exergue le rôle de l'expert social tout en précisant les limites de son intervention.

B. Négocier un bon accord ?

Outre les éléments relatifs aux notions historiques de loyauté et de bonne foi, nous considérons que la négociation d'un bon accord passe par la manière de traiter un conflit (Follett, 1926)²⁶⁴ via la domination/soumission, le compromis et l'intégration ; James (1907)²⁶⁵ incluant l'évitement comme manière de traiter un conflit, pensée non reprise par Follett. La domination est considérée comme la manière la plus facile et rapide de traiter un conflit dans la mesure où la partie forte impose son point de vue à la partie la plus faible qui se soumet. Toutefois, dans cette dimension, la diversité est mise à mal alors qu'elle constitue de « précieuses différences qui font la richesse d'une société, tout en parvenant à un accord entre des points de vue éloignés, voire opposés » (Mousli, 2005)²⁶⁶. Le compromis est généralement

²⁶⁴ Follett, M. P., "The Psychological Foundations: Constructive Conflict", in Metcalf (dir.), *Scientific Foundations of Business*, Baltimore, MD, The Williams & Wilkins Company, 1926

²⁶⁵ James W., *Pragmatism, A New Name for Some Old Ways of Thinking*, New York, Longmans, Green, 1907

²⁶⁶ Mousli M., « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », *Négociations*, vol. n°4, n°2, 2005, pp. 21-33

mobilisé dans les entreprises pour régler un conflit dans la mesure où chaque partie cède une partie de ses objectifs. Toutefois, Follett considère que cette méthode n'est pas pérenne du fait que le conflit dans sa profondeur n'est pas réglé, et « le compromis est temporaire et vain. Il signifie habituellement qu'on reporte le problème. La vérité ne se situe pas « entre » les deux positions » (Follett, 1924)²⁶⁷. Enfin, l'approche la plus complexe des trois, à savoir l'intégration, tend à inclure les idées et points de vue de toutes les parties prenantes plutôt que d'en privilégier certains au détriment d'autres et donc de profiter des différences pour enrichir le résultat de la coopération des parties. A ce titre, « l'intégration est une approche de gens raisonnables ayant des intérêts en commun et ne souhaitant pas que le conflit provoque entre eux une rupture grave et durable » (Mousli ; 2005). Cela signifie également que l'ambition est de résoudre le problème et plus largement le conflit plutôt que de maintenir une posture. Ce concept constitue donc une antithèse du compromis s'inscrivant dans une démarche de *principled negotiation* (Fisher et Ury, 1981)²⁶⁸ où « le moteur est le constat des divergences réelles d'objectifs, et non la recherche de convergences possibles si celles-ci se limitent à des réductions similaires de prétentions ».

Toutefois, cette réflexion repose sur la volonté des parties de s'entendre et d'aller au-delà du conflit. Or, du point de vue des représentants du personnel, un bon PSE dépend d'au moins l'un des trois critères suivants ; il sauvegarde l'emploi par rapport au projet initial, ses mesures d'accompagnement au départ sont notables et supérieures aux « normes sectorielles » et le montant d'indemnité versé est également plus important que la pratique habituelle au sein du même secteur d'activité (Pasquier *et al.*, 2020)²⁶⁹. Ainsi, « Certains négociateurs syndicaux et certains salariés peuvent estimer qu'un PSE est très bon même s'il ne sauve pas d'emplois par rapport au projet initial de la Direction, lorsque, par exemple, il n'y a plus de départs contraints, grâce aux mesures de volontariat prévues dans le plan. Un tel plan peut satisfaire des salariés et leurs représentants mais ils ne se traduisent pas par une sauvegarde de l'emploi. A contrario, même en présence de mesures d'accompagnement et de mesures indemnitaires d'un bon niveau par rapport aux standards, les représentants des salariés et les salariés eux-mêmes estimeront que le PSE n'est pas bon parce que l'objectif premier était de sauver l'emploi et qu'ils n'y sont pas parvenus » (Pasquier et Motte, 2021)²⁷⁰. C'est pourquoi afin de pouvoir négocier dans de bonnes conditions et ainsi sortir du conflit, les représentants du personnel s'appuient sur quatre qualités relevant de la compréhension, de la gestion de projet, de l'habileté politique et de l'habileté communicationnelle (Pasquier et Motte, 2021)

²⁶⁷ Follett M. P., *Creative Experience*, New York, Longmans, Green, 1924 (édition utilisée : Peter Smith, New York, 1951).

²⁶⁸ Fisher R. et Ury W., *Getting to Yes*, Houghton Mifflin Cy, Boston, MA, 1981 (édition utilisée : *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil, 1982)

²⁶⁹ Pasquier V., Bourguignon R et Schimdt G., *La négociation des plans de sauvegarde de l'emploi : quels arbitrages ?*, Agence d'objectifs de l'IRES, 2020

²⁷⁰ Pasquier V. et Motte P., « Les différents chemin pour négocier un « bon » plan de sauvegarde de l'emploi. Discussion autour d'un rapport de recherche », in Gea F. et Stévenot A., *Le dialogue social : l'avènement d'un modèle ?*, Paradigme, 2021

pour réduire les asymétries avec les dirigeants et rendre la négociation possible mais surtout efficiente.

Les restructurations sont amenées à être négociées au sein d'une « arène politique » (Helfen et Fichter, 2013)²⁷¹ où se jouent des relations de pouvoir complexes entre les parties et où les objectifs et processus mobilisés impactent la négociation la conduisant à s'inscrire comme un bon ou mauvais accord. Ainsi, la mise en lumière des restructurations de type PSE et APC au regard de ce qu'est un bon accord et *de facto* une bonne négociation nous mène à porter notre regard sur l'intervention de l'expert social dans le processus de négociation d'une restructuration.

II. Intervention de l'expert social dans le processus de négociation d'une restructuration

La dynamique de négociation d'une restructuration peut s'inscrire dans une dimension étendue du dialogue social où il y aurait « des instances multi-acteurs regroupant des représentants des territoires, des entreprises et des syndicats au sein desquelles, en particulier, les entreprises seraient incitées à transmettre leurs décisions en matière de restructuration, et pour lesquelles les acteurs pourraient disposer de moyens permettant la sollicitation d'experts, de chercheurs, de consultants » (MIRE, 2006)²⁷². Les projets de restructuration, fruits de décisions intentionnelles de l'employeur, sont souvent construits et suivis par des tiers externes tels que des consultants et des avocats en appui des Directions. L'instance de représentation du personnel n'est pourtant pas à l'origine des projets de restructuration mais doit être consultée sur le projet en étant invitée à le négocier ou le cas échéant rendre un avis ; et c'est face à ce contexte que le CSE peut également se faire accompagner par un expert – l'expert social. C'est pourquoi nous allons nous intéresser aux raisons pour l'instance de recourir à un tiers externe tel que l'expert du CSE, ce qui nous conduira à mettre en évidence dans un second temps ses postures mais aussi les limites de son intervention.

La loi du 16 mai 1946 avait prévu l'assistance financée par l'employeur d'un expert-comptable, auprès du Comité d'Entreprise – aujourd'hui Comité Social et Economique – sur les éléments relatifs aux informations comptables et financières. Les Lois Auroux sont venues étendre ce droit en précisant que l'intervention de l'expert-comptable pouvait porter sur « les éléments

²⁷¹ Helfen M. et Fichter M., « Building Transnational Union Networks Across Global Production Networks : Conceptualising a New Arena of Labour-Management Relations », BJIR, 2013, vol.51, n°3, pp.553-576

²⁷² MIRE, Synthèse et recommandations, Monitoring Innovative Restructuring in Europe, www.mire-restructuring.eu, 2006

d'ordre économique, financier ou social nécessaires à l'intelligence des comptes et à l'appréciation de de la situation de l'entreprise ». Diverses lois ont poursuivi le déploiement du domaine d'expertise de l'expert du CSE afin de lui permettre d'agir dans le cadre du droit d'alerte (Loi du 1^{er} mars 1984), de fusions-acquisitions (Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001) ou encore des orientations stratégiques (Loi de Sécurisation de l'Emploi de 2013). Enfin, suite à la modification du processus d'information-consultation de l'instance au regard de la Loi Rebsamen de 2015, les expertises se sont cadrées sur le rythme des 3 informations consultations récurrentes et des dispositifs adjacents de la Loi Rebsamen (Cf. Chapitre 1, II B, figure 1). L'expertise de l'instance des représentants du personnel est un droit qui existe depuis la création même de l'instance et qui évolue au fil des avancées législatives, les prérogatives des élus étant elles-mêmes mouvantes. En effet, de plus en plus, « les syndicats se retrouvent face à la difficulté de devoir revendiquer sur le refus des licenciements (avec plus de chances d'être entendus) ou d'accepter de négocier sur le plan social, conséquence d'une décision qui leur échappe complètement » (Colin, 2001)²⁷³.

L'expertise n'est plus uniquement un outil d'aide à la lecture des comptes dans la mesure où elle peut accompagner des projets de restructuration de type PSE ayant des impacts aussi bien au niveau de la dimension économique, financière, sociale et relative aux conditions de travail. En ce sens, il convient à l'expert social de permettre les échanges entre les parties prenantes de la négociation et d'être un soutien pour les délégués syndicaux dans la mesure où « les syndicats sont pris entre la volonté d'ancrer autant que possible un rapport de force et celle de discuter des solutions, avec toute la difficulté de dialoguer sur la stratégie de l'entreprise et la crainte de « pactiser avec le diable » » au sens d'Aubert (2002)²⁷⁴.

C'est pourquoi les missions des experts-comptables diligentées par les CSE sont « hautement spécifiques comparativement aux missions classiques d'intervention des experts-comptables dans les entreprises », considérant même qu'elles sont tripartites dans la mesure où elles adjoignent l'instance, l'expert et la Direction au niveau de la dimension financière (Godowski *et al.*, 2020).

A. Une restructuration face aux refus de négociation, de compromis et de signature

L'attitude est insondable avec des comportements affichés et des intentions cachées qui peuvent être divergents et font écho aux diverses stratégies syndicales d'apprentissage, de

²⁷³ Colin T., « Est-il possible de négocier l'emploi dans l'entreprise ? », in Schmidt G. (dir.), *La gestion des sureffectifs*, Paris, Economica, 2001

²⁷⁴ Aubert J.-P., « Mutations industrielles, mode d'emploi », Note de synthèse du *Rapport au Premier ministre sur les mutations industrielles*, 2002

cadrage du débat, d'intermédiation et d'articulation (Lévesque et Murray, 2010). Ainsi, certaines attitudes peuvent même faire écho à de la « mauvaise foi » lorsque par exemple la décision finale de ne pas aboutir à une solution commune est prise avant même d'entrer en négociation. Une telle attitude peut être qualifiée de manipulation et constituée au sens juridique du terme un dol dès lors que la négociation se réalise dans un contexte de mauvaise foi. Ainsi, « l'attitude attendue en négociation est donc celle de la recherche d'un consentement réciproque non biaisé » (Stimec, 2021) afin de ne pas être contre-productive. A ce titre, le caractère anxiogène peut induire diverses attitudes de refus de négocier (Morel, 2016)²⁷⁵. Sous ce prisme, ceux-ci sont qualifiés notamment de refus stratégique de la part du fort ou du faible ; de refus moral ; de refus épidermique ; de refus culturel sous deux prismes (post-moderne ou à la française), de refus sanitaire et enfin, de refus suicidaire.

- Lorsque le refus est **stratégique**, cela signifie que les parties prenantes de la négociation considèrent que l'absence de négociation leur est plus favorable que les finalités permises par celle-ci. Ainsi, **le refus stratégique du fort** découle de sa posture, qui est telle qu'il peut imposer à l'autre ce qu'il cherche ; tandis que **le refus stratégique du faible** est le fait de considérer que la réalisation de la négociation ne lui sera pas réellement favorable et qu'à ce titre une absence de négociation est souhaitable.
- Le refus de négocier **moral** concerne le fait de ne pas négocier avec « le diable » ; il s'agit-là d'une question de principe et de respect de ses valeurs propres et personnelles même si les résultats de la négociation pourraient être bénéfiques.
- Le refus de négocier **épidermique** reflète l'impossibilité pour les parties prenantes de négocier voire même de dialoguer du fait d'être animées, l'une vis-à-vis de l'autre par la colère ou le ressentiment. Ce concept découle d'un phénomène majoritairement psychologique, la sociologie de la négociation n'en faisant que très peu référence.
- Le refus de négocier **culturel** peut se distinguer en deux approches ; la première concerne **la culture de la non-négociation de type post-moderne** qui signifie que la recherche de simplification n'est pas compatible avec le fait de négocier, la seconde qui s'inscrit sous la forme de **la non-négociation à la française** où l'on considère, de manière caricaturale, que les décisions sont prises par les élites et ne peuvent être discutées.
- Le refus de négocier **sanitaire** ne permet pas de considérer que le consensus puisse être envisageable dans la mesure où celui-ci est assimilable à un risque trop élevé tant le niveau de fiabilité requis est important.

²⁷⁵ Morel Ch., « Les refus de négocier » *Négociations*, n°26, 2016/2, pp. 7-18

- Le refus de négocier **suicidaire** représente l'impossibilité de négocier compte tenu de la volonté de l'acteur principal, l'« *absolute terrorist* » (Zartman, 2006)²⁷⁶ d'aller au bout de son idée et de disparaître en même temps. Dans ce contexte, aucune discussion ni compromis n'est envisagé, la communication étant drastiquement réduite voire inexistante.

En outre, lorsqu'il n'y a pas de refus de négocier, il peut subvenir toutefois un refus du compromis sous deux formes : la « dérobade » et l'« esquive » (Thuderoz, 2020). La « dérobade » consiste à ne pas chercher de similitudes entre les propositions de la Direction et ses propres revendications. A ce titre, cette attitude consiste à rappeler ses positions ainsi que leurs limites infranchissables sans toutefois faire de propositions ou même de contre-propositions tout en finissant par quitter la table des négociations. Ce jeu est risqué dans la mesure où le « dérobeur » doit maintenir sa posture et ne pas transiger même si l'employeur ne tente pas de le faire revenir par risque de perdre la dimension contraignante de sa menace. La seconde forme dite de l'« esquive » repose sur une posture plus contrastée puisque l'« esquiveteur » participe à la négociation mais se soustrait à l'obligation finale de changer ses préférences initiales et ce, pour trois raisons : lorsque l'employeur peut recourir à une décision unilatérale, lorsqu'un tiers externe tel que l'inspecteur du travail peut modifier ou invalider cette décision ou lorsque l'« esquiveteur » possède un mandat impératif qui ne lui permettra pas d'afficher une posture du compromis. Cette dernière raison s'observe notamment dans les entreprises où existe un pluralisme syndical, sans organisation syndicale majoritaire et conduisant les organisations à ne pas vouloir être celle qui sera la plus ouverte au compromis. Par conséquent, la négociation d'un accord collectif dans une entreprise avec une présence syndicale unique semble plus facile ; la concurrence, voire la défiance intersyndicale, apparaissant comme un obstacle à l'émergence d'un compromis.

Ainsi, il existe, dans une forme d'aboutissement logique, deux principes de refus de signature ; le premier étant involontaire, le second étant quant à lui intentionnel (Thuderoz, 2020). L'« accident » peut se caractériser par un travail de co-construction d'un accord où des compromis ont été réalisés de part et d'autres mais où la signature n'aboutit pas car l'acteur syndical n'obtient pas l'approbation de ses mandats après la présentation du projet définitif malgré son investissement. L'« évitement » est représenté par le fait d'intégrer et de participer aux négociations tout en sachant que l'aboutissement de la signature ne sera pas atteint. L'objectif de cette posture est stratégique puisque si l'accord finit par aboutir grâce à la signature d'autres organisations syndicales et qu'il est plébiscité, alors l'« éviteur » pourra se

²⁷⁶ Zartman W. (dir.), *Negotiating with Terrorists*, Dordrecht, Martinus Nijhoff, 2006

targuer d'avoir contribué aux échanges ; *a contrario* si l'accord est mal perçu, il pourra mettre en évidence son refus d'apposer sa signature à l'accord.

Face à ces constats, il apparaît que le choix d'accepter de négocier ou de refuser de négocier peut être modéré par la nature de l'objet frontière, selon qu'il soit un PSE ou un APC, nouveau dispositif juridique du dialogue social.

- Les APC, permettant de nouvelles dispositions relevant de l'ajustement de l'emploi aux besoins économiques des entreprises, suscitent-ils des craintes pour les acteurs du dialogue social (Thuderoz, 2020) ?
- Vont-ils se substituer aux PSE ou vont-ils être un nouvel objet de compromis en fonction des arguments développés et légitimant une réorganisation (Nègre et al., 2017)²⁷⁷ ?
- Quel peut être le degré d'accompagnement de l'expert social dans la négociation de ces accords ?
- Son rôle évolue-t-il selon que les parties prenantes négocient un PSE ou un APC ?
- Le contenu, les pratiques effectives sont-ils différents selon la dynamique du dialogue social ?
- Est-il possible de déterminer une grille de lecture de leur positionnement entre acteur routinier, acteur mimétique créateur agissant ou acteur bloquant/facilitant développant un compromis, une coopération ou un refus de dialogue social entre acteurs de l'entreprise dans le cadre d'une restructuration ?

Ces divers questionnements nous conduisent à porter notre regard sur les rôles de l'expert social et les limites de son intervention dans le cadre des expertises diligentées par le CSE au sujet des projets de restructuration de type PSE et APC.

B. Postures de l'expert social et limites de son intervention

La conception du syndicalisme français conduit à considérer la négociation collective comme un outil d'acquisition plutôt que comme une activité consubstantielle à la défense des salariés, comme l'étape nécessaire à la sortie d'un conflit plutôt que comme un outil pour s'en prémunir (Thuderoz, 2020). Ainsi, il paraît essentiel de présenter les avantages et les limites du recours à l'expertise dans le cadre des négociations liées à des projets de restructuration de type PSE et APC. Cette analyse nous mènera à mettre en évidence notamment, la place et le rôle de

²⁷⁷ Nègre E., Verdier M-A., Cho C. et Patten D., Disclosure strategies and investor reactions to downsizing announcements: A legitimacy perspective *Journal of Accounting and Public Policy*, n°36, 2017, p. 239-257

l'expert dans le cycle de vie d'un conflit, processus prédominant dans le cadre de ces négociations.

Pour ce faire, l'expertise doit s'inscrire dans une dimension complète et complexe où les parties prenantes du processus de négociation travaillent ensemble de la phase de diagnostic et d'état des lieux jusqu'à celle du suivi des recommandations et préconisations du rapport réalisé par l'expert social. En effet, d'après Backouche (2006)²⁷⁸ « les usages sociaux de l'expertise sont loin d'être prévisibles, et seule une enquête fine, sur une période qui dépasse souvent la scansion 'commande de l'expertise/restitution du travail des experts', peut lever le voile sur la richesse des enjeux soulevés et suscités par l'expertise ». C'est à ce titre que l'expertise en lien avec les prérogatives du CSE en termes de restructuration apporte plusieurs bénéfices qui interviennent dans le processus de négociation et par conséquent dans celui de la résolution des conflits sociaux.

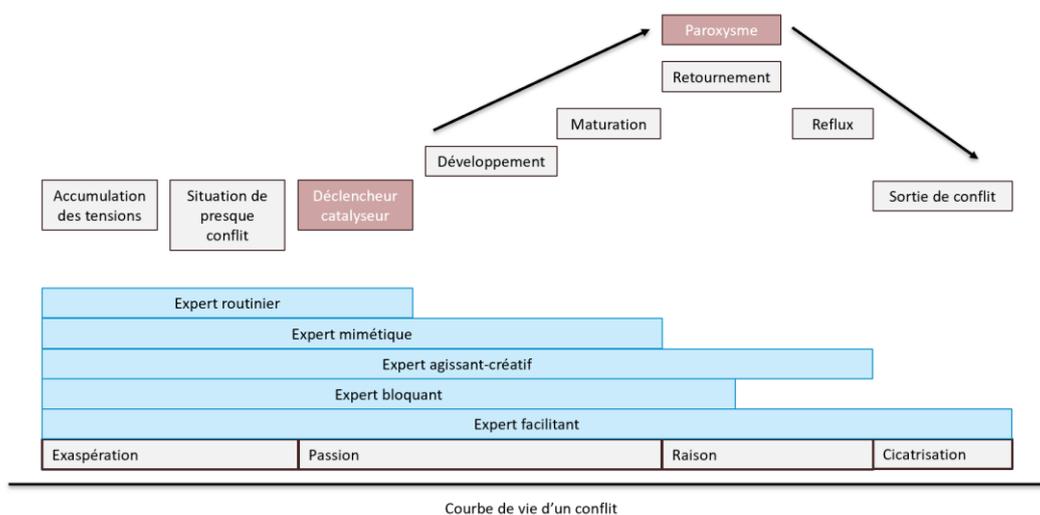
En effet, comme mentionné précédemment, l'expert social peut, au travers de son intervention, transmettre des savoirs et actualiser un diagnostic dans une posture d'**acteur routinier**, faire des benchmark et dissiper la méfiance en tant qu'**acteur mimétique**, élever le niveau des débats pour améliorer l'existant dans une posture d'**acteur agissant-crétif** mais aussi retarder voire inciter à arrêter les négociations ou fluidifier les échanges et inciter à la négociation respectivement en tant qu'**acteur bloquant** ou **facilitant**. C'est au travers de ces multiples facettes, que l'expert social peut agir pour tenter de réduire l'asymétrie de préparation, d'information, de compétences et de pouvoir entre les représentants du personnel et la Direction. De ce fait, les postures de l'expert social le conduisent à expliciter des choix pris par la Direction pouvant paraître illégitimes pour l'instance de représentation du personnel afin de faciliter les échanges, mais également à proposer des solutions supplémentaires pour, par exemple, limiter l'impact des décisions stratégiques qui ont souvent des répercussions sociales dramatiques sur l'emploi. Ces constats mettent en lumière l'intérêt de recourir à un tiers externe de l'entreprise qui pourra intervenir de manière factuelle, objective et sans attache émotionnelle.

Par ailleurs, pour étayer nos propos selon lesquels la négociation serait le fruit d'un conflit, nous avons déterminé les divers moments d'intervention de l'expert social au regard de la courbe de vie d'un conflit (Landier et Labbé, 2002)²⁷⁹ et de sa posture :

²⁷⁸ Backouche I., « Expertise », *Genèses*, vol. n°65, n°4, pp. 2-3, 2006

²⁷⁹ Landier H. et Labbé D., *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise*, Liaisons, Rueil-Malmaison, 2002

Figure 8 – Intervention et posture de l'expert social durant la courbe de vie d'un conflit :



Source : Landier H. et Labbé D., *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise, Liaisons, Rueil-Malmaison, 2002, adapté par l'auteur.*

« La question de l'expertise relève d'une problématique du jugement et de la décision. Le jugement se situe du côté du savoir, la décision du côté du pouvoir » (Ewald, 1992)²⁸⁰. Dans ce contexte, l'expert social permet d'apporter un savoir aux représentants du personnel et peut influencer la prise de décision des parties prenantes de la négociation dans la mesure où celles-ci sont favorables à son recours, en le percevant comme un « accompagnateur du dialogue social » (Cristofalo, 2009) qui est neutre, objectif et force de proposition au bénéfice de tous plutôt que dans l'opposition absolue. Dans ce même ordre d'idée s'inscrit le lien entre expert et politique où « deux préjugés s'opposent couramment : d'un côté, « les experts sont formels », formule désormais consacrée qui reconnaît à ceux qui sont compétents la capacité de justifier rationnellement une décision politique. De l'autre, « les experts sont des vendus » qui discréditent les mêmes au nom de la caution qu'ils fournissent au politique. » (Vacarme, 1997)²⁸¹. Peut-on ainsi dire que l'expert formel serait un expert facilitant offrant un regard objectif et neutre et l'expert vendu, un expert bloquant opposé à la Direction ? De plus, cette défiance entre les représentants de la Direction et de l'instance peut également s'accroître par le fait que les expertises peuvent, d'après Backouche (2006), « amplifier » les tensions et la situation conflictuelle. Ainsi, l'expert social peut intervenir durant plusieurs moments du cycle de la vie d'un conflit (Landier et Labbé, 2002) pour des durées variées.

- **L'expert routinier** peut agir durant la phase d' « exaspération » et de « passion » de manière partielle, catalyseur dans la mesure où la mise à jour de son diagnostic peut

²⁸⁰ Ewald F., « L'expertise, une illusion nécessaire », in Theys J. et Kalaora B. (dir.), *La Terre outragée. Les experts sont formels*, Autrement, Paris, 1998

²⁸¹ « Les ambiguïtés de l'expertise », *Vacarme*, vol. 3, n°3, 1997, pp. 25-25

permettre aux membres du CSE d'avoir une vision globale de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. De ce fait, s'ils ne sont pas satisfaits des éléments factuels qui leur sont présentés alors, l'expert social comme acteur routinier devrait entraîner les représentants du personnel vers le déclencheur catalyseur faisant naître la période de « passion ».

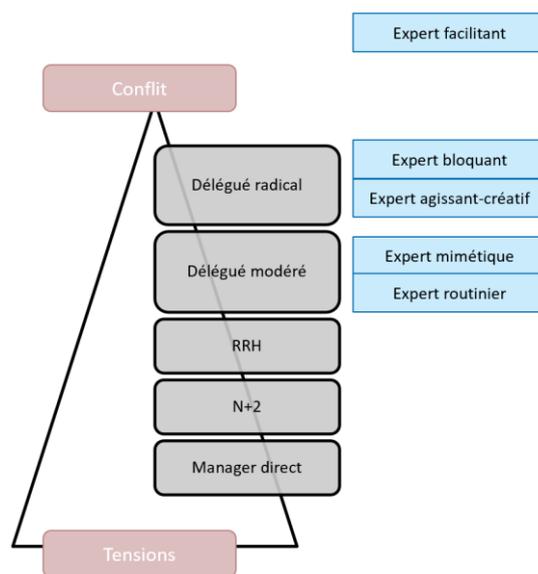
- **L'expert mimétique**, quant à lui, peut couvrir la phase d' « exaspération » et de « passion » de manière totale, puisque la réalisation d'un benchmark et la transmission d'éléments comparatifs peuvent nourrir la passion des membres de l'instance pouvant se sentir lésés par rapport à des entreprises concurrentes notamment.
- **L'expert agissant-crétif** dont le rôle consiste à élever le niveau des débats et faire des préconisations ainsi que des recommandations peut intervenir de la phase d'« exaspération » à celle de la « raison » puisque la recherche d'élévation des débats permet de passer de la phase de « passion » à celle de la « raison ». De plus, la recherche d'amélioration de l'existant permet de proposer des solutions aux problématiques soulevées et peut, dans la mesure où la négociation entre Direction et élus de l'instance est possible, permettre de sortir du conflit.
- Dans le cadre d'un **expert bloquant**, le fait de chercher à retarder voire à arrêter les négociations positionne les parties prenantes de la négociation au paroxysme du cycle du conflit dans la phase de « raison ».
- A l'inverse, **l'expert comme acteur facilitateur** cherche à fluidifier les échanges pour aboutir à une négociation et traverse le cycle complet du conflit pour atteindre la phase de « cicatrisation » laissant place à la sortie du conflit.

Chi (2006)²⁸² présente plusieurs « excellences » des experts telles que leur capacité à être force de proposition, à déceler tant les problèmes de l'entreprise que leurs origines au travers d'une étude qualitative de ceux-ci, leur facilité à trouver la stratégie la plus adéquate en effectuant un effort cognitif minimal ainsi que leur précision et leur rigueur dans la réalisation de leurs missions. Cette aspiration permet de mettre en exergue, outre les qualités et compétences des experts, l'importance des expertises dans le cadre des prérogatives économiques, financières et sociales du CSE, inscrivant ainsi l'expert social non pas dans une optique d'opposition ferme mais plutôt face au souhait de proposer les solutions les plus cohérentes pour l'ensemble des parties prenantes tout en considérant la stratégie de l'entreprise.

²⁸² Chi, M. T. H., Two approaches to the study of experts' characteristics. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 21–30, 2006

Par ailleurs, toujours face à l'analyse de l'intervention de l'expert social dans une phase de conflit, il nous semblait également essentiel de présenter la hiérarchie des interlocuteurs jouant un rôle dans la prévention des conflits (Landier et Labbé, 2002) et le positionnement de l'expert selon sa posture :

Figure 9 – Hiérarchie des interlocuteurs jouant un rôle dans la prévention des conflits (Landier et Labbé, 2002) et positionnement de l'expert selon sa posture :



Source : Landier H. et Labbé D., *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise, Liaisons, Rueil-Malmaison, 2002, adapté par l'auteur.*

L'expert social ne dispose pas d'une mission de prévention du conflit en première intention, même s'il peut être mandaté pour rendre une expertise sur le climat social des entreprises au travers de l'analyse des indicateurs sociaux. En effet, il intervient majoritairement au moment du conflit et peut contribuer à sa résolution, ainsi il peut s'inscrire comme le garant d'une régulation sociale plutôt que le préventeur de conflits sociaux afin de « contribuer à l'instauration d'un « climat psychologique » de coopération au sein des entreprises » (Cristofalo, 2009). De ce fait, l'analyse du recours à l'expertise porte notre attention sur les limites de ce procédé dans la prévention des conflits sociaux et dans une plus grande mesure dans la négociation collective. C'est pourquoi nous faisons le choix de positionner l'expert, peu importe sa posture, de manière externe à l'entreprise. Par ailleurs, nous considérons que la posture de l'expert social peut varier selon ses interlocuteurs :

- **Face à une instance dite « modérée »**, l'expert peut être routinier ou mimétique, en s'inscrivant dans un rôle de pédagogue ou de conseiller/consultant proposant majoritairement la transmission de ses savoirs et la dissipation de la méfiance au travers de la présentation d'un diagnostic contextualisé et sectorialisé fiable.
- **Face à une instance « radicale »**, l'expert social peut être agissant-crétatif pour élever les débats ou bloquant pour arrêter les échanges et négociations. En effet, une instance radicale pourra avoir l'ambition d'être dans une posture pro-active en cherchant à faire des propositions pour améliorer l'existant ou bien au contraire de s'opposer à toute forme de compromis en ayant une stature d'opposition et de défiance vis-à-vis de la Direction.
- L'expert facilitateur se positionne de manière externe à l'entreprise mais aussi à l'organisation pour assurer l'objectivité et la rationalité de son expertise. Ici, l'expert social s'inscrit comme un « facilitateur du dialogue social » (Cristofalo, 2009) et tend à fluidifier les échanges pour faciliter la discussion et la négociation afin de sortir du conflit. Dans ce cas, l'expert social n'est pas rattaché à un interlocuteur privilégié mais se fait plutôt **le porte-parole et le garant du dialogue social**.

Toutefois, l'expert social connaît diverses limites à son intervention, les majeures s'inscrivant dans la pratique de son métier ainsi que sur sa légitimité. D'une part, l'expertise est souvent liée à un seul domaine et ne permet pas de proposer une analyse globale d'autant plus, que l'expert social tend à « gommer » les détails des données qu'ils étudient (Chi, 2006). D'autre part, les experts apparaissent comme peu flexibles et dont la qualité de leurs expertises varie en fonction du contexte. De plus, Cristofalo (2009) met en lumière la dimension politique entre les dirigeants et les membres de l'instance et même entre les membres de l'instance au sein du CSE ; où « tant du côté de la CFTC que de la CGT-FO, on redoute une ingérence de ces experts détenteurs d'un bagage plus technique que politique dans des domaines réservés à l'action syndicale ». Ces constats sont marqués également par la défiance intersyndicale où « le travail fourni en commun pour des organisations syndicales « rivales » les oblige à privilégier une approche qui ne remet pas en cause les dissensions ou les principes idéologiques des confédérations ». Il peut donc subsister des réticences de part et d'autre concernant le recours à l'expertise.

Concernant la question de la légitimité, Lima (2009)²⁸³ présente deux limites majeures de l'expertise au niveau global « d'une part, la remise en cause de la légitimité des experts scientifiques dont les connaissances, notamment en matière prospective, sont présentées comme discutables et peu stables ; d'autre part, l'ouverture du jeu de l'expertise à des non-

²⁸³ Lima L., « Les frontières de l'expertise », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, n° 1, 2009, pp. 149-155

professionnels ou à des experts non « accrédités ». Dans sa réflexion, est rappelé que l'expert n'est pas uniquement mandaté par les membres du CSE pour qu'ils bénéficient de ses compétences mais plutôt pour se fier à sa déontologie dans l'exécution de son expertise. Toutefois, Chi (2006) considère que souvent les experts ont tendance à se surestimer et à surestimer leur entourage professionnel à savoir ; les représentants du personnel, les salariés, les services RH, les services financiers...

Ces constats nous conduisent tout de même à rappeler que l'expert de l'instance doit intervenir pour l'instance et non pour certains élus ou certaines organisations syndicales. De plus, même s'il agit en étant lié par une relation commerciale vis-à-vis du CSE, l'expert social est soumis à la déontologie des experts-comptables et doit à ce titre rendre une expertise objective qui ne peut être corrélée à une volonté de satisfaction et de fidélisation envers l'instance. Ces éléments mettent en exergue la tension qui encadre le métier d'expert social concernant le réel et le prescrit. Ainsi, l'expertise n'apparaît pas comme un moyen alternatif de prévention des conflits sociaux dans la mesure où le tiers externe, expert social, n'est pas neutre.

Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 4 : Les projets de restructuration de type PSE et APC face à l'intervention de l'expert social

Nous avons poursuivi notre réflexion en nous concentrant sur l'intervention de l'expert social durant la négociation de projets de restructuration de type PSE et APC. Dans un premier temps, nous avons mis en exergue le concept de restructuration afin de préciser le cadre juridique propre aux PSE et APC. Face à ces éléments, nous avons traité de l'enjeu de la négociation d'un « bon » accord pour faire émerger des questionnements autour de l'intervention de l'expert social dans un contexte de restructuration notamment concernant ses postures et ses limites. Ainsi, l'objectif de notre thèse sera d'établir les degrés d'utilisation des cinq postures déployées par l'expert social ; routinier, mimétique, agissant-crétatif, bloquant et facilitant, au regard des registres d'action, des asymétries perçues entre les représentants du personnel et la Direction ainsi que des stratégies syndicales déployées par les élus, dans un contexte classique d'intervention de l'expert social et dans un contexte de restructuration de type PSE et APC ; afin de comparer les similitudes ou divergences de leurs postures.

Les restructurations conduisent généralement à des suppressions d'emplois, ce qui implique une dimension émotionnelle dans la négociation, et plus globalement la gestion du conflit. En effet, les PSE sont mis en œuvre dans les entreprises de cinquante salariés et plus dès lors que plus de dix licenciements pour motif économique sont réalisés sur une période de trente jours. Ce dispositif peut se mettre en œuvre de manière unilatérale, ce qui induira l'homologation de la DREETS ou via un accord collectif nécessitant seulement la validation de l'inspection du travail. Généralement, les employeurs tendent à négocier le contenu du PSE malgré ses conséquences sur l'emploi. L'APC, quant à lui, ne peut être mis en œuvre que par accord d'entreprise, ce qui impose l'ouverture de négociation. Par ailleurs, l'APC n'est pas mis en place suite à la suppression d'emplois mais sa mise en œuvre peut conduire à des suppressions d'emploi pour motif de refus d'application de l'accord.

Ainsi, ces objets de négociation constituent, souvent, une source émotionnelle forte, conduisent généralement à l'émergence d'un conflit qui peut se régler via la domination, le compromis ou l'intégration (Follett, 1926). C'est en nous fondant sur le concept du *problem solving* au sens de Follett que nous nous sommes interrogés sur l'impact de l'intervention de l'expert social comme tiers externe du dialogue social. Tout d'abord, nous avons porté notre attention sur les différentes techniques de refus de négocier qui peuvent potentiellement arrêter tout projet de restructuration. Enfin, nous avons mis en lumière les diverses postures

de l'expert notamment au regard de sa posture dans la courbe de vie d'un conflit ou dans la hiérarchie des interlocuteurs d'un conflit. C'est au travers de ses multiples rôles qu'ont émergé les limites de son intervention dans une dimension propre au métier mais aussi propre à la légitimité de cet acteur, expert social. Ainsi, nous souhaitons formuler l'hypothèse suivante : « **L'expert social peut tendre à faciliter les négociations d'une restructuration, et plus globalement le dialogue social, en traitant le conflit sous le prisme de l'intégration** ».

Conclusion intermédiaire liée à la Partie 1 : Détermination du cadre conceptuel relatif à l'expert social

Pour conclure sur la mise en perspective de notre cadre conceptuel, nous avons structuré la revue de l'art en quatre temps, nous permettant ainsi de faire émerger des hypothèses de recherche.

Premièrement, nous avons mis en exergue l'émergence de la représentation du personnel au travers de la mise en place des comités d'entreprise (CE) durant la période d'après-guerre. Cela nous a permis d'aboutir à la réalisation d'un tour d'horizon des évolutions législatives depuis les Lois Auroux, pierre angulaire des avancées en termes de représentation du personnel mais aussi de recours à l'expertise. En effet, ces lois ont permis un élargissement des prérogatives des représentants du personnel en créant par exemple le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). De plus, les conditions de recours à l'expertise de l'instance se sont assouplies pour y intégrer les expertises relatives à la dimension sociale de l'entreprise. Aujourd'hui, le paysage législatif propre à la représentation du personnel a considérablement évolué pour créer le Comité Social et Economique avec les Ordonnances Macron, unique instance de représentation du personnel, porté en parallèle par l'inversion de la hiérarchie des normes. Ainsi, ce tour d'horizon législatif nous a offert une vision d'ensemble d'une part, sur le déploiement de l'expertise, d'autre part sur les nouvelles formes de négociation et enfin sur le rééquilibrage des informations entre les parties prenantes du dialogue social. Ces premiers éléments nous ont amenés à définir notre première hypothèse de recherche : « **L'évolution législative récente apparaît comme favorable à la légitimation du recours à l'expertise** ».

Deuxièmement, nos travaux nous ont conduit à questionner le concept de dialogue social, encore aujourd'hui souvent considéré comme abstrait, pour nous permettre d'une part de le distinguer des termes sémantiques proches comme les relations professionnelles ou encore la négociation collective, et d'autre part, de statuer sur une définition, à savoir celle de Thuderoy (2021). Ainsi, nous avons pu étudier son ingénierie en le positionnant comme un objet à piloter afin de déterminer le lien entre dialogue social et performance au travers de la mesure de sa qualité et de son effectivité. Pour ce faire, nous avons appuyé notre réflexion sur les quatre approches de la qualité du dialogue social selon (Béthoux, 2020), par les concepts, les composantes, les actes et les finalités. Ces éléments nous ont permis de déterminer les diverses asymétries qui existent entre les représentants du personnel et les Directions dans le cadre du dialogue social. De ce fait, notre deuxième hypothèse de recherche est la suivante : « **De manière prescriptive, l'expert social s'inscrit comme un**

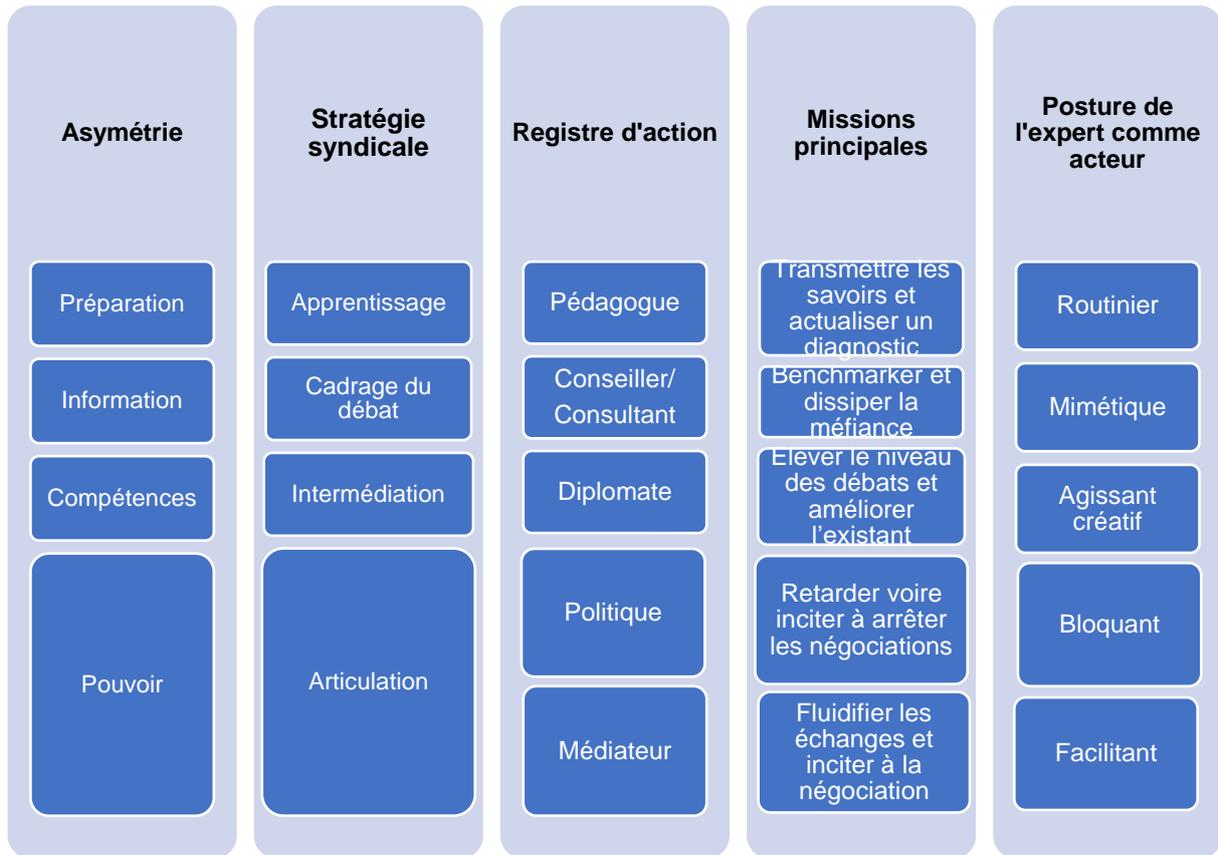
tiers facilitateur dans le pilotage du dialogue social et sa contribution dans l'amélioration de la qualité du dialogue social est source de sens ».

Troisièmement, nous avons mis en perspective le cadre et la définition de l'expertise pour caractériser l'intervention de l'expert du CSE. Par ailleurs, nous avons travaillé au regard des différentes catégories d'expert comme aide à la réflexion, à la résolution de problèmes grâce à ses connaissances ou d'aide à la prise de décision via ses savoirs légitimés par des pairs pour caractériser l'expert des représentants du personnel. A ce titre, nous avons fait le choix de le qualifier d' « expert-social ». Ce dimensionnement nous a permis de questionner ses rôles, ses postures et ses attributions au regard de ses registres d'action nous permettant ainsi d'identifier notre troisième hypothèse de recherche à savoir : **« L'expert social déploie quatre postures selon les registres d'action mobilisés, les asymétries perçues par les représentants du personnel et leurs stratégies syndicales déployées ».**

Dernièrement, nous avons étudié les contextes spécifiques de Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) et d'Accord de Performance Collective (APC) en questionnant la qualité de la négociation collective. A la suite de quoi, nous avons contextualisé l'intervention de l'expert social dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi et dans le cadre d'un Accord de Performance Collective pour déterminer ses postures et les limites de son intervention. De ce fait, nous avons déterminé notre quatrième hypothèse de recherche qui est la suivante : **« L'expert social peut tendre à faciliter les négociations d'une restructuration, et plus globalement le dialogue social, en traitant le conflit sous le prisme de l'intégration ».**

Ces quatre hypothèses constituent nos questions de recherche qui guideront notre travail empirique. Pour ce faire nous allons fonder notre étude empirique sur l'analyse de nos matériaux collectés afin de répondre à notre problématique centrale qui est, pour rappel : **« Dans quelle mesure les postures de l'expert social varient-elles selon les registres d'action, les asymétries perçues et les stratégies syndicales déployées dans deux contextes différents ? ».** Afin d'apporter un regard éclairé sur le sujet, nous mobiliserons le cadre conceptuel de l'expert social que nous avons initialement élaboré.

Figure 6 quater – Cadre conceptuel de l'expert social (4/4) :



Source : Auteur

Ainsi, pour déterminer les postures de l'expert dans deux contextes, à savoir dans un contexte classique d'intervention et dans un contexte de restructuration de type PSE et APC, nous nous appuyerons sur la mobilisation des registres d'action, des asymétries et des stratégies syndicales.

De ce fait, l'expert social s'inscrit comme un acteur routinier avec pour missions principales de transmettre les savoirs et d'actualiser un diagnostic, dès lors que le registre d'action déployé est celui du pédagogue, que l'asymétrie perçue se rapporte à celle de la préparation et que la stratégie syndicale adoptée se rapporte à celle de l'apprentissage.

L'expert social s'inscrit comme un acteur mimétique avec pour missions principales de benchmarker et dissiper la méfiance, dès lors que le registre d'action déployé est celui du conseiller/consultant, que l'asymétrie perçue se rapporte à celle de l'information et que la stratégie syndicale adoptée se rapporte à celle du cadrage du débat.

L'expert social s'inscrit comme un acteur agissant créatif avec pour missions principales d'élever le niveau des débats et améliorer l'existant, dès lors que le registre d'action déployé

est celui du diplomate, que l'asymétrie perçue se rapporte à celle de la compétence et que la stratégie syndicale adoptée se rapporte à celle de l'intermédiation.

L'expert social s'inscrit comme un acteur bloquant avec pour missions principales de retarder voire inciter à arrêter les négociations, dès lors que le registre d'action déployé est celui du politique, que l'asymétrie perçue se rapporte à celle du pouvoir et que la stratégie syndicale adoptée se rapporte à celle de l'articulation.

L'expert social s'inscrit comme un acteur facilitant avec pour missions principales de fluidifier les échanges et inciter à la négociation, dès lors que le registre d'action déployé est celui du médiateur, que l'asymétrie perçue se rapporte à celle du pouvoir et que la stratégie syndicale adoptée se rapporte à celle de l'articulation.

Partie 2 : Analyse empirique relative aux postures de l'expert social face aux registres d'action, aux asymétries et aux stratégies syndicales

Notre travail de recherche se poursuit dans un second temps pour déployer notre recherche empirique reposant sur la présentation de notre méthodologie de recherche et sur la mise en perspective de notre terrain. Au travers de ces éléments, nous aurons pour objectif d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche afin de pouvoir apporter une réponse globale à notre problématique centrale autour des postures et registres d'action de l'expert social au regard des asymétries et stratégies syndicales.

Premièrement, nous souhaitons mettre en exergue notre méthodologie de recherche s'inscrivant dans le cadre d'une Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). Cette modalité de financement nous a permis d'inscrire nos travaux dans une dynamique de recherche-action offrant un terrain riche. Toutefois, un travail de recherche est soumis à de nombreux aléas, dont certains peuvent être anticipés mais d'autres, comme la crise pandémique, ne le peuvent être... Dans ce contexte mouvant, nous avons tout de même identifié le paradigme épistémologique dans lequel nos travaux de thèse et nos réflexions s'inscrivent pour aboutir à la mise en perspective de nos stratégies de recherche.

Notre première approche du terrain consistera à définir dans quelle mesure « **l'évolution législative récente apparait comme favorable à la légitimation du recours à l'expertise** ». Pour ce faire, nous mobiliserons les éléments recueillis dans le cadre de notre étude empirique afin de réaliser une analyse textuelle via les logiciels Nvivo® et Tropes®. Notre terrain de recherche nous conduira à analyser, d'une part, les impacts de la crise de la Covid-19, que nous ne pouvons ignorer compte tenu de l'ampleur de la pandémie et, d'autre part, les impacts des Ordonnances Macron sur l'expertise.

Ensuite, nous mettrons en perspective en quoi « **de manière prescriptive, l'expert social s'inscrit comme un tiers facilitateur dans le pilotage du dialogue social et sa contribution dans l'amélioration de la qualité du dialogue social est source de sens** ». Pour ce faire, nous mobiliserons les éléments recueillis dans le cadre de notre étude empirique afin de réaliser une analyse textuelle via les logiciels Nvivo® et Tropes®. Notre terrain de recherche nous conduira à analyser, d'une part, la représentation de l'expert social dans une dimension introspective portant sur la définition qu'ont les experts sociaux de leur métier. Nous analyserons dans un premier temps la dimension prescriptive du métier d'expert social pour nous amener à mettre en exergue les asymétries et stratégies syndicales qu'ils perçoivent dans une dimension descriptive.

Cet angle d'analyse tourné vers la prescription nous conduira à inscrire la suite de notre recherche empirique dans une dimension plus réelle afin de faire émerger, dans un contexte d'expertise récurrente, nommé contexte classique d'intervention « **les quatre postures de l'expert social selon les registres d'action mobilisés, les asymétries perçues par les représentants du personnel et leurs stratégies syndicales déployées** ». Pour ce faire, nous mobiliserons les éléments recueillis dans le cadre de notre étude empirique afin de réaliser une analyse textuelle via les logiciels Nvivo® et Tropes® afin d'observer les registres d'action et postures dans lesquelles s'inscrivent l'expert social au regard des asymétries et stratégies syndicales déployée par les représentants du personnel.

Enfin, nous contextualiserons l'intervention de l'expert social dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi et dans le cadre d'un Accord de Performance Collective pour déterminer ses rôles et les limites de son intervention. Dans ce cadre, nous analyserons dans quelle mesure « **l'expert social peut tendre à faciliter les négociations d'une restructuration, et plus globalement le dialogue social, en traitant le conflit sous le prisme de l'intégration** ». Pour ce faire, nous mobiliserons les éléments recueillis dans le cadre de notre étude empirique afin de réaliser une analyse textuelle via les logiciels Nvivo® et Tropes®. A ce titre, nous nous intéresserons aux registres d'action et postures dans lesquelles s'inscrivent l'expert social par rapport aux asymétries et stratégies syndicales déployée par les représentants du personnel dans le cadre de projets de restructuration de type PSE et APC.

Ainsi, à partir de notre cadre conceptuel, en nous inscrivant dans un contexte classique d'intervention puis dans un contexte de restructuration, nous étudierons nos hypothèses de recherche qui nourriront notre réflexion globale au regard des postures de l'expert social selon les registres d'action, les asymétries et les stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel dans deux contextes, à savoir dans un contexte classique d'intervention et dans un contexte de restructuration de type PSE et APC.

Chapitre 5 : Méthodologie de recherche

Tout travail de recherche nécessite une présentation rigoureuse de son cadre et de sa méthodologie. Il convient d'une part d'assurer le sérieux et la validité des travaux réalisés et d'autre part d'identifier de manière introspective les limites de notre propre travail de thèse afin d'arborer une posture de chercheur. La thèse est un travail de réflexion durant laquelle une multitude de questions se posent ou a minima se doivent d'être posées :

- Quel est l'intérêt de notre travail de recherche ?
- Quelles sont les ambitions académiques et managériales de notre travail de recherche ?
- Sur quel raisonnement se fonde nos travaux de recherche ?

Notre ambition première a été d'établir une relation entre nos données empiriques et notre cadre analytique et théorique afin de donner du sens à notre revue de littérature. Comme évoqué précédemment, tout travail de recherche se doit d'être réfléchi et pensé ; c'est pourquoi ni le choix des mots, ni le choix de leur positionnement ne sont anodins. Un travail de thèse doit reposer sur un travail académique fort, nous le savons. Nous avons pris conscience que notre modalité de financement de thèse avait eu un impact significatif sur notre raisonnement. En effet, la Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) permet de vivre dans son terrain de recherche ; engendrant d'une part un accès facilité et riche et d'autre part de nombreux biais. C'est pourquoi nous chercherons ici à présenter notre méthodologie de recherche ainsi que les limites auxquelles nous avons été confrontés.

I. La CIFRE, recherche action appuyée sur un raisonnement inductif

Après une année de démarches et de construction de notre dossier de thèse, nous avons obtenu l'accord pour un financement en CIFRE. A ce titre, notre thèse s'est déroulée sous un contrat à durée indéterminée au sein de Sextant Expertise, cabinet d'accompagnement des CSE et des organisations syndicales. Afin de pouvoir réaliser notre thèse, notre temps de travail a été structuré de la manière suivante : 60% du temps lié à de la productivité pour Sextant Expertise (expertises, formation, développement commercial...) et 40% du temps dédié à la recherche et l'enseignement. La réalisation de notre thèse en CIFRE nous a permis d'avoir une facilité d'accès au terrain malgré quelques éléments contextuels perturbateurs (Cf. ci-après, Chapitre 5 – V). Cependant, en alliant activité professionnelle et recherche, nous nous sommes retrouvés objet et acteur de notre propre travail de thèse. En effet, notre réflexion étant portée sur la posture de l'expert social et nous considérant nous-mêmes expert

social après une expérience professionnelle de sept ans dans le métier, nous avons été confrontés au modèle de la recherche-action.

La recherche-action (*action-research*), ou recherche-intervention a été fondée par Lewin au travers du triptyque : « action – réflexion – évaluation » (1935)²⁸⁴. Cette méthode de recherche se caractérise par le fait qu'il y ait « une action délibérée de transformation de la réalité ; [la/les] recherche(s) ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Seibel, 1998)²⁸⁵. Être chercheur et acteur de son terrain consiste à s'inscrire « dans une forme d'écart au regard des pratiques du quotidien [...] et (à) réduire la tension qui s'exprime classiquement entre l'intérêt des chercheurs universitaires, d'une part, et l'intérêt de la pratique professionnelle au quotidien, d'autre part, ou tout au moins de contenir cette tension » (Roman et Rossello, 2011)²⁸⁶. Ces rôles conjoints nous conduisent à porter l'ambition de produire un savoir mais aussi de contribuer à résoudre des problématiques en « améliorant les pratiques vécues » (Delorme, 1982)²⁸⁷.

Ainsi, la réalisation de notre thèse en CIFRE a conditionné notre raisonnement. La littérature présente trois modes de raisonnement majeurs (Bouyzem et Al Meriouh, 2017)²⁸⁸ tels que :

- L'induction qui vise à tirer des règles générales à partir de l'observation de faits particuliers ;
- La déduction qui consiste à partir d'une règle générale à une conclusion particulière ;
- L'abduction qui vise à expliquer les raisons et les mécanismes derrière les phénomènes observés, et pas seulement à porter des généralités.

Nous considérons que notre raisonnement empirique, au travers de la recherche-action, s'appuie sur un raisonnement inductif où la connaissance scientifique constitue le résultat de l'expérimentation et de la vérification de nos hypothèses de recherche. En effet, nous avons privilégié « le cheminement des constatations particulières, tirées d'observations de terrain, vers les concepts généraux et les lois qui les expliquent » (Guibert et Jumel, 1997)²⁸⁹.

²⁸⁴ Lewin K., *Psychologie dynamique*, 1935, trad. PUF, Paris, 1959

²⁸⁵ Hugon M. A. et Seibel C., *Recherches impliquées. Recherches action : Le cas de l'éducation*, Bruxelles, De Boeck Université, 1988

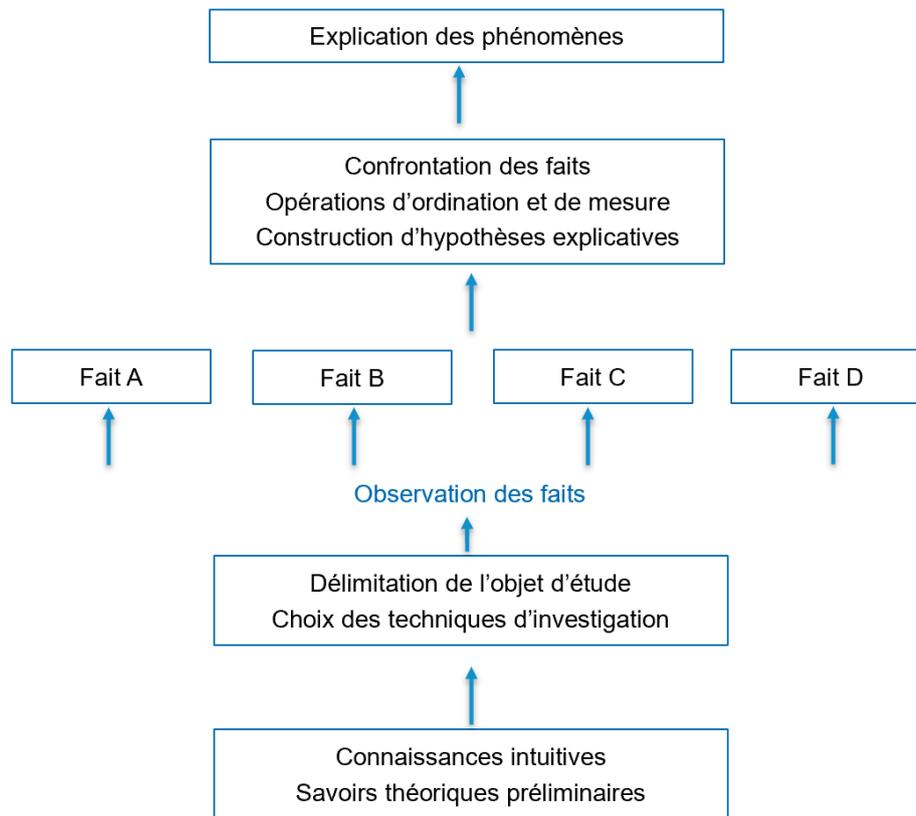
²⁸⁶ Roman P. et Rossello J., « 2. Une recherche-action », SESSAD, une institution nomade. Éduquer et soigner à domicile, sous la direction de Roman Pascal, Rossello Jean-Jacques. Érès, 2011, pp. 51-87

²⁸⁷ Delorme C., *De l'Animation pédagogique à la recherche-action*, Perspectives pour l'innovation scolaire, Chronique sociale, Lyon, 1982, p. 197

²⁸⁸ Bouyzem M. et Al Meriouh Y., « La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance », *Revue Economie, Gestion et Société*, décembre 2017

²⁸⁹ Guibert J. et Jumel G., *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 1997

Figure 10 – L'approche inductive (Guibert et Jumel, 1997) :



Source : Guibert J. et Jumel G., *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 1997

Nous reprendrons l'idée de Brasseur (2012)²⁹⁰ qui consiste à nous retourner vers une posture de chercheur/méta-acteur. En effet, notre cadre méthodologique ne repose pas sur le fait d'établir l'existence d'un problème pour le solutionner (Brasseur et Schlanger, 1998)²⁹¹ mais amener les personnes à modifier leur point de vue, à « briser le cadre illusoire de leur vision du monde », pour que des possibilités réelles de changer ce qui leur semble immuable se présentent enfin, en leur révélant l'existence d'alternatives se situant hors de leurs schémas habituels d'interaction avec leur environnement (Watzlawick, 1980²⁹² ; Nardonne et Watzlawick, 1993²⁹³).

Or, notre méthodologie de recherche est conditionnée d'une part par notre posture épistémologique et d'autre part nos choix en termes de méthodes de recherche ainsi que de connaissance à produire. De ce fait, nous allons désormais présenter notre terrain de

²⁹⁰ Brasseur M., « L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d'accompagnement individuel des managers », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 89, n°2, 2012, pp. 103-118

²⁹¹ Brasseur M. et Schlanger K., « Brief Therapy in Organization », *Personnel*, N° 393, 1998, pp. 5-8

²⁹² Watzlawick P., *Le langage du changement, éléments de communication thérapeutique*, Paris : Seuil, 1980

²⁹³ Nardonne G. et Watzlawick P., *L'art du changement*, Paris : L'esprit du temps, 1993

recherche, ce qui nous permettra ensuite de mettre en exergue le paradigme épistémologique dans lequel nos travaux de recherche s'inscrivent afin de préciser notre méthode de recherche.

II. Un terrain de recherche circonscrit dans un contexte de crise pandémique et de restructuration interne

Nous présenterons dans un premier temps la constitution de notre terrain de recherche, ce qui nous conduira à mettre en évidence le contexte atypique de réalisation de notre thèse marqué notamment par la Covid-19 et une réorganisation interne dans notre entreprise d'accueil, Sextant Expertise, sans suppression d'emploi.

A. Notre terrain de recherche

Notre terrain de recherche se concentre sur la société Sextant Expertise, cabinet d'expertise-comptable, de conseil et d'accompagnement des CSE et OS. En effet, l'obtention d'un financement en CIFRE conjuguée à la crise économique et sanitaire de la Covid-19 ayant nécessité de confiner une part importante de la population, nous a conduit à concentrer nos travaux sur les consultants de Sextant Expertise. Toutefois, afin de pouvoir mettre en perspective les rôles et postures de l'expert du CSE, nous avons fait le choix de constituer un échantillon de consultants dits « pilotes » c'est-à-dire ayant en charge la gestion interne de l'expertise ainsi que les relations externes ; à savoir la relation client avec le CSE et la relation vis-à-vis de la Direction de l'entreprise expertisée (les autres consultants sont appelés « contributeurs »). Nous précisons que l'échantillon ne prend pas en compte l'intégralité des salariés de la société, et exclut à ce titre les populations suivantes :

- L'équipe basée à Aix en Provence faisant apparaître une problématique de représentativité dans la mesure où celle-ci se compose principalement de consultants rattachés à la filière « économie et finance », un consultant « ressources humaines » et aucun consultant « santé sécurité et conditions de travail »,
- La Direction dont les éléments de réponse auraient pu être biaisés en raison de leur implication dans nos travaux de recherche,
- Les populations de « non consultants » comme les stagiaires, les fonctions support, l'équipe formation et l'équipe communication. Il pourrait cependant être intéressant dans des travaux futurs d'interroger ces populations qui côtoient quotidiennement des consultants afin de recueillir leurs points de vue sur les postures de l'expert du CSE.

Les phases d'entretien ont eu lieu en 2021 et l'échantillon au regard du terrain se compose de la manière suivante :

Tableau 4 - Répartition des effectifs au sein de Sextant Expertise en 2021 :

Filière	Effectif 2021	% de l'effectif total
Economie et finance	32	52%
Ressources Humaines	19	31%
Santé, sécurité et conditions de travail	10	17%
Total	61	100%

Sous ce prisme, nous considérons que 25% des consultants en CDI du cabinet Sextant Expertise ont été interrogés. Toutefois, nous avons jugé nécessaire d'affiner notre terrain puisque nous considérons qu'une analyse introspective du métier d'expert du CSE nécessite une expérience certaine dans la profession afin d'avoir la capacité de connaître l'ensemble des facettes du métier et de disposer d'un certain degré d'autonomie. A ce titre, nous faisons le choix de retirer de notre terrain les consultants dont le niveau de séniorité est inférieur au niveau 3 coefficient 395 de la convention collective nationale des experts-comptables ; cela correspond aux emplois suivants : consultant(e) junior, consultant(e) et consultant(e) confirmé(e). Ainsi retraité, l'échantillon au regard du terrain se compose finalement de la manière suivante :

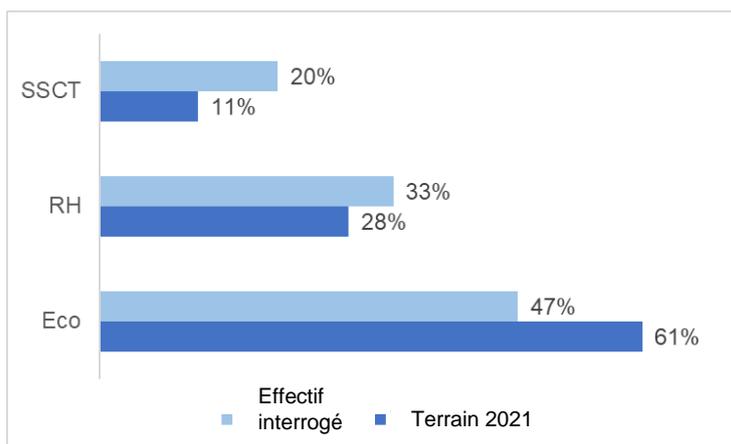
Tableau 5 - Description de l'effectif interrogé en 2021 :

Filière	Terrain 2021	Effectif interrogé	% de l'effectif interrogé
Economie et finance	22	7	47%
Ressources Humaines	10	5	33%
Santé, sécurité et conditions de travail	4	3	20%
Total	36	15	100%

In fine, 42% des consultants dont le niveau d'emploi est au minimum qualifié de « senior » au sein du cabinet Sextant Expertise ont été interrogés. La proportion des effectifs par population reste dans le même ordre de grandeur que l'échantillon cible. Nous avons déterminé que la taille d'une population cible devait être au moins égale à trois consultants afin de dégager une

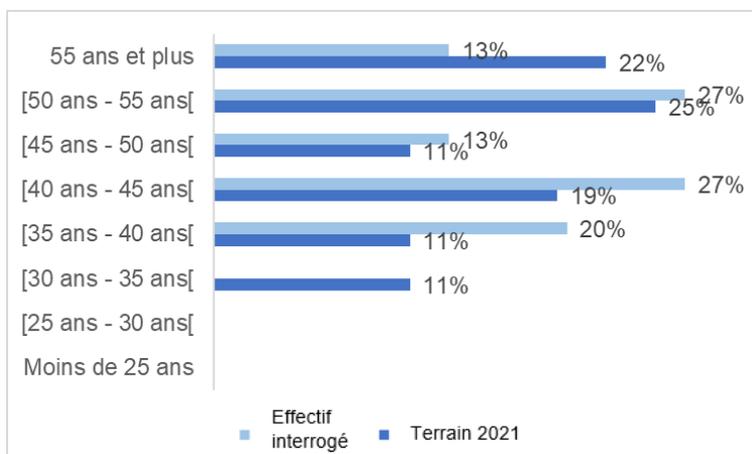
tendance sans interroger l'intégralité d'une même équipe afin d'assurer l'anonymat. Outre la dimension démographique de l'échantillon, nous avons également réalisé des choix concernant les personnes à interroger puisque nous ne voulions pas interroger des salariés ayant trop de visibilité sur nos travaux.

Figure 11 - Représentation de l'échantillon au regard de la composition du terrain retraité selon le critère de la **filière d'expertise** :



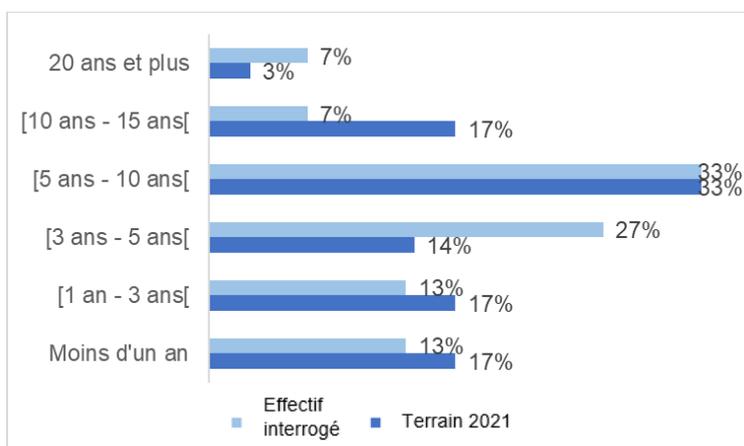
L'ensemble des équipes a été interrogée avec une légère prépondérance pour les équipes SSCT et RH afin d'avoir un échantillon minimum permettant de faire émerger une tendance réelle partagée par le collectif de travail. La démographie de l'échantillon est la suivante :

Figure 12 - Représentation de l'échantillon au regard de la composition du terrain retraité selon le critère de l'**âge** par tranche :



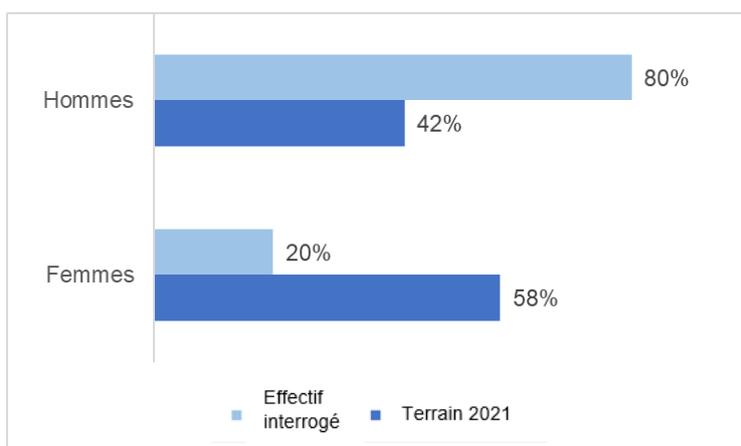
Notre échantillon présente un âge relativement plus jeune que le collectif de travail 2021 avec une surreprésentation des salariés âgés de 35 ans à 45 ans.

Figure 13 - Représentation de l'échantillon au regard de la composition du terrain retraité selon le critère de l'ancienneté par tranche :



Notre échantillon au regard de l'ancienneté affiche une surreprésentation des salariés dont l'ancienneté est comprise entre 3 ans et 5 ans ainsi qu'une légère sous-représentation des salariés dont l'ancienneté est comprise entre 10 ans et 15 ans.

Figure 14 - Représentation de l'échantillon au regard de la composition du terrain retraité selon le critère du sexe :



Notre échantillon comporte une surreprésentation des hommes et une sous-représentation des femmes.

Ainsi, nous avons interrogé 15 salariés de Sextant Expertise sur les 36 salariés que nous pouvions interroger compte tenu des choix de construction de notre échantillon (représentativité, anonymat, degré de proximité professionnelle, degré d'implication dans nos travaux de recherche, ...). La population interrogée représente au total, 42% de notre terrain de recherche. Ces 15 salariés ont été interrogés en deux vagues, la première se concentrant sur les éléments généraux du métier et la seconde, se focalisant sur le métier dans un contexte de restructuration de type PSE et APC. Aussi, le recueil de nos données s'effectue sur la base de 30 entretiens ; les quinze premiers codés sous le terme « période 1 » s'inscrivant dans un contexte généraliste et les quinze autres codés sous le terme « période 2 » se référant au contexte de restructuration de type PSE et APC.

B. Contexte de réalisation de notre thèse

La période de réalisation de notre recherche empirique devait s'établir en 2020 et 2021. Cependant, nos travaux de recherche ont été ralentis, d'une part, par la crise pandémique et, d'autre part, par une réorganisation interne du cabinet - ne conduisant pas à des suppressions d'emplois. C'est pourquoi notre accès au terrain s'est finalement déroulé sur la fin d'année 2021 et l'année 2022.

Premièrement, notre accès au terrain a été considérablement impacté par la crise de la Covid-19 allant nous conduire même à repenser notre terrain pour garantir la viabilité de notre thèse. Tout d'abord, l'impact a concerné mon statut étudiant dans le sens où le doctorant, qui ne fait pas partie d'une promotion et qui n'a pas un programme scolaire régulier (100 heures de formation à réaliser sur la durée totale de la thèse), voit son isolement s'accroître en situation de confinement. En parallèle, il nous semble essentiel de préciser que chaque étudiant fait face à des situations contrastées, ne formant ainsi pas une population homogène (Rouet, Raytcheva et Côme, 2021)²⁹⁴. Ainsi, le travail du doctorant s'inscrit dans un contexte anxiogène, de crise pandémique inédite, auquel s'est ajouté dans notre cas, le fait de devenir un proche-aidant au quotidien. Bien entendu, c'est notamment dans ce contexte que le rôle du Directeur de thèse devient primordial en assurant d'une part un soutien psychologique et d'autre part l'accompagnement dans la poursuite des travaux de thèse.

Ainsi, devant exclure les terrains externes de Sextant Expertise à savoir les entreprises au sein desquelles des expertises avaient été diligentées, il nous a fallu repenser notre sujet de thèse. C'est ainsi que notre réflexion initialement fondée sur les impacts des expertises pour

²⁹⁴ Rouet G., Raytcheva S. et Côme T., « La Covid-19 et l'organisation des études universitaires : injonctions et adaptations », *Gestion et management public*, vol. 9/n4, n°4, 2021, pp. 81-98

l'ensemble des parties prenantes s'est transformée pour questionner les postures et les registres d'action de l'expert social. Ce changement a constitué, d'une part, un bouleversement dans notre approche de notre sujet de thèse interrogeant sur une autre problématique et des modalités empiriques différentes basées exclusivement sur une approche introspective du métier d'expert social au sein de Sextant Expertise, et d'autre part, a nécessité une adaptation de notre cadre conceptuel.

De plus, ces changements acceptés, il a fallu sensibiliser le collectif de travail de Sextant Expertise sur la nécessité d'accorder du temps à nos travaux de recherche pour que ceux-ci puissent aboutir. Outre l'acceptation sociale de notre thèse, il a été nécessaire de prendre en considération la charge de travail exponentielle des experts sociaux durant la crise, sollicités à outrance pour réduire les inquiétudes des représentants du personnel face à ce contexte exceptionnel. Par ailleurs, le travail hybride étant déjà ancré dans les usages de l'entreprise, le dispositif de télétravail exclusif s'est largement généralisé pour devenir la norme durant les confinements mais aussi en dehors de ces périodes dites exceptionnelles. C'est pourquoi nos entretiens se sont quasi-exclusivement déroulés en distanciel, impactant l'interprétation de la communication non verbale et les empêchant complètement notamment durant les échanges par téléphone ou en visioconférence sans caméra.

En *sus*, une réorganisation du cabinet, et plus particulièrement du pôle social, a été annoncée faisant transparaître un climat relativement anxiogène pour le collectif de travail. Il avait pourtant été clairement énoncé le fait que cette réorganisation n'engendrerait pas de suppressions d'emplois. Toutefois, notre travail de recherche s'établissant sur le métier, une certaine crainte s'est fait ressentir. Face à ces constats, nous avons fait le choix de retarder notre première vague d'entretiens qui devait être conduite en avril et mai 2021 pour la reprendre après la présentation du projet, soit à partir de novembre 2021.

Ces éléments de contexte ont impacté notre planning de thèse et nos travaux de recherche dans leur fondement. Toutefois, ils permettent en parallèle de constituer la richesse même de notre terrain de recherche.

III. Méthodologie et stratégies de recherche

La mise en perspective de notre terrain de recherche nous amène à présenter notre méthodologie et nos stratégies de recherche. Pour ce faire, nous précisons d'une part, l'approche épistémologique dans laquelle nos travaux s'inscrivent et, d'autre part, la typologie de recherche que nous avons mobilisée pour recueillir et analyser nos matériaux de recherche.

A. Les paradigmes épistémologiques

Les sciences de gestion sont à la recherche d'une cohérence d'ensemble (David *et al.*, 2008)²⁹⁵, notamment autour de ses possibles fondations épistémologiques puisqu'une réflexion épistémologique est « consubstantielle à toute recherche » (Martinet, 1990)²⁹⁶. Dans le cadre de ses travaux de recherche le chercheur doit tendre à « légitimer sa recherche sur le phénomène étudié » (Wacheux, 1996)²⁹⁷ en distinguant « le bon grain de l'ivraie, les constructions fondées sur des gadgets éphémères, les propos validés de l'idéologie sommaire » (Martinet, 1990). A ce titre, le chercheur doit garder un regard critique à l'égard de ses productions et diffusions au travers de l'analyse des méthodes de validation mobilisées et (Bournois et Brabet, 1992b)²⁹⁸.

Ces réflexions nous amènent à présenter notre approche du paradigme épistémologique. L'épistémologie est présentée comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967)²⁹⁹ en étant « une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance » (Gavard-Perret *et al.*, 2012)³⁰⁰. En ce sens, cela signifie que l'épistémologie concerne évidemment la dimension méthodologique du travail de recherche mais aussi la valeur des savoirs. L'épistémologie évolue autour de trois dimensions (Le Moigne, 1995)³⁰¹ à savoir :

- La dimension gnoséologique qui fait référence à la nature de la connaissance et qui conduit à la question « Qu'est-ce que la connaissance ? » pour répondre plus généralement à l'interrogation « Quoi ? » ;
- La dimension méthodologique qui met en exergue la constitution des connaissances et qui conduit à la question « Comment s'est-elle constituée ? » pour répondre plus généralement à l'interrogation « Comment ? » ;
- La dimension éthique qui questionne quant à la valeur ou la validité des connaissances et qui conduit à la question « Comment apprécier sa valeur ? » pour répondre plus généralement à l'interrogation « Pourquoi ? ».

Dans les domaines des sciences de gestion et de management, la valeur des connaissances peut être analysée sous trois angles (Le Moigne, 1995) :

²⁹⁵ David A., Hatchuel A. et Laufer R., "Sciences de gestion et sciences sociales : un déficit d'identité" in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, coll. FNEGE, 2ème édition, p. 1-6, 2008

²⁹⁶ Martinet A.-C., *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990

²⁹⁷ Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996

²⁹⁸ Bournois F. et Brabet J., "Pour de nouvelles perspectives de recherche en GRH", *Actes de colloque AGRH*, p. 250-257, 1992b

²⁹⁹ Piaget J., *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris, 1967

³⁰⁰ Gavard-Perret M.-L. *et al.*, « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse », Pearson, 2ème édition, 2012

³⁰¹ Le Moigne J.-L., *Les Epistémologies constructivistes*, Que sais-je ?, Paris, 1ère édition, 2007, 2ème édition

- L'éthique qui se consacre à un ensemble de conduites portées par les valeurs des individus ;
- L'épistémique qui traite de la valeur pour la discipline scientifique du management ;
- Le pragmatique qui se réfère à la valeur de la pratique managériale.

Ainsi, nous recensons trois paradigmes épistémologiques majeurs tels que, selon Girod-Séville et Perret (2003)³⁰², « le chercheur positiviste a pour ambition d'expliquer la réalité, le constructiviste celle de la construire et l'interprétativiste a l'intention de la comprendre » :

- Le paradigme positiviste (Hunt et Hansen, 2010, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge, 1993³⁰³) fonde ses principes sur l'idée que la connaissance est objective et acontextuelle, c'est-à-dire qu'elle est régie par des mécanismes et conditionnée par des lois universelles (Thiétart, 2003)³⁰⁴.

Cela signifie que l'objectif du chercheur positiviste consiste à identifier les lois fondamentales qui régissent la réalité ciblée et comprendre ses liens de causalité. Concernant notre positionnement épistémologique, nous considérons que la vérité n'est pas unique, elle est plurielle et imparfaite dans la mesure où elle évolue au fil du temps et des expériences. C'est pourquoi notre travail de recherche ne peut pas s'inscrire dans le paradigme positiviste qui repose sur l'existence « d'un réel en soi (LE réel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir » (Pesqueux, 2020)³⁰⁵. Nous ne pouvons ni croire en notre capacité à présenter une unique vérité, ni assurer que nos données mesurent le réel.

- Le paradigme constructiviste (von Glasersfeld, 1988³⁰⁶) appelé désormais paradigme constructiviste « radical » ou « téléologique » (Le Moigne, 2001³⁰⁷) mais aussi « pragmatique » (Avenier, 2011)³⁰⁸ et le paradigme constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989³⁰⁹, 1998³¹⁰) qui se distingue du fait qu'ils n'aient en commun que l'hypothèse d'inséparabilité entre le système observant et le système observé (von Foerster, 1981)³¹¹.

³⁰² Girod-Seville M. et Perret V., *Fondements épistémologiques de la recherche*, in R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 13-33. 2003

³⁰³ Bunge M., *Realism and antirealism in social science*, Theory and Decision, 1993

³⁰⁴ Thiétart R.-A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003

³⁰⁵ Pesqueux Y., *La question méthodologique en sciences de gestion : attitude constructiviste et attitude positiviste*, Doctorat, France 2020

³⁰⁶ von Glasersfeld E., « The Reluctance to Change a Way of Thinking », *The Irish Journal of Psychology*, vol. 9, 1988

³⁰⁷ Le Moigne J.-L., *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, 2021

³⁰⁸ Avenier M.-J., « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, n°43, p. 372-391, 2011

³⁰⁹ Guba E.G. et Lincoln Y. S., *Fourth generation evaluation*, London Sage, 1989

³¹⁰ Guba E.G. et Lincoln Y. S., Competing paradigms in qualitative research, in *The landscape of qualitative research*. Denzin N. and Lincoln Y. (eds), London Sage

³¹¹ Foerster von H., *Observing systems*, Seaside CA : Intersystems, 1981

Le paradigme constructiviste repose sur « un contexte de découverte « et » de justification, et non seulement celui de la seule justification » (Pesqueux, 2010)³¹² où la réalité n'existe pas. Le paradigme constructiviste radical s'appuie sur la création de la connaissance via l'expérience humaine tout en estimant que chaque individu a sa propre expérience et sa propre connaissance du réel. Ainsi, il est question de « développer de l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines » (Gavard-Perret *et al.*, 2012)³¹³. Tandis qu'au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998), le paradigme constructiviste amène à la mise en exergue d'une réalité relative, modulée par l'expérience du chercheur et non absolue. Sous ce prisme, le chercheur et son objet de recherche sont réciproquement liés dans un contexte où leurs interactions engendrent des connaissances au travers de la subjectivité du chercheur.

- Le paradigme interprétativiste (Heidegger, 1962³¹⁴ ; Sandberg, 2005³¹⁵ ; Yanow, 2006³¹⁶) « permet de rattacher certains phénomènes visibles à des processus non perceptibles qui les rendent compréhensibles et où elle fournit une sorte de « lecture » de ces phénomènes » (« Sciences et Discours Rationnel », Encyclopédie Universalis, 1995). C'est pourquoi nous pensons que notre travail de recherche et de réflexion s'inscrit dans le paradigme épistémologique de l'interprétativisme où « le chercheur et la réalité sont inséparables et la connaissance du monde est constituée intentionnellement par l'expérience vécue d'une personne » (Weber, 2004)³¹⁷.

Ici, nous considérons que nous ne pouvons pas définir LE réel et que nous voulons « rattacher certains phénomènes visibles à des processus non perceptibles qui les rendent compréhensibles » (Brachet, 1998)³¹⁸. Notre travail de thèse reposant sur la recherche-action, nous considérons que nous voulons d'une part vérifier nos hypothèses et d'autre part comprendre les pratiques dans leur intégralité. Notre travail de recherche repose sur les perceptions d'individus (15 experts sociaux) et notre expérience professionnelle n'a été que facilitatrice pour nous aider à maîtriser les éléments de langages et les propos des entretiens tout en distinguant les éléments propres au travail prescrit et au travail réel. En ce sens, pour apporter une réponse à notre problématique de recherche, nous faisons le choix d'adopter une posture épistémologique interprétativiste.

³¹² Pesqueux Y., *Pour une épistémologie des organisations*, hal-00510860f, 2010

³¹³ Gavard-Perret M.-L. *et al.*, « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse », Pearson, 2ème édition, 2012

³¹⁴ Heidegger M., *Chemins qui ne mènent nulle part*, trad. fr. W. Brokmeier. Paris : Gallimard, 1962

³¹⁵ Sandberg J., « How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? » *Organizational Research Methods*, 2005

³¹⁶ Yanow D., Thinking interpretively: philosophical presuppositions and the human sciences, 2006, in D. Yanow, P. Schwartz-Shea (eds), *Interpretation and method*, Londres, Sharpe, pp. 5-26

³¹⁷ Weber R., « The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism », *MIS Quarterly*, vol. 28, n°1, pp. iii-xii

³¹⁸ Brachet P., *Introduction aux sciences sociales*, Publisud, Paris, 1998

Toutefois, nous comprenons que les limites entre ces paradigmes sont fines et floues (Miles et Huberman, 2003)³¹⁹. Ainsi, les réflexions autour de la posture épistémologique du chercheur ont évolué pour ne plus catégoriser, ni opposer le paradigme constructiviste et interprétativiste dans les rouages de la méthodologie de recherche qualitative au paradigme positiviste lié à l'approche quantitative (Dumez, 2021). En effet, ces trois paradigmes permettent d'apporter des réponses aux interrogations épistémologiques principales, même si celles-ci sont différentes (Le Moigne, 2012) :

- Qu'est-ce que la connaissance ? ou « Quoi ? »
- Comment est-elle constituée ? ou « Comment ? »
- Comment apprécier sa valeur ? ou « Pourquoi ? »

Pour Thiétart (2003) cette pluralité d'approches peut être significative d'une crise de sens efforçant les chercheurs de traduire leurs positionnements épistémologiques, leurs approches mais aussi les finalités de leur travail de recherche. Elle nous permet donc de dire que notre but n'est ni de révéler une réalité objective (paradigme épistémologique positiviste), ni de construire cette réalité objective (paradigme épistémologique constructiviste). Mais grâce à cette pluralité d'approches, nous pouvons défendre l'idée que nous souhaitons interpréter les postures déployées par les experts sociaux au regard de ses registres d'action, des asymétries et des stratégies syndicales auxquelles ils sont confrontés, à partir des discours en deux phases des entretiens obtenus durant notre enquête empirique. C'est pourquoi nous considérons que nous nous positionnons davantage dans la posture épistémologique interprétativiste en favorisant une approche compréhensive plutôt qu'explicative (Allard-Poesi et Perret, 2014)³²⁰. Ainsi, même si nos travaux concernent des contextes uniques et qu'il est difficile de les généraliser, cela demeure toujours un objectif envisageable (Geertz, 1973, *in* Allard-Poesi et Perret, 2014). Nos recherches, dans le cadre d'une problématique générale de restructurations de type PSE et APC et d'une population spécifique, les « experts sociaux », ont été confrontées à de nombreuses réalités et contextes en se focalisant sur la population des salariés de Sextant Expertise, du fait de l'opportunité de notre terrain.

B. Les stratégies de recherche et la justification de la connaissance

Les stratégies de recherche reposent sur deux méthodologies à savoir la méthodologie de recherche qualitative et la méthodologie de recherche quantitative. La recherche qualitative

³¹⁹ Miles M. et Huberman M., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2003

³²⁰ Allard-Poesi F. et Perret V., « Fondements épistémologiques de la recherche », 2014, *in* Thiétart R-A. *et al.* (dir.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4ème édition, pp.14-46

est présentée comme une stratégie de recherche qui « s’efforce d’analyser les acteurs ou agents comment ils agissent » en se basant sur « leurs discours, leurs intentions (le pourquoi de l’action), les modalités de leurs actions et interactions (le comment de l’action) » (Dumez, 2021). La recherche quantitative est définie comme « la mobilisation de données généralement structurées sur un nombre important d’individus [...] pour mesure des phénomènes et quantifier des liens entre différents facteurs » (Coron, 2020)³²¹. Là où la recherche qualitative apparaît riche mais journalistique, la recherche quantitative quant à elle semble analytiquement puissante mais stérile (Ragin, 1999)³²². Afin de choisir la stratégie de recherche correspondant à nos travaux de thèse, nous nous sommes questionnés sur les objectifs propres à chaque stratégie de recherche. Ainsi, l’objectif de la recherche qualitative est de « comprendre un petit nombre de cas », de 1 à 50 (Ragin, 1999) afin de mettre en exergue des « perceptions complexes et comprendre en profondeur une situation donnée » (Coron, 2020) alors que la recherche quantitative tend « à mettre en évidence des traits généraux caractérisant une population » (Dumez, 2021).

1. Le choix de la méthodologie de la recherche qualitative

Face à ces constats, nous avons décidé de mener une recherche empirique fondée principalement sur une méthodologie de collecte qualitative pour confirmer ou informer les hypothèses découlant de notre revue de l’art et permettant de nourrir notre réflexion autour de notre problématique. Toutefois, nous souhaitons préciser que nos choix méthodologiques n’opposent pas les stratégies de recherche : méthodologie qualitative *versus* méthodologie quantitative. En effet, nous considérons que « les acteurs qui sont étudiés par les sciences sociales sont des agents calculateurs » (Callon, 1998)³²³. De plus, notre travail de chercheur repose d’une part, sur le fait de produire nous-même des chiffres et de les traiter, afin de mieux appréhender ce que font les acteurs étudiés et surtout réussir à prendre du recul avec « ce qu’ils disent de leurs actions » (Dumez, 2021) et d’autre part, sur le fait qu’il nous semble peu pertinent d’analyser notre terrain en faisant « abstraction des chiffres, des données quantitatives et des instruments de gestion qui les produisent et les utilisent » (Berry, 1983³²⁴ ; Moisdon, 1997³²⁵). Ainsi, nous faisons le choix de privilégier la méthodologie de recherche qualitative, sans pour autant exclure la recherche quantitative où « il est essentiel [...] que les

³²¹ Coron C., « Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ? », *La Boîte à outils de l’analyse de données en entreprise*, sous la direction de Coron Clotilde, Dunod, 2020, pp. 12-13

³²² Ragin C. C., « The Distinctiveness of Case-Oriented Research », *Health Services Research*, vol.34, n°5, 1999, pp. 1137-1151

³²³ Callon M., *The Laws of Markets*, Oxford, The Sociological Review/Basil Blackwell, 1998

³²⁴ Berry M., *Une technologie invisible ? L’impact des instruments de gestion sur l’évolution des systèmes humains*, Paris Ecole Polytechnique, 1983

³²⁵ Moisdon J.-C., *Du mode d’existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, 1997

analyses de l'action comprennent deux approches différentes en tant que champs d'application du formalisme déterminant l'action : 1. Les réflexions de l'agent, la personne qui agit, sur la manière dont elle doit agir, et 2. L'effort d'interprétation de l'observateur qui, en reconstruisant de manière interprétative les caractéristiques intentionnelles de l'action, essaie de comprendre le comportement observé de la personne agissante, comme une action » (Weinberger, 1998)³²⁶. La méthodologie de recherche qualitative se fonde sur la production et l'analyse d'un matériau riche, lacunaire et hétérogène via six éléments : les observations directes, les entretiens, les archives personnelles, les documents, l'observation participante et les artefacts physiques (Yin, 2012)³²⁷.

La justification de la connaissance repose sur :

- La **validité interne** qui permet de mettre en évidence que les faits étudiés sont bien ceux devant être étudiés au travers de la cohérence interne du processus de recherche, de la validité du construit et de la rigueur du processus de recherche. A ce stade, nous considérons que nos hypothèses de recherche sont en lien avec notre cadre théorique et que notre recherche empirique devrait permettre de les confirmer ou de les infirmer.
- La **validité externe** qui nous amène à nous demander si les résultats obtenus sont en mesure d'être généralisés c'est-à-dire que les éléments produits sont valables au-delà de nos travaux de thèse. En l'état, nous estimons que notre matrice théorique devrait être généralisable mais que nos résultats seraient propres à Sextant Expertise dans la mesure où notre terrain de recherche n'est pas représentatif du métier dans son entièreté. En effet, Sextant Expertise est le quatrième acteur des cabinets d'expertise CSE au niveau national, aussi notre échantillon n'est pas assez conséquent pour être représentatif. Cette déduction nous conduit à faire de l'élargissement de notre terrain de recherche, un axe prioritaire dans la poursuite de nos travaux (Cf. ci-après, Chapitre 10, IV B).
- La **fiabilité de la connaissance** qui repose sur le fait qu'il n'y ait pas de défaillance dans le processus de création de la connaissance. Ici, notre travail repose sur notre capacité à présenter et expliciter de manière fine notre processus de création de la connaissance en allant de notre matériau empirique jusqu'aux résultats finaux.

³²⁶ Weinberger O., *Alternative action theory. Simultaneously a critique of Georg Henrik von Wright's practical philosophy*, Dordrecht, Kluwer, 1998

³²⁷ Yin R. K., *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks, Sage, 2012

2. Les matériaux et outils mobilisés

En nous appuyant de la méthodologie qualitative, nous avons collecté des données sous deux formats ; le premier relevant d'entretiens semi-directifs et le second reposant sur des observations non participantes.

Il existe classiquement trois typologies d'entretien présentées de la manière suivante par De Ketele et Roegiers (1996)³²⁸ :

- **L'entretien directif** où l'entretien répond à des questions posées dans un ordre strict permettant au chercheur de recueillir rapidement l'information mais qui peut apparaître partielle ou réduite ;
- **L'entretien semi-directif** où l'entretien est conduit à s'exprimer sur des thématiques, dont l'ordre peut évoluer au fil de l'entretien afin de recueillir des informations orientées vers les questions de recherche du chercheur et ce, dans un laps de temps raisonnable ;
- **L'entretien libre** où l'entretien s'engage dans un discours continu, le chercheur n'ayant préparé aucune question au préalable. Dans ce cadre, même si l'information est riche, elle peut ne pas être pertinente au regard des ambitions du chercheur ; d'autant que la durée du recueil de l'information n'est pas prévisible.

Dans un contexte où le chercheur doit adopter une démarche rigoureuse et éthique (Hopf, 2004)³²⁹, nous avons pris le soin d'être dans une posture d'écoute attentive et empathique afin de créer une relation de confiance et ne pas interférer dans la réflexion de l'entretien.

Le contexte sanitaire et le fonctionnement propre de l'entreprise favorisant le télétravail ont impacté le mode de collecte puisque nous n'avons pu réaliser nos entretiens en présentiel avec un seul entretien ; les autres ayant eu lieu en distanciel par visioconférence ou par téléphone. Là encore, nous relevons des biais qui nous semblent nécessaires d'évoquer. En effet, parmi les multiples intérêts du déploiement de l'entretien réside le fait de bénéficier du recueil de la communication verbale mais aussi non verbale. En effet, nous considérons que la communication passe par trois canaux (Cosnier, 1977)³³⁰ :

- Le canal auditif qui regroupe la verbalité et la vocalité ;
- Le canal visuel qui repose sur la cinétique c'est-à-dire la mimogestualité et la statique via les postures et les attitudes ;

³²⁸ De Ketele J.-M. et Roegiers X., *Méthodologie du recueil d'informations: fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*, De Boeck Université, 1996

³²⁹ Hopf C., *Research Ethics and Qualitative Research*, 2004, in U. Flick, E.V. Kardorff, and I. Steinke (eds.), *A Companion to Qualitative Research*. London : SAGE. : 334-339

³³⁰ Cosnier J., « Communication non verbale et langage », *Psychologie Médicale*, Lyon, 1977

- Le canal olfactif, thermique et tactile.

Or, dans ce contexte, il est difficile voire impossible de percevoir ce qui n'est pas dit, ce qui ne passe pas par le canal auditif. L'absence du recueil d'informations par le canal visuel ou olfactif, thermique et tactile, nous a conduit à contribuer à diverses observations participantes. En effet, dans le contexte de recherche-action auquel nous avons été confrontés, nous avons fait le choix de nous mettre en recul par rapport à notre terrain de recherche pour prendre de la hauteur en tant que chercheur et surtout ne pas intervenir comme un expert du CSE. La méthodologie de l'observation participante repose sur quatre postures d'observation (Gavard-Perret et al., 2012)³³¹, à savoir :

- Le lampadaire où le chercheur va observer une situation sur une période prévue qui devra être relativement importante ;
- Le coup de projecteur c'est-à-dire le fait de cibler une action ou un acteur en particulier ;
- La lampe frontale qui consiste à suivre un individu ;
- Les lampes de poche permettant de mettre en exergue un sujet.

Ces observations, bien que frustrantes au début ont pris tout leur sens lorsqu'elles ont permis de faire émerger les écarts entre le travail prescrit (période 1 des entretiens) et le travail réel (période 2 des entretiens). Le travail prescrit de l'expert social se détermine par le fait de permettre aux CSE de rendre un avis motivé et éclairé au regard des projets et consultations auxquels il est confronté. A ce titre, le travail prescrit de l'expert social a été défini par l'arrêté du 7 août 2020 relatif aux modalités d'exercice de l'expert habilité auprès des CSE. En effet, auparavant, la réalisation d'expertises pour les instances de représentation du personnel reposait sur le fait de détenir un agrément. La loi a évolué pour imposer, depuis le 1^{er} janvier 2022 l'obtention d'une habilitation par un organisme accrédité. Dans ce cadre, les différentes étapes de la contribution de l'expert social ont été précisées :

- Analyser les situations de travail ;
- Evaluer les risques professionnels et, le cas échéant, les événements accidentels ;
- Evaluer les incidences, pour les travailleurs, de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie ;
- Identifier les opportunités qui permettraient, notamment, d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé au travail et la prévention des risques professionnels ;
- Formuler des recommandations en la matière ;

³³¹ Gavard-Perret M.-L. et al., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education, France, 2012

- Restituer sous forme écrite et orale au comité social et économique les conclusions de l'expertise en apportant, notamment la démonstration du diagnostic et des recommandations formulées³³².

De manière plus opérationnelle, nous avons déterminé 7 étapes qui dictent l'intervention de l'expert social en lien avec nos observations et interventions rendues possibles par le dispositif de recherche-action mené durant 4 ans :

- Etape 1 : recueil du besoin (pour quel projet/consultation le CSE doit-il rendre un avis ?)
- Etape 2 : cadrage de la mission (définition du champ d'intervention, des documents et moyens dont l'expert social devra disposer, du calendrier social, de la composition de l'équipe et du coût de l'expertise)
- Etape 3 : analyse documentaire, entretiens qualitatifs
- Etape 4 : questions/réponses avec les interlocuteurs définis par la Direction
- Etape 5 : rédaction du rapport d'expertise
- Etape 6 : restitution du rapport en réunion préparatoire (uniquement auprès du CSE)
- Etape 7 : restitution du rapport en réunion plénière (durant un CSE ordinaire ou extraordinaire auprès du CSE et des membres de la Direction présent)

Ainsi, en étant en retrait, le chercheur peut analyser les rapports interpersonnels, les réactions et les actes en situation réelle d'expertise. C'est en faisant émerger ces enjeux majeurs autour de la tension du métier d'expert du CSE que nous avons fait le choix de réaliser deux entretiens semi-directifs par consultant interrogé, dans deux temporalités différentes, ce qui représente trente entretiens semi-directifs. La durée de ces entretiens a varié entre 30 minutes et 1 heure. Le premier entretien codé « période 1 » s'est inscrit dans un cadre plutôt généraliste afin de faire présenter à l'entretien son métier et les enjeux liés (Cf. [Annexe 4, Grille d'entretien n°1](#)). Le deuxième entretien, codé « période 2 », repose quant à lui grandement sur une introspection de l'entretien concernant les pratiques relatives à son métier (Cf. [Annexe 6, Grille d'entretien n°2](#)). Ainsi, la durée totale de nos entretiens par entretien était comprise entre 1h30 et 2 heures.

³³² Légifrance, Arrêté du 7 août 2020 relatif aux modalités d'exercice de l'expert habilité auprès du comité social et économique, Chapitre 1, article 3, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042246772>

Tableau 6 – Echantillon :

Nombre d'entretiens et codage de référence	Nombre d'entretiens	Durée moyenne
15 entretiens – période 1 : travail prescrit	15 entretiens	45 minutes à 1 heure
15 entretiens – période 2 : travail réel	15 entretiens	45 minutes à 1 heure
30 entretiens	15 entretiens	1h30 à 2 heures

In fine, les entretiens dits « période 1 » interrogeaient les individus dans un « contexte classique d'intervention » de l'expert ; les entretiens dits « période 2 » dans un « contexte de restructurations » évoquant leurs missions propres aux PSE et aux APC. Nous avons également réalisé un entretien exploratoire pour élargir notre terrain de recherche, notamment sur la dimension juridique de nos travaux de recherche, avec Pierre-André Imbert, secrétaire général adjoint de la présidence de la République depuis 2020 à l'Élysée durant deux heures. Notre travail de recherche s'est poursuivi par la retranscription de nos entretiens afin de pouvoir analyser et travailler avec le matériau récolté.

Nous avons fait le choix d'inscrire nos travaux de recherche sous le prisme de l'analyse qualitative de données au travers d'une analyse de contenu qui peut être définie comme un « ensemble de techniques d'analyse des communications » (Bardin, 1977)³³³. A ce titre, compte tenu de l'approche qualitative de notre matériau, nous avons décidé de mobiliser deux outils, à savoir Tropes[®] et Nvivo[®] afin, d'une part, d'éliminer « les risques liés à la subjectivité, au filtrage et aux interprétations personnelles » (Mucchielli, 1988)³³⁴, et d'autre part, de présenter des résultats complémentaires. En effet, l'analyse de contenu recouvre un ensemble de trois techniques (Evrard *et al.*, 2000)³³⁵ :

- L'analyse syntaxique qui est fondée sur la structure des discours ;
- L'analyse lexicale qui se concentre sur la nature et la richesse du vocabulaire employé ;
- L'analyse thématique qui repose sur le découpage par thème et la fréquence d'apparition des mots.

En parallèle de l'appréhension des faits, des vécus, des réalités relatés par les acteurs, la recherche qualitative fondées sur les discours se doit de respecter des règles de codifications, de structurations de variables liées au contexte (François-Philip de Saint-Julien, 2015)³³⁶ ; ce qui implique un « caractère artisanal, un temps excessif et un caractère volumineux » quant

³³³ L. Bardin, *L'analyse de contenu*, Dunod, coll. Quadrige Manuels, 1^{ère} édition, 1977

³³⁴ R. Mucchielli, *L'analyse de contenu des documents et des communications ESF*, collection Connaissance du problème, 6^e édition, 1988

³³⁵ Y. Evrard, B. Pras et E. Roux, *Market – Etudes et recherches en marketing*, Dunod, 2000

³³⁶ François-Philip de Saint-Julien D., « Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi », *La revue des sciences de gestion*, n°273-274, 2015

aux données recueillies (Boutigny, 2005)³³⁷. Pour pallier ces constats, nous souhaitons nous appuyer, dans un premier temps, sur les travaux relatifs à l'Analyse Proportionnelle du Discours (APD) qui consiste à « identifier l'univers de référence des acteurs à partir de leurs structures argumentaires » (Wacheux, 1996) en analysant « la mise en scène des acteurs, leurs interrelations, les actes qu'ils accomplissent, leurs caractéristiques, les connecteurs, les modalisations utilisés » (Ghiglione *et al.*, 1998)³³⁸. L'objectif est de distinguer les référents-noyaux comme des substantifs ou des pronoms pour séparer le texte en propositions, en phrases élémentaires qui peuvent qualifier ces référents (Bardin, 1977)³³⁹. Dans un second temps, nous voulons nous appuyer sur l'Analyse Cognito-Discursive (ACD) qui considère que « tout discours s'inscrit dans un contrat porteur d'enjeu et a une visée d'influence ; met en scène des mondes inscrits dans une histoire, construits selon des règles de cohésion, de cohérence, de consistance et causalement liés ; porte en lui les traces des opérations cognitives effectuées par un locuteur qui met en scène dans un certain but, un certain sens et une certaine intention » (Ghiglione *et al.*, 1998).

Le logiciel Tropes[®] créé à la fois par des chercheurs en psychologie sociale, des statisticiens, des informaticiens puis par des linguistes, des sémanticiens et des grammairiens (Seignour, 2011)³⁴⁰ permet d'allier ces deux approches que nous nommerons « analyse textuelle ». De manière opérationnelle cela signifie que le logiciel Tropes[®] nous permet de réaliser une analyse sémantique autour de l'APD et de l'ACD en « permettant de caractériser des tendances repérées dans les discours » (Longhi, 2012)³⁴¹ et de déterminer une « série de variables qui vont faire l'objet d'un traitement statistique permettant de révéler des résultats d'analyse objectifs » (Molette, 2009)³⁴². Par ailleurs, Nvivo[®] nous accompagne pour « gérer, mettre en forme et donner un sens aux données qualitatives » selon l'approche de « l'analyse papier-crayon » (Descheneaux et Bourdon, 2005)³⁴³. Il nous permet de centraliser l'information pour la coder selon différents critères que nous avons préalablement déterminés. Ainsi, le traitement de nos matériaux par ces deux logiciels nous apparaît comme complémentaire.

³³⁷ E. Boutigny, « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion », *Management et Avenir*, n° 4, p. 59-69, 2005

³³⁸ R. Ghiglione, A. Landre, M. Bromberg, P. Molette, *L'analyse automatique des contenus*, Dunod, 1998

³³⁹ L. Bardin, *L'analyse de contenu*, Dunod, coll. Quadrige Manuels, 1re édition, 1977

³⁴⁰ A. Seignour, « Méthode d'analyse des discours – L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique », *Revue Française de Gestion*, n° 211, p. 30-45, 2011

³⁴¹ J. Longhi, « Types de discours, formes textuelles et normes sémantiques », *Langages*, n° 187, vol.3, p. 41-58, 2012

³⁴² P. Molette, *De l'ADP à Tropes : comment un outil de contenu peut évoluer en logiciel de classification sémantique généraliste*, Communication au colloque Psychologie et Communication, 2009

³⁴³ F. Descheneaux et S. Bourdon, « Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0 », *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative*, 45 p., 2005

Traitement de données

L'outil Tropes[®] permet de réaliser une analyse textuelle des entretiens de manière groupée avec un codage préalable sur la base suivante : numéro de l'entretien (1 à 15) et phase des entretiens (période 1 ou période 2). Il a été utilisé pour réaliser une analyse statistique autour des indicateurs langagiers tels que le style, les verbes, les adjectifs, les connecteurs, les pronoms et les modalisations de texte utilisés. Nous avons mobilisé le logiciel Tropes[®] pour :

- Réaliser une étude propositionnelle qui repose sur le sens des verbes et de leur appropriation au travers des mots qui les entourent : ceux qui sont à droite du verbe sont appelés « les actants » et ceux qui sont à gauche du verbe sont appelés « les actés » ;
- Définir le style du texte, sa mise en scène verbale mais aussi tous les éléments remarquables qualifiables comme les adjectifs, les connecteurs et les modalisations (détails tableau 7).

Tableau 7 - Méthodologie de lecture du logiciel Tropes® (Ghiglione *et al.*, 1998 ; Manuel de référence, 2013) :

Style du texte	
Argumentatif	Le « <i>sujet s'engage, argumente, explique ou critique pour essayer de persuader l'interlocuteur</i> »
Enonciatif	Le « locuteur et l'interlocuteur établissent un rapport d'influence et révèlent leur point de vue »
Narratif	Le « narrateur expose une succession d'évènements qui se déroulent à un moment donné, en un certain lieu »
Descriptif	Le « narrateur décrit, identifie ou classe quelque'un ou quelque chose »
Mise en scène verbale	
« Dynamique et action »	Verbes factifs - verbes d'action (faire, donner, travailler, marcher, ...)
« Ancrée dans le réel »	Verbes statifs - auxiliaires être et avoir, verbes de possession (être, avoir, exister, rester, ...)
« Prise en charge par le narrateur »	Verbes déclaratifs – verbes descriptifs ou déclaratifs au regard d'un état ou d'une action (dire, croire, penser, falloir, ...)
« Prise en charge à l'aide du 'je' »	Verbes performatifs – verbes concernant un acte par et dans le langage ou conjugués à la première personne du singulier (promettre, exiger, déclarer, ordonner, vouloir, ...)
Adjectif	
Objectifs	Caractériser des êtres ou des objets indépendamment du point de vue du locuteur tels que des adjectifs de couleur, « ancien », « nouveau », « long », ...
Subjectifs	Formuler une appréciation sur une chose ou quelqu'un et exprimer le point de vue du locuteur tels que « intéressant », « gentil », « agréable » ...
Numériques	Regrouper les nombres en lettres ou en chiffres et les adjectifs ordinaux et cardinaux
Connecteur	
Addition	Et, aussi, ...
But	Pour que, afin de, vers, ...
Cause	Parce que, car, donc, puisque, ...
Comparaison	Comme, tel que, ainsi que, ...
Condition	Si, dans l'hypothèse, au cas où, en fonction de, ...
Disjonction	Ou... ou, soit... soit, ...
Lieu	Où, jusqu'ou, ...
Opposition	Mais, cependant, toutefois, par contre, ...
Temps	Quand, lorsque, puis, après, ...
Modélisation	
Affirmation	Tout à fait, certainement, ...
Doute	Peut-être, probablement, ...
Intensité	Très, beaucoup, fortement, ...
Lieu	Là-bas, en haut, ici, ...
Manière	Directement, ensemble, ...
Négociation	Ne ... pas, ne ... guère, ne ... jamais, ...
Temps	Maintenant, hier, demain, ...

L'outil Nvivo® est mobilisé comme appui au codage de nos éléments recueillis. En effet, notre premier codage repose sur la distinction entre la période 1 de réalisation et la période 2, mais

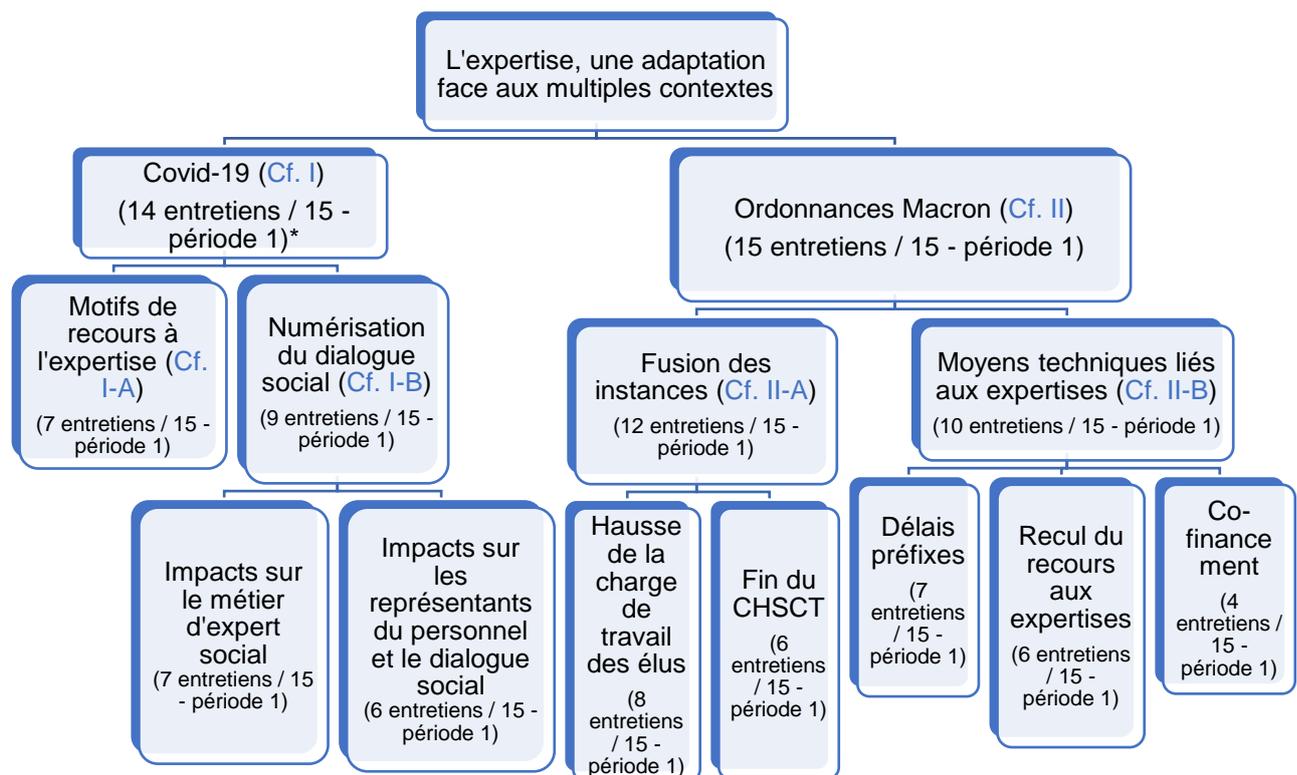
nous avons décidé de mobiliser le logiciel pour réaliser des matrices dites 'simples' basées sur la fréquence des termes employés et des matrices dites 'double' fondées par exemple sur l'approche des sentiments permettant ainsi de déterminer si les propos recueillis étaient « très positifs », « modérément positifs », « modérément négatifs » ou « très négatifs ». Le croisement des outils Tropes[®] et Nvivo[®], constitue selon nous, d'une part, une approche innovante, le logiciel Tropes[®] étant très peu mobilisé dans les travaux de recherche, et d'autre part, une approche pertinente au regard des analyses complémentaires obtenues.

Pour conclure, nous pouvons dire que la présentation de notre méthodologie de recherche nous a permis de nous questionner quant à notre posture et nos choix. Nous savons que ceux-ci peuvent être contestés et qu'ils connaissent des biais, c'est pourquoi nous considérons que mais c'est aussi cela le travail du chercheur : avoir la capacité de faire des choix, de les justifier, de faire émerger leurs biais et de proposer des solutions et pistes d'ouverture.

Chapitre 6 : Le recours à l'expertise, ses liens avec les évolutions législatives ainsi que les contextes économiques et sociétaux

L'objet de ce chapitre consiste à évaluer le degré de véracité de notre première hypothèse consacrée au cadre juridique de l'expertise de l'instance de représentation du personnel : « **L'évolution législative récente apparaît comme favorable à la légitimation du recours à l'expertise** ». Pour ce faire, nous mobiliserons les éléments recueillis dans le cadre de notre étude empirique afin de réaliser une analyse textuelle via les logiciels Nvivo® et Tropes®. Notre terrain de recherche nous conduira à analyser, d'une part, les impacts de la crise de la Covid-19, que nous ne pouvons ignorer compte tenu de l'ampleur de la pandémie et, d'autre part, les impacts des Ordonnances Macron sur l'expertise.

Schéma 1 – Analyse des entretiens au sujet des contextes qui impactent l'expertise (période 1) :



*clé de lecture : pendant les entretiens de la période 1, 14 entretiens sur 15 ont abordé la question de la Covid-19

I. Les diverses sphères d'intervention de l'expert social dans un contexte de crise

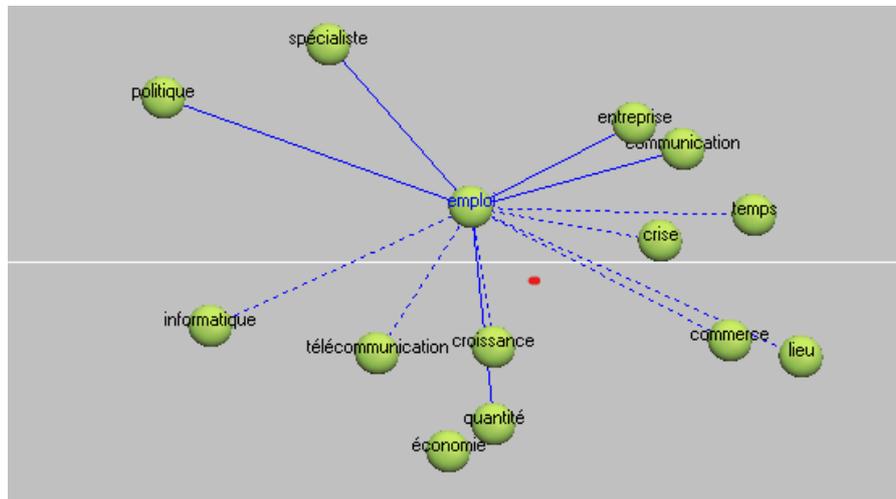
Au fil des avancées juridiques entourant le dialogue social, le législateur a fait avancer le recours à l'expertise. Outre les enjeux législatifs, l'expertise a pris une place prépondérante dans la société où il semble désormais plus sage de recueillir l'avis d'un expert avant de prendre une décision. Afin d'analyser la véracité de notre hypothèse de recherche questionnant le renforcement de l'expertise auprès des instances de représentation du personnel, nous nous pencherons sur les multiples sphères d'intervention de l'expert social au regard de la Covid-19, ce qui nous conduira à analyser les limites de l'expertise.

Le Comité Social et Economique peut recourir à un expert, voire plusieurs, dans divers contextes. Comme mentionné précédemment (Cf. ci-avant, Chapitre 3, II, A), le recours à l'expert social est régi par la loi et est permis dans le cadre d'expertises récurrentes, ponctuelles et libres. Ces trois modalités d'intervention font émerger différentes formes d'expertise et peuvent moduler les postures de l'expert. Par ailleurs, la crise Covid-19 a impacté l'organisation du travail, notamment au travers du déploiement du numérique porté par le télétravail. Face à ces constats, nous souhaitons présenter les impacts sur les postures de l'expert au regard des différents cadres de son intervention et porter une attention particulière à l'adaptation dont il a dû faire compte tenu de la numérisation du dialogue social.

Le monde s'est arrêté durant la période de pandémie, touché par de nombreux confinements. L'impact de la crise Covid-19 s'est bien évidemment répercuté sur le monde du travail nécessitant de trouver des solutions pour que les entreprises puissent poursuivre leur activité malgré ce contexte. Certaines, considérées comme essentielles, ont pu rester ouvertes sous conditions et d'autres ont développé en urgence le travail en distanciel, appelé télétravail. L'objet de notre travail de recherche n'est pas de questionner la qualité des décisions mises en œuvre pour aménager les conditions de travail des salariés mais plutôt de s'intéresser aux impacts de la numérisation du dialogue social, dans un contexte d'urgence. En effet, il n'était pas envisageable d'une part, que la représentation des salariés s'arrête ; surtout dans un contexte aussi complexe et unique et d'autre part, que la négociation collective s'arrête alors qu'il était, notamment, nécessaire d'offrir un cadre à ce travail déployé en distanciel. C'est pourquoi nous avons fait le choix de découper notre recueil d'entretiens pour analyser la sémantique des passages liés à la Covid-19.

Nous avons poursuivi notre analyse sémantique avec l'aide de l'outil Tropes® qui réalise des regroupements de mots afin de les intégrer dans un univers de référence.

Figure 16 – Impacts de la Covid-19 via Tropes® (période 1) :



L'analyse textuelle permise par le logiciel Tropes® permet de mettre en exergue que l'univers de référence principal des entretiens relatifs à la Covid-19 traite de l'« emploi » 103 fois via les termes « travail » et « télétravail ». Les mots qui lui sont reliés par un trait plein, comme « politique » ou « spécialiste » ont une relation très fréquente avec lui, tandis que ce qui lui sont reliés par un trait en pointillés tels que « informatique » ou encore « crise » présentent une relation moins fréquente. Ces constats permettent de faire émerger un tableau synthétique de l'analyse sémantique des passages relatifs à la Covid-19 au sein de nos entretiens.

Ces éléments nous permettent de mettre en évidence que l'évocation de la crise Covid-19 met en lumière chez les experts sociaux interrogés d'une part, l'impact sur leur métier (11 entretiens / 15 – période 1), d'autre part l'impact sur les représentants du personnel et plus largement sur le dialogue social (8 entretiens / 15 – période 1). Durant cette phase des entretiens, les experts sociaux ont donné leurs points de vue sur les impacts de la Covid-19 au regard de leurs expériences vécues (charge de travail, passage en travail hybride, poursuite de l'activité professionnelle...), ce qui justifie la mise en scène ancrée dans le réel et la prise en charge du « je ». Pour autant, malgré un style principalement argumentatif, 15 notions de doute ont été repérées mettant en évidence le flou autour de la Covid-19 au moment de la réalisation des entretiens. En effet, de nombreux débats étaient encore présents sur le vaccin, le pass vaccinal, le retour sur site ou encore la crainte d'un nouveau confinement. Il serait donc

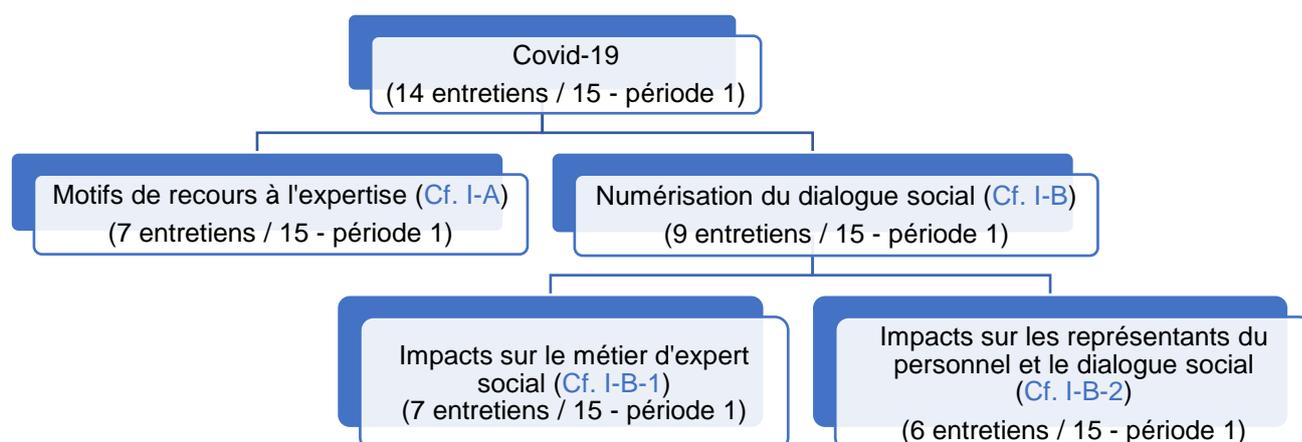
intéressant de réitérer cette question de recherche à la fin de la pandémie pour avoir un retour d'expérience complet.

Tableau 8 - Synthèse de l'analyse sémantique via Tropes[®] :

Style	Mise en scène	Notions
Argumentatif avec des verbes factifs et des connecteurs de cause	Prise en charge du « je »	15 notions de doute portées par des modélisations telles que « peut-être » faisant référence à l'incertitude de la période liée à la pandémie
	Mise en scène ancrée dans le réel	

Le codage de nos entretiens au regard des impacts de la crise de la Covid-19 (période 1) fait émerger le schéma suivant :

Schéma 2 – Analyse des entretiens au sujet de la Covid-19 (période 1) :



La Covid-19 et ses confinements ont impacté le métier d'expert social, d'une part, avec une transformation des motifs de recours à l'expertise (7 entretiens / 15 – période 1) en lien avec une modification des agissements des acteurs du dialogue social et, d'autre part, avec l'accélération de la numérisation du dialogue social (9 entretiens / 15 – période 1) impliquant des impacts sur le métier d'expert social (7 entretiens / 15 – période 1) et des impacts sur le dialogue social au travers du mandat des représentants du personnel (6 entretiens / 15 – période 1).

A. Les expertises récurrentes, ponctuelles et libres du CSE face à la Covid-19

Les diverses évolutions législatives ont renforcé la place de l'expertise qui ne concernait à ses débuts que la situation économique et financière de l'entreprise. Aujourd'hui, elle est possible sur des sujets relatifs aux orientations stratégiques, à la dimension sociale de l'entreprise, aux éléments propres à la santé et aux conditions de travail, mais aussi tous les projets impactant l'organisation du travail tels les projets importants ainsi que les accompagnements à la négociation dans le cadre de l'égalité professionnelle ou de PSE. Le recours à l'expertise est également permis pour le CSE pour tout sujet dont il estimera qu'une expertise est nécessaire et qu'il pourra financer au travers de son budget de fonctionnement. Nous pouvons considérer que le recours à l'expertise a cru au rythme de la progression des prérogatives du CSE. Pierre-André Imbert déclare que *« la loi de Sécurisation de l'Emploi a été faite à partir des retours du terrain. Elle ne repose pas sur une vision de juriste »*.

La Covid-19 a modifié le contenu même du travail de l'expert social avec un recours aux expertises ponctuelles liées à des projets de restructuration et à la prépondérance des expertises pour projet important au détriment des expertises récurrentes (7 entretiens / 15 – période 1) : *« C'est vrai que les CSE sont plus concernés sur les sujets non récurrents... que ça soit effectivement sur les orientations stratégiques parce que il va y avoir plus de visibilité sur comment ça va se passer notamment après la fin du covid donc des missions qui donnent plus de visibilité et puis effectivement des missions non récurrentes sur des projets de réorganisation, d'évolution de l'organisation et de conditions de travail. Les missions on va dire récurrentes, c'est vrai, étant plus mises en second plan. La mission économique ou la mission purement sociale annuelle peuvent être mises en second plan du fait de cette actualité qui donne plus d'importance à des sujets très ponctuels et conjoncturels liés à la désorganisation on va dire d'une partie de l'activité et de l'organisation des entreprises qui se répercute du coup sur le travail des CSE qui sont plus dans l'urgence »* (entretien 6 – période 1). En effet, les crises économiques se répercutent très vite sur l'emploi et peuvent occasionner des réductions et suppressions d'emploi avec le recours au chômage partiel, à des PSE ou encore à des RCC.

Dans ces contextes, l'expert social peut être amené à intervenir pour accompagner les organisations syndicales dans les négociations : *« Là il y a le Covid et t'as des PSE, t'as des RCC et il y a pas mal de cartes à jouer pour les boîtes. Pour le moment, on a que les entreprises qui subissent la crise de plein fouet et la deuxième vague sera pour les boîtes qui profiteront pour se réorganiser. Je pense que quand la crise va arriver dans l'économie réelle, là ça va faire mal ! »* (entretien 3 – période 1). Cette prévision est confirmée par l'entretien

11 qui voit son intervention sur les PSE croître : « *Le deuxième effet ... que j'ai moi avec mes casquettes et l'expérience Sextant c'est qu'on a beaucoup de PSE. Là j'ai beaucoup de travail sur les PSE et il y en a d'autres qui arrivent. Du coup ouais la grosse conséquence que je vois moi au niveau de mon job, c'est que j'ai vais travailler sur beaucoup de PSE, c'est un peu différent des missions récurrentes qu'on a d'habitude* ». Pour autant, les anticipations des experts-sociaux ne se concrétisent pas toujours comme le mentionne l'entretien 1 (période 1) qui a beaucoup travaillé sur le suivi des aides et a finalement conclu que « *ce n'est pas un sujet forcément extrêmement important* ».

A contrario, certains experts sociaux se félicitent des sujets qui ont pu émerger grâce à la Covid-19 engendrant un recours plus important aux expertises pour projet important : « *on a des nouveaux sujets qui sont intervenus, des sujets autour : c'est quoi les économies que fait mon employeur sur le télétravail ? des sujets autour du : ok chômage partiel mais qu'est-ce que ça représente ? C'est quoi les économies ? Comment on distingue les économies entre les allocations perçues de l'état ? Les réductions de charges sociales pour l'employeur ? D'éventuels écrêtement de salaires... et je te passe les détails, mais c'est très technique en fait donc on a dû investir. [...] Donc du coup pour les élus, il y a un sujet autour du télétravail, avantages et inconvénients, et puis les risques pour l'emploi les conditions de travail, les rémunérations. Et puis il y a un sujet sur l'empreinte immobilière, comment va évoluer cette empreinte dans les années qui viennent* » (entretien 12 – période 1). En effet, les élus de l'instance disposant de prérogatives liées à l'économie, le social mais aussi la santé et les conditions de travail ont dû redoubler d'attention face à ce contexte extraordinaire : « *Aujourd'hui, la dimension santé au travail est pour tout le CSE. Donc de fait, potentiellement, il y a plus de vigilance qu'il pouvait y en avoir dans le passé. Donc ce n'est sans doute pas aussi vrai que ça, notamment par ce phénomène de centralisation. Mais tu vois on s'est dit qu'on allait souffrir de ce point de vue-là mais finalement on n'a pas l'impression que ce soit le cas. Je pense que la crise sanitaire ne nous a pas offert davantage d'opportunités d'intervention sur la dimension propre de la prévention des risques d'une certaine manière... ce n'est pas tant que ça en fait, je ne crois pas. Par contre, une des conséquences de la crise sanitaire a été l'impact sur les organisations. Donc moins sur la dimension santé, à proprement parler, que sur l'organisation. Donc avec le déclenchement de missions et projets importants qui sont liés à des organisations ou des déménagements* » (entretien 4 – période 1).

En parallèle, certains experts sociaux interrogés soulignent l'exploitation abusive permise par la Covid-19 des restructurations : « *t'as des boîtes qui avancent leurs plans de transformation sur 2/3 ans, ils sortent les projets du carton et disent « c'est le Covid, c'est la crise ». C'est donc une occasion pour la suppression des postes... Stratégiquement c'est bien joué par contre socialement non. En termes de dialogue social tu ne peux pas aller manifester devant*

le siège, il n'y a personne pour le voir... Ensuite ce qu'il ne faut pas oublier c'est que les entreprises doivent garder leurs salariés motivés. Il y a des entreprises, qui avec la crise ont une rentabilité à zéro mais il y a celles qui ont augmenté leur rentabilité... On verra si elles vont le redistribuer ! » (entretien 3 – période 1) tandis que pour d'autres, la crise économique a simplement accéléré des situations déjà critiques dans certains secteurs d'activité : « Après finalement là où on va avoir des restructurations un peu plus compliquées ça va dépendre des secteurs d'activités. On va les retrouver dans les services et le commerce parce que, de toutes les façons, la crise n'a fait qu'accélérer une tendance lourde, dans le rythme de vitesse de diminution des espèces de ventes, avec la concurrence d'internet etc. Mais je pense que la crise n'a été qu'un accélérateur. Après, dans des milieux informatiques, l'industrie pharmaceutique, la banque, les assurances, on ne peut pas dire qu'on ait assisté à un effondrement » (entretien 14 – période 1).

Alors que Pierre-André Imbert présente ses doutes sur les expertises récurrentes qu'il trouve « sans beaucoup de valeur ajoutée tandis qu'elles conduisent à des dépenses récurrentes pour l'entreprise », il conviendrait très certainement de réfléchir au rôle réel de l'expertise et notamment dans un contexte de crise économique. En reprenant notre matrice, nous observons que la posture de l'expert comme acteur routinier semble être écarté au profit des quatre autres ; acteur mimétique, acteur agissant-créatif, acteur bloquant et acteur facilitant. En effet, il apparaît que les besoins recensés ne portent pas sur la transmission des savoirs et l'actualisation d'un diagnostic, éléments permis par les expertises récurrentes, mais se concentrent plutôt sur la dissipation de la méfiance, l'élévation du niveau des débats afin d'améliorer l'existant et la contribution aux négociations. Ainsi, l'impact de la crise de la Covid-19 sur le recours à l'expertise, nous amène à nous intéresser à la numérisation du dialogue social depuis la Covid-19.

B. La numérisation du dialogue social renforcée depuis la crise Covid-19

La Covid-19 et ses confinements ont impacté, avec le déploiement du distanciel, d'une part, le métier d'expert social (7 entretiens / 15 – période 1) et, d'autre part, l'exercice du mandat des représentants du personnel (entretiens / 15 – période 1).

1. Impacts sur le métier d'expert social

Tout d'abord, nombreux sont les entretiens qui évoquent le passage des réunions en présentiel au distanciel et le gain de productivité associé : *« C'est fou, maintenant, quand on y pense. Avant on avait une réunion d'une heure, on mettait trois quart d'heure pour y aller, on attendait un quart d'heure, vingt minutes sur place et on repartait. Là pour nous, ça ne dure qu'une heure, et du coup on peut faire trois, quatre réunions dans l'après-midi, donc en temps de productivité, c'est... c'est énorme et je pense qu'on ne reviendra jamais à la situation d'avant, voilà »* (entretien 7 – période 1) ou encore l'entretien 12 (période 1) qui s'enthousiasme de la fin de la perte de temps liée aux déplacements qu'il considère comme des *« time killer »*. Pour autant, deux entretiens mettent en lien à ce passage en distanciel, certaines limites telles que le syndrome de la cabane : *« Au début ce n'était pas évident. Maintenant je vois la visioconférence fait partie de notre quotidien. Et je constate que c'est paradoxal : c'est compliqué dans le relationnel et en même temps c'est difficile de revenir au bureau. C'est un sacré avantage de ne plus perdre de temps dans les transports. Et revenir sur cet avantage nécessite un effort »* (entretien 15 – période 1) ou encore la surcharge cognitive : *« il n'y a plus de pause, on passe sans cesse d'un sujet à l'autre »* (entretien 13 – période 1).

De manière plus personnelle, deux entretiens font part de leur situation personnelle l'un disposant d'un rôle de développeur commercial et l'autre étant expert-comptable. Pour le premier, la dimension commerciale de son rôle passe par le relationnel, or dans une situation où tous les échanges se réalisent en distanciel, sa mission connaît des difficultés : *« Moi je suis développeur mais je n'ai vu quasiment aucun prescripteur... je les ai vus en visio ou au téléphone mais je ne les ai pas invités au restau. Le travail pour moi c'est ça aussi, connaître les personnes c'est plus simple en ayant des discussions informelles. C'est beaucoup plus compliqué, là c'est vraiment un cadre très professionnel »* (entretien 3 – période 1). L'informel se raréfie en distanciel autour de la communication et des échanges verbaux. Cependant, le formalisme de la profession est mis à mal concernant la confidentialité, comme le souligne l'entretien 15 (période 1) : *« [on] doit redoubler de prudence notamment par rapport au respect du secret professionnel lors du partage de documents. En ce qui me concerne, je ne partage pas de documents sensibles avec les élus, sachant qu'il est possible de prendre des photographies d'écran etc. »*.

Pour autant, deux autres entretiens considèrent que la Covid-19 n'a pas changé leur métier, le premier jugeant qu'un contexte de crise n'était pas propice à la mise en œuvre de nouvelles méthodologies de travail : *« Ce n'était pas forcément le moment où il fallait tout révolutionner sur notre façon de travailler [...] j'ai travaillé de la même façon dans la relation avec les élus, les Directions et la façon de rédiger les rapports, de l'envoyer de le partager et de le*

présenter » (entretien 2 – période 1) et le second estimant que le passage en distanciel ne s'apparente pas à un changement réel que ce soit pour le métier d'expert social ou pour les représentants du personnel eux-mêmes : « *je n'ai pas senti, si ce n'est sur les pratiques de réunion, ça n'a pas changé grand-chose en fait, les élus ont tenu leur réunion ça s'est fait à distance sauf dans certains cas ils se sont réunis en présentiel* » (entretien 5 – période 1).

2. Impacts sur l'exercice du mandat des représentants du personnel

Les impacts de la numérisation du dialogue social s'observent également au travers des changements portés par les mandats de représentation du personnel sur la tenue des réunions (5 entretiens / 15 – période 1), sur les relations interpersonnelles (3 entretiens / 15 – période 1), ainsi que sur la santé des élus (3 entretiens / 15 – période 1).

En effet, même si l'un des experts interrogés déplore « *des réunions plus longues* » (entretien 3 – période 1), et l'absence de communication non-verbale « *quand on est en échange à distance, on ne voit pas le visage, il n'y a pas le non verbal, et ça ce sont des choses qui manquent* » (entretien 8 – période 1), d'autres mettent en évidence des réunions mieux structurées avec un niveau d'informations identiques : « *je trouve que le fait qu'on soit tous à distance, ça discipline un petit peu plus les interventions côté élus. Mais moi j'ai pu connaître voilà les instances où t'as cinquante personnes, il y a un côté théâtral, syndical où chacun doit y aller de sa tirade et chacun se coupe la parole, quand quelqu'un lève la main, c'est un autre qui parle. Enfin c'était, parfois ça pouvait arriver que ça soit un peu le bazar. A distance, voilà, ça oblige chacun à intervenir, chacun son tour, même si voilà ils sont toujours dans des postures où ils ont l'occasion de s'exprimer. Mais je trouve voilà que ça permet un petit peu d'organiser un peu plus les choses. Et donc moi je trouve dans la qualité des échanges d'informations que remontaient les interventions de la Direction, je trouve que les élus n'y ont pas trop perdus.* » (entretien 2 – période 1) ou encore une rapidité d'action pouvant accroître l'effectivité du dialogue social puisqu' « *on peut réunir plus rapidement un collectif, une commission de manière informelle. Il n'y a pas besoin de venir physiquement et ça c'est quelque part presque une amélioration* » (entretien 8 – période 1).

Pour autant, le distanciel a bien des répercussions sur le dialogue social compte tenu de l'éloignement des acteurs entre eux mais aussi de l'éloignement du terrain : « *Après pour les élus, moi j'ai pas ressenti de dégradation des relations entre les élus, ça s'est même des fois facilitées, avec plus de souplesse parce que voilà il y a une capacité à faire des réunions à distance, une souplesse dans les réunions à distance beaucoup plus importante que dans des*

réunions présentielle. Donc peut-être même une intensification que ça soit des réunions préparatoires, voire évidemment des plénières. Donc j'ai pas l'impression qu'entre élus ça ait dégradé les relations entre élus et salariés c'est plus difficile à dire et là je suis pas sûr d'avoir d'avis sur ce sujet, mais on peut effectivement présumer qu'en tout cas, il peut y avoir des dangers que les élus soient plus éloignés des salariés, d'où les enjeux aujourd'hui du télétravail, de l'existence du collectif, de sa représentation etc... » (entretien 13 – période 1).

Ces éléments mettent en évidence que les changements relationnels et organisationnels pour les représentants du personnel ont conduit à une transformation du recours à l'expert pour se tourner vers les expertises ponctuelles et libres plutôt que les expertises récurrentes. De plus, cela a modifié le mode de fonctionnement entre l'expert et le CSE afin de trouver des parades aux réunions en distanciel où l'informel n'était plus possible : *« moi j'utilise beaucoup des procédures intéressantes avec des doubles canaux de communication, notamment en réunion plénière : il y a effectivement le canal principal Teams par exemple, où se passe la réunion plénière et en parallèle on met en place... moi j'utilise pas mal WhatsApp pour communiquer en parallèle avec les élus sans que la Direction ne s'en rende compte »* (entretien 13 – période 1). Ces éléments questionnent quant à l'utilisation des outils numériques au regard du dialogue social. Actuellement, la législation est très restrictive sur les accès et usages aux outils numériques. Or, dans un contexte de déploiement massif du télétravail et afin d'assurer un lien entre les salariés et leurs représentants du personnel, il conviendrait de redéfinir la législation pour permettre par exemple, avec accord du salarié, l'utilisation de son adresse mail professionnelle.

Par ailleurs, la Covid-19 a impacté de manière plus profonde le dialogue social et notamment la question de la syndicalisation à laquelle il faudra, dans un contexte de crise économique ou non, trouver des réponses rapidement : *« Après pour la syndicalisation c'est compliqué quand tu as des nouveaux c'est plus facile de passer dans le bureau et de parler, dire qui tu es, que de les voir en visio. Tu ne le connais ni d'Adam ni d'Eve mais là ils n'auront pas le réflexe d'aller chercher de l'aide quand ils en auront besoin. Donc il y a des salariés qui vont se retrouver un peu à l'écart. »* (entretien 3 – période 1). Ce verbatim questionne la place du dialogue social dans un contexte de distanciel accru ; comment représenter les salariés quand on ne les voit pas ? Comment faire adhérer des salariés à la dimension syndicale quand ils n'ont pas les moyens d'être sensibilisés au sujet ? Outre la question de la numérisation des réunions, la crise de la Covid-19 a fait émerger la nécessité d'apporter des solutions à la crise du syndicalisme en France.

Ces constats deviennent une pierre angulaire lorsque les experts sociaux interrogés font état de la dégradation de la santé des représentants du personnel. En effet, en parallèle d'une

crise sanitaire et économique à gérer dans son individualité et au regard de sa vie de famille, les élus de l'instance doivent également porter le poids du collectif de travail tout en contribuant à l'assurance de la pérennité de l'entreprise. Ce contexte difficile est à mettre en corrélation directe avec le passage en CSE qui a bouleversé le fonctionnement du syndicalisme au travers de la fusion des instances engendrant une hausse des prérogatives avec une diminution des moyens octroyés : *« On sent qu'il y a quand même quelques élus qui sont fatigués par le nombre de sujets à traiter, par la difficulté de pouvoir tout traiter en temps. Et ça je crois que ça s'est un peu accentué de manière globale avec le CSE mais qui finalement a été suivi très vite après la crise sanitaire. Mais ça c'est un ressenti très général, je n'ai pas cherché quoi. C'est vraiment un témoignage sensible que je t'adresse sur ce que je ressens un peu, d'élus fatigués, contents de se retrouver, et puis bah... inquiets sur un certain nombre de sujets, notamment celui que j'ai évoqué avec toi. C'est-à-dire mise en place du flex-office avec la généralisation du télétravail, y'a pas mal d'inquiétude là-dessus »* (entretien 14 – période 1). La crise de la Covid-19 apparaît comme un accélérateur des problématiques liées à l'évolution du mandat des représentants du personnel devant maîtriser un nombre de sujets très importants au regard de l'ensemble des prérogatives qui leur incombent, et ce, dans un contexte d'inversion de la hiérarchie des normes où la place du dialogue social et plus particulièrement des négociations collectives est prépondérante au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons dire qu'aujourd'hui, rien n'est prévu par le législateur pour adapter les relations professionnelles à un contexte de crise économique. Toutefois, comme le rappelle l'entretien 9 (période 1), beaucoup d'entreprises ont mis en place leur premier CSE peu de temps avant la crise voire en même temps : *« En fait, il n'y a pas de CSE avant COVID, il y a eu un historique très pauvre de quelques mois. Le CSE, dans certaines entreprises, s'est créé et quelques mois après ils ont été plongés dans la crise COVID »*. C'est pourquoi nous considérons, qu'outre l'adaptation aux modalités relatives au distanciel, l'ensemble des problématiques soulevées constituent un panel applicable au contexte de crise mais également au contexte hors crise. Le codage de nos données sur la base du ressenti nous permet de faire émerger une matrice de croisement. Celle-ci présente une prépondérance d'avis « modérément négatif » sur le lien entre la crise de la Covid-19 et le métier d'expert du CSE dans sa globalité.

Matrice de croisement 1 – Sentiment vis-à-vis des impacts de la Covid-19 via Nvivo®
(période 1) :

	Très négatif	Modérément négatif	Modérément positif	Très positif
Interviewé 1	0	82	64	0
Interviewé 2	0	0	89	0
Interviewé 3	47	121	62	0
Interviewé 4	0	84	15	0
Interviewé 5	0	16	0	0
Interviewé 6	0	0	32	0
Interviewé 7	0	173	68	0
Interviewé 8	0	0	0	0
Interviewé 9	0	349	0	0
Interviewé 10	0	697	296	0
Interviewé 11	0	53	43	0
Interviewé 12	0	261	60	0
Interviewé 13	0	172	150	0
Interviewé 14	0	440	20	0
Interviewé 15	0	142	34	0

	Très négatif	Modérément négatif	Modérément positif	Très positif
Interviewé 1	0 %	56,16 %	43,84 %	0 %
Interviewé 2	0 %	0 %	100 %	0 %
Interviewé 3	20,43 %	52,61 %	26,96 %	0 %
Interviewé 4	0 %	84,85 %	15,15 %	0 %
Interviewé 5	0 %	100 %	0 %	0 %
Interviewé 6	0 %	0 %	100 %	0 %
Interviewé 7	0 %	71,78 %	28,22 %	0 %
Interviewé 8	0 %	0 %	0 %	0 %
Interviewé 9	0 %	100 %	0 %	0 %
Interviewé 10	0 %	70,19 %	29,81 %	0 %
Interviewé 11	0 %	55,21 %	44,79 %	0 %
Interviewé 12	0 %	81,31 %	18,69 %	0 %
Interviewé 13	0 %	53,42 %	46,58 %	0 %
Interviewé 14	0 %	95,65 %	4,35 %	0 %
Interviewé 15	0 %	80,68 %	19,32 %	0 %

La matrice de croisement relatif aux sentiments présente les résultats suivants :

- Aucun entretien n'est exclusivement « très positif » ou « très négatif » ;
- 1 entretien est considéré comme neutre avec aucun mot encodé ne permettant de faire ressortir un sentiment ;
- 2 entretiens sont exclusivement « modérément positif », avec une quantité de mots encodés inférieure à 50 ;
- 2 entretiens sont exclusivement « modérément négatif », dont l'un avec une quantité de mots encodés inférieure à 50 et l'autre supérieure à 200 ;
- 10 entretiens utilisent divers registres, mais tous sont majoritairement « modérément négatif ».

Ce codage nous permet de mettre en évidence que les avis sur les impacts de la crise de la Covid-19 sont principalement « modérément négatif ». Toutefois, 9 entretiens présentent en parallèle des éléments « modérément positif » et 2 sont exclusivement « modérément positif ». Cela démontre que les avis ne sont pas tranchés et que des points positifs ont pu émerger de

la crise Covid-19 comme le gain de temps de trajet accroissant la productivité des experts sociaux, le développement de nouveaux canaux de communication entre le CSE et l'expert ou encore la meilleure organisation des réunions. Toutefois, les ressentis sont principalement négatifs avec l'augmentation notable des projets de restructuration faisant écho à la crise économique, l'absence de communication verbale entre les élus et l'expert (voire la Direction et l'expert lors des restitutions en plénière), la multitude de sujets à étudier pour les représentants du personnel mais aussi les experts sociaux ou encore la sécurisation des informations avec le déploiement du numérique. Face à un contexte de crise, il convient d'accorder à chaque partie prenante impactée un certain temps d'adaptation pour s'adapter au changement.

Cette analyse nous démontre que dans le cas du métier d'expert du CSE, la Covid-19 a constitué certes un bouleversement mais a également permis de faire émerger de nouvelles pratiques. Pour autant, les problématiques soulevées ne semblent pas uniquement liées à la crise de la Covid-19 mais surtout au passage en CSE avec la multitude de sujets à traiter et l'impact défavorable sur la santé des représentants du personnel. C'est pourquoi nous nous allons désormais approfondir notre réflexion sur les impacts des Ordonnances Macron sur le métier d'expert social et plus largement sur le dialogue social.

II. Les limites de l'expertise

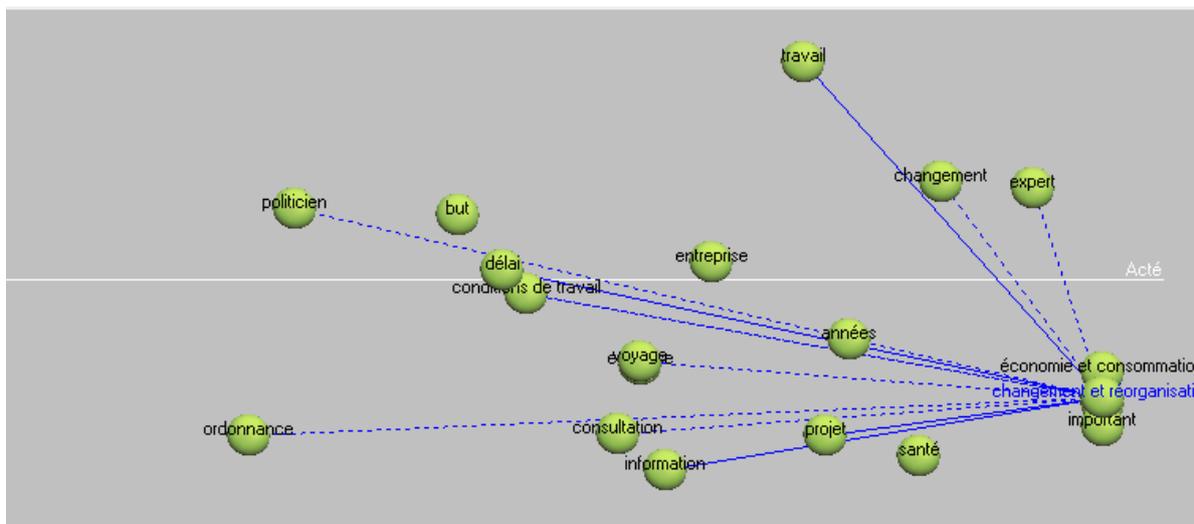
L'expertise s'est déployée au rythme des évolutions législatives et tend à s'adapter aux différents contextes auxquels elle est confrontée à savoir dans un premier temps, une crise sanitaire puis, dans un second temps une crise économique. Pour autant, elle connaît de nombreuses limites et doit s'adapter pour ne pas subir la crise du syndicalisme de plein fouet. Face au tournant des Ordonnances Macron, nous avons interrogé les experts sociaux sur les impacts de cette loi et notamment la fusion des instances (période 1). A ce titre, le logiciel Nvivo[®] fait apparaître le nuage de mots suivant, au sein duquel nous avons analysé la sémantique des principaux mots employés avec le logiciel Tropes[®] pour poursuivre notre étude textuelle conjointe³⁴⁵.

³⁴⁵ La méthodologie de lecture des analyses sémantiques réalisées par le logiciel Tropes[®] est présentée dans le Chapitre 5, III, B, 2. Pour rappel, les verbes factifs sont des verbes d'action qui engendrent une mise en scène dynamique et d'action ; les connecteurs de cause sont portés par exemple par les termes suivants : « car, donc, puisque » ; les modélisations d'intensité sont représentées par exemple par les termes suivants : « très, beaucoup, fortement ».

L'analyse textuelle du logiciel Tropes® présente comme univers de référence principal relatif aux Ordonnances Macron l'« emploi » à hauteur de 113 fois via les termes « travail » et « métier » et « conditions de travail ». Les mots qui lui sont reliés par un trait plein et en étant graphiquement proches, comme « communication » ou « transport » ont une relation très fréquente avec lui, tandis que ce qui lui sont reliés par un trait en pointillés tel que « cognition » ou encore « liberté » présentent une relation moins fréquente. Nous tenons à préciser que les experts sociaux seniors sont couramment appelés « pilote » au sein de l'organisation de Sextant Expertise, ce qui explique que le champ lexical du « transport » soit largement sollicité.

De plus, le scénario de référence met en évidence le champ lexical du « changement » et de la « réorganisation » qui apparaît 85 fois au sein des entretiens se référant aux impacts des Ordonnances Macron, ce qui fait de lui le principal champ lexical déployé.

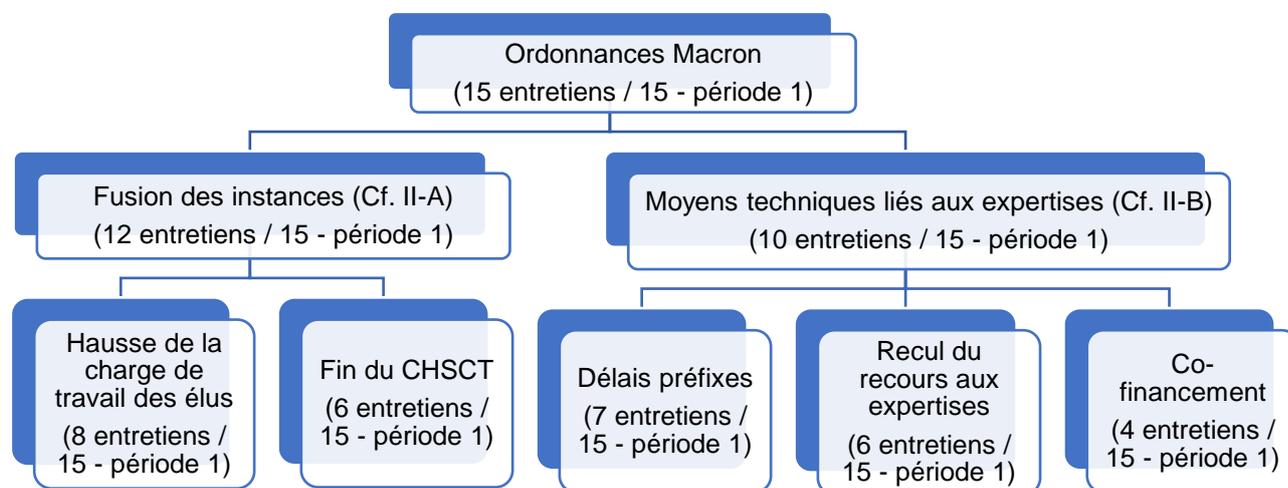
Figure 19 – Impacts des Ordonnances Macron via Tropes® (période 1) :



Nous observons que les impacts des Ordonnances Macron sont considérés comme « importants » et se répercutent sur deux leviers principaux ; le premier au niveau de la dimension de l'« économie et la consommation » et le second sur la dimension temporelle avec les termes suivants : « années, information-consultation et délai ». C'est sur cette base que nous poursuivrons notre analyse pour faire émerger les limites de l'expertise au regard des Ordonnances Macron. Par ailleurs, ces constats permettent de faire émerger un tableau synthétique de l'analyse sémantique des passages relatifs à la Covid-19 au sein de nos entretiens.

Pour les experts sociaux interrogés les impacts des Ordonnances Macron sont nombreux et concernent, d'une part, la fusion des instances (12 entretiens / 15 – période 1) mettant un terme au CHSCT (6 entretiens / 15 – période 1) et engendrant une augmentation de la charge de travail pour les représentants du personnel (8 entretiens / 15 – période 1), et d'autre part, les moyens techniques dédiés aux expertises (10 entretiens / 15 – période 1) à savoir, les délais préfixes (7 entretiens / 15 – période 1), le recul du recours à l'expertise (6 entretiens / 15 – période 1) et le co-financement (4 entretiens / 15 – période 1).

Schéma 3 - Analyse des entretiens au sujet des Ordonnances Macron (période 1) :



Durant cette phase des entretiens, les experts sociaux ont donné leurs points de vue sur les impacts des évolutions législatives, et plus particulièrement des Ordonnances Macron, au regard de leurs expériences vécues, ce qui justifie la prise en charge du « je ». Pour autant, il apparaît que les entretiens aient eu plus de facilité à présenter les impacts des Ordonnances Macron pour les représentants du personnel que pour leur métier, ce qui explique la prise en charge par le narrateur et les 16 notions de doute malgré un style argumentatif. En effet, ces phases de doute peuvent être la représentation d'un retour d'expérience hâtif, les CSE n'ayant qu'un seul mandat d'existence au moment de la réalisation des entretiens. Ainsi, il serait pertinent de poursuivre cette réflexion à mi-mandat des élus de la nouvelle instance.

Tableau 9 – Synthèse des impacts des Ordonnances Macron via Tropes® (période 1) :

Style	Mise en scène	Notions
Argumentatif avec des verbes factifs et des connecteurs de cause	Prise en charge du « je » portée par des verbes déclaratifs ou descriptifs conjugués à la première personne	16 notions de doute liées à un retour d'expérience trop rapide
	Prise en charge du narrateur porté par des verbes descriptifs ou déclaratifs au regard d'un état ou d'une action	

A. La fusion des instances : une augmentation de la charge de travail des représentants du personnel avec des moyens réduits

Les Ordonnances Macron ont été vécues comme un tournant du dialogue social, voire comme une refonte de celui-ci. En effet, en transformant le paysage syndical avec la fusion des instances de représentation du personnel, les repères ont disparu. En effet, les Ordonnances Macron ont mis fin à l'existence des trois instances pour créer le CSE. Ainsi, le CHSCT n'existe plus et la dimension relative à la santé et aux conditions de travail est traitée par l'instance unique via la commission santé sécurité et conditions de travail, appelée CSSCT. L'objectif de la création du CSE, engendrant la suppression du CHSCT, était de réunir tous les sujets et toutes les prérogatives des représentants du personnel au sein d'une même instance : « *Je crois que le titre du projet de loi c'était 'renforcer le dialogue social' (...) toutes les prérogatives sont aujourd'hui construites dans une seule instance et que du coup ça oblige l'instance et les élus à avoir une vision transversale. Une des problématiques était de ne pas être juste focalisé sur les prérogatives économiques en axe CE ou sur les prérogatives conditions de travail en CHSCT. Ça a quand même décloisonné, je pense, les deux approches. Les prérogatives des élus du personnel sont fortes, ce qui fait qu'aujourd'hui même si ça demande du temps de formation, donc de l'acculturation à ces sujets là... en tout cas je pense que ça peut finalement, à mon sens... ça renforce l'instance...* » (entretien 13 – période 1). Effectivement, l'instance unique permet d'offrir une vision globale aux élus et peut, dans certains cas, augmenter les moyens d'action de l'expert que ce soit dans le cadre récurrent : « *Pour le coup je trouve que c'est plutôt pas mal parce que du coup les thématiques SSCT on les traite vraiment en politique sociale et la Direction c'est plus difficile pour elle de refuser de traiter ça en politique sociale* » (entretien 1 – période 1), ou ponctuel : « *Avant c'était des sujets très SSCT, et nous quand on avait une réorg sans suppression de personnel, on n'avait pas de cadre légal pour l'analyser. Maintenant on en a un, je trouve que ça, c'est un vrai plus quoi.* » (entretien 7 – période 1).

Pour autant, la suppression du CHSCT engendre des problématiques concernant la proximité du terrain malgré la création des rôles de représentants de proximité : « *en parlant des CHSCT qui étaient présents vraiment au plus près des zones des salariés avec la réforme du CSE je pense qu'on a réduit la proximité de ce que constituait auparavant l'instance du CHSCT. Et on a essayé de remplacer ça par des représentants de proximité. Moi ce que je perçois c'est que pour l'instant c'est un peu le bordel, la mise en place de ce truc-là* » (entretien 12 – période 1), mais questionne aussi l'appropriation des prérogatives relatives à la santé, la sécurité et aux conditions de travail que la CSSCT ne semble pas palier : « *on a des [réunions de] CSE qui durent plus longtemps avec un plus grand nombre d'élus par rapport au CHSCT. C'était des réunions à petits comités, les réunions de CHSCT c'était 5-6-7 jamais plus de 10 en fait, mais maintenant on a des réunions de CSE avec très couramment 30 à 40 membres donc ça fait déjà beaucoup et aussi des personnes, effectivement, aussi moins spécialisées sur le sujet, un peu novices sur le domaine SSCT* » (entretien 9 – période 1), dans un contexte où l'obligation de santé et de sécurité des salariés incombe toujours à l'employeur et pour lequel les remontées de terrain recueillies par le CHSCT étaient importantes.

De plus, la fusion des instances a conduit à une augmentation des prérogatives des représentants du personnel : « *La fonction d'élu devient très dure à occuper et très technique et il y a le risque de se perdre dans les méandres et de mélanger : est-ce que c'est éco, socio ou conditions de travail ?* » (entretien 8 – période 1) nécessitant la maîtrise d'une multitude de sujets : « *Alors qu'aujourd'hui on attend que tous les élus du CSE aient des connaissances sur tous les sujets. Mais entre des profils, santé, sécurité conditions de travail ou des profils plus économiques sur les orientations stratégiques ou d'analyse économique et financière, on voit bien que ce n'est pas des compétences qui sont identiques.* » (entretien 14 – période 1) avec en parallèle une diminution des moyens : « *donc à mon sens ça a plus complexifié leur tâche qu'autre chose. Ils sont moins nombreux et ils ont moins de moyens qu'auparavant pour des sujets qui sont sans doute plus divers* » (entretien 12 – période 1). Ce phénomène pourrait, d'après l'entretien 5 (période 1), contribuer à accroître la crise du syndicalisme en France au travers d'un désengagement massif : « *c'est moins de moyens et plus de complexité pour les élus et du coup plus de difficultés aussi pour trouver des personnes qui souhaitent s'investir dans un mandat* » et ce, dans une période où il est déjà complexe de trouver des candidats aux élections professionnelles comme le précise l'entretien 15 (période 1) au travers d'un retour d'expérience : « *La situation était tellement préoccupante que la Direction s'en est mêlée. Lors des élections professionnelles il y a eu de grosses difficultés pour constituer les listes électorales. Les OS se sont inquiétées et la Direction aussi et elle m'a dit, je cite : « mais avec qui va-t-on pouvoir négocier ? avec qui on va pouvoir traiter s'il n'y a personne qui souhaite occuper ces fonctions-là, ces mandats ? ». La liste devait comprendre 8 titulaires et*

8 suppléants. Dans les faits, ils sont 7 au total (titulaires + suppléants). La liste est incomplète... ».

Ces constats font ressortir, la nécessité pour les représentants du personnel de s'approprier les rouages du CSE pour que l'objectif de fusion des thématiques soient atteints de manière efficiente : « *on peut espérer de plus en plus que ça rende possible de fusionner ces trois dimensions et donc derrière, ben quelque part d'avoir un regard plus précis, pertinent* » (entretien 8 – période 1). Cependant, il semblerait que cela impose un fonctionnement interne efficace reposant sur un travail préliminaire des commissions : « *Et dans le champ dans lequel j'interviens il n'y a pas que des élus professionnels ou qui font ça à 100%. Ils ont un métier à côté, et du coup ça les oblige à se répartir le travail. Et je trouve qu'ils travaillent mieux en commissions donc encore une fois c'est les clients avec qui je travaille. Ils travaillent mieux en commission parce qu'ils ne peuvent pas tous, tout faire. Alors qu'avant t'avais un peu le secrétaire du CE qui était un peu partout et qui faisait tout.* » (entretien 2 – période 1). Ces observations présentent également la nécessité de recourir à un tiers externe facilitateur tel que l'expert social pour les accompagner, d'une part, dans la priorisation des sujets : « *cerner un petit peu les priorités entre les différents sujets, et on pourrait même dire entre les différents blocs, qui vont de la réclamation individuelle jusqu'à la gestion des œuvres sociales, en passant par l'analyse stratégique* » (entretien 4 – période 1) et, d'autre part, pour réduire leur charge de travail : « *Ils sont noyés. Ça les oblige à recourir plus à un expert, pour au moins se décharger de ces sujets et de faire confiance à l'expert quant aux conclusions pour se les approprier ensuite, mais voilà ils ont trop de sujets et ça c'est vrai chez tous les clients* » (entretien 2 – période 1).

Pour autant, aux vues de l'évolution des besoins des élus de la nouvelle instance unique de représentation du personnel, le travail de l'expert social est lui-même remis en cause : « *ça nous interroge, je pense, cette réforme-là mais celle préalable aussi. Ça nous interroge sur la valeur ajoutée qu'on apporte à nos clients, sur la capacité qu'on peut avoir de ne pas être un expert mais d'être un conseiller, un consultant en fait. Parce que comme je te l'ai dit, le problème de cette nouvelle législation, de la mise en place du CSE c'est que, à mon sens, ça a créé une sorte d'embouteillage. Et j'ai eu beaucoup de sujets à traiter, des moyens en moins, et donc nous là-dessus on doit être une aide, on doit les aider à y voir plus clair, les aider à accélérer la réflexion, à comprendre plus rapidement, à être plus agiles aussi dans leur dialogue social. Et je ne suis pas persuadé qu'aujourd'hui on soit bien armés pour le faire. Je pense qu'on arrive avec des gros rapports mais moi le premier, des rapports de 150, 200 pages avec des sujets très complexes et je pense qu'on charge plutôt la barque qu'on ne les aide.* » (entretien 12 – période 1). A ce titre, Pierre-André Imbert considère que « *les rapports d'expertise rendus sont trop gros et n'aident pas, de par leur exhaustivité à raconter une*

histoire claire aux élus du CSE ». Il apparaît donc que la taille des rapports, et notamment la volonté de réduction de celle-ci créent un consensus entre les experts sociaux interrogés et le secrétaire général adjoint de la présidence de la République. Ainsi, cela nous interroge quant aux moyens techniques mis à la disposition du CSE pour pallier ces nouvelles difficultés dans la gestion de leur mandat émises par les Ordonnances Macron.

B. Les moyens techniques : une diminution du recours à l'expertise dans un contexte de rigidification des délais et du financement

L'instance unique de représentation du personnel dispose de différents leviers pour pallier les problématiques d'accroissement de la charge de travail dans un contexte de réduction des moyens relatives aux heures de délégation ou encore au nombre d'élus au sein de l'instance. Pour les experts sociaux interrogés, ces leviers reposent sur une bonne organisation interne autour des commissions et sur le recours à l'expert social pour les accompagner dans leurs tâches. Toutefois, diverses limites viennent ternir ce tableau, la première étant relative à la pression liée aux délais préfixes et la seconde, à une augmentation du co-financement des expertises ce qui conduit en partie à une diminution du recours à l'expert porté également par la négociation des calendriers sociaux mais aussi la perte de l'identité juridique et morale du CHSCT.

Tout d'abord, les délais préfixes consistent à encadrer les délais relatifs à une information-consultation du CSE pour éviter les dérives qui pouvaient nuire au dialogue social puisque les CE, en ne rendant pas d'avis, pouvaient bloquer les projets proposés par les Directions, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui : *« les instances ont perdu aussi en prérogatives dans le cadre de la mise en place de ces CSE avec des avis qui ont beaucoup moins de poids que ça ne pouvait l'être auparavant »* (entretien 6 – période 1). Pierre-André Imbert dit que *« les délais préfixes ont été voulus pour se parler plus rapidement et sanctuariser les discussions »*. Cependant, la mise en œuvre des délais préfixes via la Loi Rebsamen et les Ordonnances Macron impacte le travail de l'expert en cadrant là-aussi les délais de ses interventions : *« le point négatif que j'ai trouvé mais que je ne voyais pas trop au tout début des ordonnances Macron. Mais que je vois beaucoup maintenant, c'est que les Directions en fait elles sont vraiment à fond sur les délais, les documents, la procédure, tu vois. Je trouve que c'est aussi, je ne sais pas si c'est en lien direct avec les ordonnances Macron parce que tout ça en partie existait déjà avant, mais je trouve que ça, ça s'est vachement endurcis. Moi je ne l'ai pas vu tout de suite, il y a plein de collègues qui l'avaient vu direct où ça se tendait. »* (entretien 1 – période 1). Cette rigidification des délais apparaît dans une certaine mesure logique compte tenu des évolutions propres à l'instance, aux élus et aux experts sociaux pour lesquels une

certaine dérive au niveau des délais constituait une norme : « *J'ai l'impression que les anciens se plaignent beaucoup parce qu'ils étaient habitués à faire une mission en 8 mois alors qu'aujourd'hui il faut la faire en 2 mois. Quand tu passes 15-20 ans de ta vie à faire ce que tu veux sur la répartition... bah maintenant c'est toi qui subis le fait qu'il y a des délais et il faut les respecter. Après aussi, le fait que ce soit rapide il faut être précis et aller droit au but au lieu de faire des rapports de 200 pages* » (entretien 3 – période 1).

Outre, la mise en œuvre des délais à respecter, les délais préfixes semblent avoir rigidifier les conditions de réalisation des expertises : « *on a connu des expertises qui pouvaient s'étirer sur cinq, six mois, voire certaines un an... on a tous eu dans nos portefeuilles des expertises qu'on venait présenter un an et demi après la nomination, donc des choses qui pourraient paraître aujourd'hui aberrantes. Ce flou était principalement entretenu par les différentes parties mais qui pouvait apporter à chacun la flexibilité nécessaire pour gérer un peu notre activité, pour ne pas dire gérer notre charge. Aujourd'hui ce n'est plus possible... en tous cas c'est nettement moins possible. Parce que les choses sont organisées, le principe des délais préfixes est bien rentré dans la tête de chacun, après on peut toujours trouver des marges de manœuvre, mais elles sont plus difficiles à négocier qu'elles ne l'étaient par le passé. Et donc pour moi les conditions d'exécution des missions se sont rigidifiées.* » (entretien 4 – période 1), cela se répercute par exemple sur le lancement de l'expertise pour laquelle les délais sont considérablement réduits et engendrent de facto une surcharge de travail, la demande de documents devant généralement être réalisée deux fois pour satisfaire les attentes de l'instance : « *Pour illustrer le propos, prenons le cas de l'envoi de la demande de documents qui doit intervenir dans les trois jours de la désignation. L'employeur doit répondre dans les 5 jours. Ces délais sont extrêmement contraints et ne sont pas adaptés à la vie des entreprises. Le pilote de mission doit réagir très vite et suivre les réponses de la Direction, relancer le cas échéant. La première demande de documents étant envoyée dès la désignation, est dans la majeure partie des cas, provisoire. Il faut l'étoffer dans un second temps.* » (entretien 15 – période 1).

Pour autant, les délais préfixes sont également devenus un sujet de négociation venant nourrir le dialogue social : « *Après, j'ai eu quelques nouveaux dossiers et dans les nouveaux dossiers on en a quelques-uns qui imposent des délais préfixes, mais c'est-à-dire qu'en fait quand la Direction impose des délais fixes c'est moins qu'elle l'impose à l'expert qu'elle ne l'impose à elle-même aussi. Donc de toute manière, voilà on est sur une prestation un peu différente, parce que du coup tu ne peux pas faire autant avec un temps réduit donc c'est des choses plus ciblées. [...] Ce n'est pas que c'est de l'interne parce que du coup ça a un impact sur les élus, mais on sait les accompagner, on sait les aider à faire bouger le calendrier les années suivantes s'il le faut, à ouvrir par anticipation et à essayer de trouver des meilleures façons de*

travailler années après années. Mais pour moi ce n'est pas une révolution ça, en tous cas c'est comme ça que je le vis. » (entretien 2 – période 1) et peuvent s'apparenter à un baromètre du climat du dialogue social ou à une représentation de la structuration du dialogue social puisque certaines Directions font le choix de ne pas appliquer les délais préfixes ce qui peut illustrer un dialogue social serein mais aussi une absence de maîtrise du cadre législatif : « *Moi les missions sur lesquelles je travaille, on n'a pas forcément de délais fixes de 1 mois, 2 mois, il y a toujours un peu plus. »* (entretien 11 – période 1).

De plus, les Ordonnances Macron ont accentué le principe du co-financement, où l'instance finance à hauteur de 20% l'expertise sollicitée (hors expertises récurrentes sur la situation économique et sur la politique sociale ainsi que hors expertises ponctuelles sur un PSE ou un accompagnement à l'égalité professionnelle sous certaines conditions) : « *on a aussi mis en place le co-financement d'un certain nombre de missions où auparavant on avait un financement intégral. Donc globalement ça c'est une demande de la Direction depuis très longtemps et je pense que si on arrive à un co-financement généralisé de nos missions, ce qui sans doute est le sens de l'histoire... Je pense que la brèche qui a été ouverte avec les ordonnances Macron c'est quelque chose qui va sans doute se développer dans les années qui viennent »* (entretien 11 – période 1).

Ce principe de co-financement impacte les CSE et les experts sociaux sous plusieurs prismes. En premier lieu, cela peut conduire à des différences de capacité à recourir à un accompagnement : « *Du côté du financement, l'introduction du co-financement, j'ai constaté des impacts importants... Hors grands comptes, l'EC est moins sollicité, pour des raisons budgétaires... c'est l'instauration d'un droit à deux vitesses : les CSE disposant de moyens peuvent se faire accompagner. En revanche les CSE dont les moyens sont exigus sont pénalisés. Cela les met dans une position de dépendance vis-à-vis de l'employeur nuisant au dialogue social et à l'émancipation du CSE »*. Toutefois pour palier la problématique du financement, et plus particulièrement des petits budgets, le législateur a prévu la possibilité de transférer les budgets entre les ASC [Activités Sociales et Culturelles] et le fonctionnement mais aussi d'encadrer la contribution financière de l'instance en cas de finances insuffisantes. Or, nous observons à ce jour, que peu de CSE utilisent cette possibilité pour recourir à l'expertise : « *Je n'ai constaté aucun basculement du budget ASC vers le fonctionnement et quelques transferts du budget fonctionnement vers ASC. Qu'est-ce que cela signifie ? Les ASC sont prioritaires, voire sacrées, par rapport au fonctionnement. Les CE avaient accumulé des réserves de fonctionnement, parfois importantes, traduisant en partie, une utilisation moindre, mais en cas d'insuffisance de budget de fonctionnement, le recours à l'expertise est sacrifié. »* (entretien 15 – période 1). En effet, cela traduit l'image même de l'instance de

représentation du personnel qui est plus souvent identifiée comme un vecteur de loisirs et bien-être plutôt qu'une partie prenante du dialogue social pouvant contribuer à l'amélioration des conditions de travail sous les facteurs intrinsèques et extrinsèques et dans une dimension plus large à la pérennité de l'entreprise. Par ailleurs, le principe de co-financement vient impacter la relation entre le CSE et son expert puisqu'il y désormais un lien financier entre les deux qui accentue les attentes de l'instance vis-à-vis de son expert : *« c'est plus challenging parce qu'avant c'était une boîte à fric, ils en avaient limite rien à faire de la qualité. Maintenant qu'il y a le co-financement, ils sont plus regardants sur la qualité ce qui est normal... »* (entretien 3 – période 1) et qui tend à créer un sentiment de pression voire de culpabilisation des élus de l'instance : *« Les ordonnances Macron sont porteuses de confusion dans les rôles et dans les relations entre expert/Direction/CSE. Aujourd'hui, la limite n'est plus très claire. Il y a, de mon point de vue une confusion des genres. Sur les missions prises en charge à 100 % par l'employeur, je constate que de plus en plus de CSE nous demandent des efforts sur le niveau des honoraires, ce qui met l'EC dans une position délicate vis-à-vis du CSE. Concernant les missions co-financées, il y a une dichotomie entre les grandes et entreprises de taille moindre. En règle générale, le co-financement n'est pas un sujet pour le CSE disposant de moyens, contrairement au CSE dont les moyens sont contraints. J'ai par exemple observé que, faute de moyens, un CSE n'a pas exercé son droit d'alerte économique. Personnellement, je n'ai pas vécu de situation où le CSE a fait jouer l'article L. 2315-80 3° du code du travail (encadrement de la contribution financière de l'instance en cas de finances insuffisantes) »* (entretien 15 – période 1).

Effectivement, le co-financement engendre la crainte d'une diminution du recours à l'expertise : *« à chaque fois que je suis une formation sur les évolutions législatives, on nous annonce la mort prochaine de l'expertise CHSCT voilà. Et puis cette mort elle n'arrive jamais mais en fait c'est vrai qu'on a une législation qui est de plus en plus contraignante et qui théoriquement devrait freiner les demandes d'expertise. Le fait qu'avant c'étaient des projets financés 100% par l'employeur et maintenant 80% seulement, ça devrait freiner voilà. »* (entretien 10 – période 1), mais ce n'est pas le seul risque évoqué par les experts sociaux interrogés. De plus, en supprimant les CHSCT qui pouvaient mandater un expert, le recours à l'expertise semble de facto impacter à la baisse et a conduit à des suppressions de personnel dans les cabinets spécialisés : *« dans d'autres structures comme Secafi par exemple ou il y a eu un PSE et où il y a eu un grand nombre d'intervenants SSCT qui ont été licenciés »* (entretien 10 – période 1). Par ailleurs, la mise en œuvre du CSE modifie les périmètres associés à la représentation du personnel puisque le périmètre des établissements ne permet plus de recourir à un expert : *« ce qui a pu changer c'est qu'on sent très bien quand-même*

l'effet de la centralisation des sujets et donc potentiellement moins de sollicitations que l'on peut avoir au niveau des établissements. C'est-à-dire, la dimension établissement n'est plus tellement une dimension stratégique pour nous, dans le sens où ça pouvait être pour nous hier un terrain d'expertise. » (entretien 4 – période 1) alors que les besoins semblent présents compte tenu de l'élargissement des prérogatives des représentants du personnel : *« j'étais beaucoup présent chez des comités d'établissements sur lesquels on pouvait faire à la fois des missions économiques et des missions politiques sociales dans les missions récurrentes j'entends, mais depuis les ordonnances Macron ce n'est plus forcément possible pour les élus de nous mandater sur les aspects économiques quand ils font partie d'un comité d'établissement. C'est une prérogative du CSE, c'est au périmètre de l'entreprise donc du CSE central s'il y a plusieurs établissements. Donc ça c'est quelque part un recul par rapport à la situation qu'on connaissait à mon sens préalablement. »* (entretien 11 – période 1).

Enfin, avec l'inversion de la hiérarchie des normes qui offre une place prépondérante à la négociation d'entreprise, les calendriers sociaux peuvent désormais être négociés pour que la périodicité des informations-consultations récurrentes soit allongée : *« on a ouvert les possibilités de modification notamment des délais de consultation à travers ces ordonnances-là enfin en gros on peut dire auparavant des consultations récurrentes qui étaient prévues tous les ans bah je vais prévoir tous les deux ans ou tous les trois ans. Pour des négos auparavant c'était triennal maintenant c'est quinquennal, donc de ce point de vue là ça a laissé la porte ouverte pour certaines Directions, je pense, à réduire finalement la fréquence des consultations ou de certaines négociations. Alors après au bon vouloir des OS il faut qu'elles signent mais je crois comprendre que dans certains grands groupes ça s'est fait. »* (entretien 11 – période 1) ce qui peut sembler parfois pertinent pour l'instance unique mais complexifie le travail de l'expert social : *« il y a quand même plus de boîtes qui ne font plus d'expertise tous les ans mais tous les deux ans tu vois... Une sorte de deal avec les Directions dans le cadre des accords CSE. Ce n'est pas idiot de ne pas le faire tous les ans peut-être mais par contre pour nous dans le métier c'est chiant parce que t'as un trou d'un an quand t'arrives et donc t'as pas un an à faire t'as deux ans à rattraper donc c'est tout de suite beaucoup plus chiant. »* (entretien 1 – période 1) et questionne quant au coût de l'expertise retraçant deux années cumulée au « coût d'entrée » de l'expertise, puisqu'en deux ans l'expert social perd de la visibilité sur le suivi de l'entreprise.

C'est pourquoi nous considérons, qu'outre la pertinence associée à la fusion des thématiques portées par les représentants du personnel, les Ordonnances Macron ont alourdi leur charge de travail en réduisant les moyens à leur disposition faisant accroître leur besoin d'accompagnement. Toutefois la rigidification des délais d'expertise ainsi que le déploiement du co-financement et la transformation du paysage syndical tendent à réduire le recours à

l'expertise. Le codage de nos données sur la base du ressenti nous permet de faire émerger une matrice de croisement. Celle-ci présente une prépondérance d'avis « modérément positif » sur le lien entre les Ordonnances Macron et le métier d'expert du CSE dans sa globalité.

Matrice de croisement 2 – Sentiment vis-à-vis des impacts des Ordonnances Macron via Nvivo® (période 1) :

	Très négatif	Modérément négatif	Modérément positif	Très positif
Interviewé 1	0	0	164	0
Interviewé 2	0	74	192	0
Interviewé 3	0	185	164	0
Interviewé 4	0	96	108	0
Interviewé 5	0	24	97	0
Interviewé 6	0	29	0	0
Interviewé 7	0	0	79	0
Interviewé 8	0	54	0	0
Interviewé 9	0	27	114	0
Interviewé 10	0	36	282	0
Interviewé 11	0	0	0	0
Interviewé 12	0	0	72	0
Interviewé 13	0	26	150	0
Interviewé 14	0	91	157	0
Interviewé 15	0	347	81	92

	Très négatif	Modérément négatif	Modérément positif	Très positif
Interviewé 1	0%	0%	100%	0%
Interviewé 2	0%	27,82%	72,18%	0%
Interviewé 3	0%	53,01%	46,99%	0%
Interviewé 4	0%	47,06%	52,94%	0%
Interviewé 5	0%	19,83%	80,17%	0%
Interviewé 6	0%	100%	0%	0%
Interviewé 7	0%	0%	100%	0%
Interviewé 8	0%	100%	0%	0%
Interviewé 9	0%	19,15%	80,85%	0%
Interviewé 10	0%	11,32%	88,68%	0%
Interviewé 11	0%	0%	0%	0%
Interviewé 12	0%	0%	100%	0%
Interviewé 13	0%	14,77%	85,23%	0%
Interviewé 14	0%	36,69%	63,31%	0%
Interviewé 15	0%	66,73%	15,58%	17,69%

La matrice de croisement relatif aux sentiments présente les résultats suivants :

- 9 entretiens utilisent divers registres, dont 7 sont majoritairement « modérément positif » ;
- 3 entretiens sont exclusivement « modérément positif », dont deux ont une quantité de mots encodés supérieure à 50 et un supérieur à 100 ;
- 2 entretiens sont exclusivement « modérément négatif », dont l'un avec une quantité de mots encodés inférieure à 50 et l'autre supérieure à 50 ;

- 1 entretien est considéré comme neutre avec aucun mot encodé ne permettant de faire ressortir un sentiment ;
- Aucun entretien n'est exclusivement « très positif » ou « très négatif ».

Ce codage nous permet de mettre en évidence que les avis sur les impacts des Ordonnances Macron sont principalement « modérément positif », même si 2 entretiens sont exclusivement « modérément négatif » et 2 présentent une majorité de termes « modérément négatif ». Là encore, les avis et ressentis ne sont pas tranchés, les experts ayant fait émerger les aspects positifs des Ordonnances Macron avec la pertinence de la fusion des thématiques, la meilleure organisation permises par le travail des commissions ou encore l'approfondissement du travail de l'expert social pour répondre aux contraintes soulevées par l'évolution du cadre législatif telles que l'accroissement des prérogatives des élus, l'éloignement du terrain face à l'élargissement des périmètres d'action du CSE. Les Ordonnances Macron ont également fait émerger des difficultés concernant le recours à l'expertise et tendant à engendrer une diminution de son recours via le co-financement, la négociation du calendrier social ainsi que la suppression de l'identité juridique et morale du CHSCT. Dans le même sens, les délais préfixes sont venus imposer un cadre législatif quant aux processus d'information-consultation et aux expertises associés pour ne pas nuire au dialogue social. Ces constats font émerger les principales adaptations concernant la mise en œuvre des Ordonnances Macron et plus particulièrement la mise en place du CSE. Là encore, il existe peu de recul pour réaliser un bilan complet du passage en CSE, les futures élections professionnelles et la fin de la pandémie devraient permettre d'offrir une analyse plus fine des impacts des Ordonnances Macron sur la représentation du personnel et les registres d'action de l'expert du CSE.

Ainsi, nous avons pu porter notre attention sur les divers impacts de la crise de la Covid-19 et du passage en CSE au travers des Ordonnances Macron concernant l'efficacité du mandat des représentants du personnel mais aussi le métier d'expert social. Dans un premier temps, nous avons constaté que la crise de la Covid-19 avait modifié le calendrier social de l'instance et avait conduit à une numérisation du dialogue social. Pour autant, nous avons pu mettre en exergue le fait que ces transformations ne reposaient pas uniquement sur la crise économique et sanitaire mais avaient un lien avec l'évolution législative relative notamment aux Ordonnances Macron. En effet, la fusion des instances de représentation du personnel ont conduit à l'accroissement de la charge de travail des élus dans un contexte de réduction de leurs moyens matériels (nombre de mandats, nombre d'heures de délégation, ...). C'est pourquoi notre analyse fait émerger un besoin plus important de recours à l'expertise pour accompagner les représentants du personnel dans leurs prérogatives. Pour autant, celui-ci

semble impacter négativement par le déploiement du co-financement mais aussi par la possibilité offerte de modifier le calendrier social des entreprises. C'est pourquoi nous allons désormais proposer des préconisations pour solutionner les problématiques soulevées par notre recherche empirique.

III. Leviers d'action au regard du recours à l'expertise

Les conclusions obtenues grâce à l'analyse textuelle de nos entretiens et nos matrices de croisement ont fait apparaître diverses difficultés rencontrées par les représentants du personnel dans la gestion de leurs mandats et par les experts sociaux dans la réalisation de leur travail. Certaines de ces difficultés sont étroitement liées à un processus de conduite du changement non abouti compte tenu du calendrier de réalisation de notre thèse au regard de l'application récente des Ordonnances Macron et de la pandémie de la Covid-19 particulièrement présentes lors de notre étude de terrain et encore présente à ce jour. Cependant, des recommandations et préconisations peuvent être émises pour limiter les impacts négatifs recensés et accroître la pertinence des impacts considérés comme positifs. Pour ce faire, nous considérons que deux leviers majeurs peuvent être mobilisés, à savoir l'apprentissage des représentants du personnel et l'évolution du métier d'expert social tournée vers un statut d'accompagnateur plutôt que de rédacteur d'expertises massives.

A. L'apprentissage pour sensibiliser sur la question syndicale et pour accroître les compétences des acteurs du terrain

L'augmentation des prérogatives des représentants du personnel avec, en parallèle, l'inversion de la hiérarchie des normes, constituent pour eux une réelle charge mentale et un levier de négociation important. Dans ce contexte, où la négociation et par conséquent, la réduction du calendrier social est possible, il convient pour les élus du CSE de détenir les savoirs nécessaires et l'organisation adéquate à la bonne gestion de leur mandat. Pour ce faire, nous considérons que les formations auxquelles peuvent bénéficier les représentants du personnel nouvellement élus sont essentielles sur la dimension juridique de leur mandat mais non suffisantes pour acquérir des compétences en économie, finances, ressources humaines, gestion, ou encore en santé, sécurité et conditions de travail. Au-delà des thématiques clés, selon les mandats, il convient de détenir également un bagage de compétences en management, gestion d'équipe et gestion des conflits pour le secrétaire du CSE ou encore en

négociation pour les délégués syndicaux. Ces diverses compétences sont à cumuler avec les compétences que les représentants du personnel doivent détenir dans le cadre de leur emploi, qu'il soit technique ou opérationnel. A notre sens, il convient, d'une part, de consolider les compétences détenues, d'autre part de développer les compétences essentielles à la bonne gestion de leur mandat et, enfin, de reconnaître ces multiples compétences pour tendre à accroître la représentativité du personnel dans les entreprises. Nous considérons, à ce titre, que l'apprentissage peut être une solution à privilégier au travers d'une part, du renforcement de parcours de formation dédiés aux professionnels et, d'autre part, avec un aménagement des programmes pédagogiques pour sensibiliser au droit syndical ainsi qu'à ses enjeux.

A ce titre, divers organismes de formation sont référencés pour dispenser les formations communes au dialogue social ayant pour objectif « de favoriser le développement d'une culture du dialogue et de la négociation, en confrontant les regards sur l'entreprise et en questionnant les acteurs sur leur représentation du dialogue social »³⁴⁶. Ces formations sont paritaires et rassemblent :

- Des acteurs des entreprises comme des dirigeants, des managers, des salariés des services de Ressources Humaines, des représentants du personnel ou encore des mandataires sociaux
- Des acteurs des branches tels que des membres de différentes instances paritaires de négociations ;
- Des acteurs des instances paritaires territoriales comme les membres des observatoires départementaux d'analyse et d'appui au dialogue social.

Ces formations reposent sur trois contenus à savoir, la construction d'un diagnostic partagé sur les repères économiques et sociaux, l'amélioration des pratiques du dialogue social et la sécurisation juridique des accords. A titre d'exemple, l'Université Paris Panthéon-Assas propose une formation référencée sous la direction de Madame Muriel de Fabrègues intitulée « Pour une nouvelle négociation collective dans l'entreprise » d'une durée d'un an. Ce cursus paritaire proposé propose différents modules sur le cadre juridique, les pratiques de la négociation collective ou encore le management du temps de la négociation. Il conviendrait de mieux informer et sensibiliser les acteurs des entreprises sur l'existence de ces dispositifs paritaires de formation contribuant à une meilleure compréhension des enjeux du dialogue social et pouvant mener au développement de nouvelles compétences pour tous.

Toutefois, ces formations paritaires sont accessibles aux professionnels déjà en poste. Nous pensons qu'il est nécessaire et primordial de sensibiliser les étudiants au dialogue social et à la question syndicale avant leur entrée dans le monde du travail. En effet, avec un taux de

³⁴⁶ Site Internet du Ministère du Travail, du plein emploi et de l'insertion ; Formations communes au dialogue social

syndicalisation en constant recul, face à un désintérêt massif et compte tenu de la fin du cumul des mandats, la question du renouvellement syndical est un réel sujet de société dans un contexte d'inversion de la hiérarchie des normes. Outre l'apprentissage historique du syndicalisme, il convient de sensibiliser les étudiants aux enjeux portés par le syndicalisme afin de remettre au cœur du débat la place du dialogue social dans la société et dans les entreprises. En effet, pour que le dispositif d'inversion de la hiérarchie des normes puisse fonctionner de manière optimale, il convient de pouvoir négocier en entreprise. Or, nous constatons que les salariés se sentent peu concernés par les élections professionnelles et que le renouvellement syndical inquiète de plus en plus quant à la probable pénurie de candidats.

Par ailleurs, nous considérons que la négociation n'est pas assez intégrée dans les programmes pédagogiques, sauf pour les cursus dans le commerce, tandis que la négociation est un véritable concept académique qui se doit d'être appris pour être mobilisé que ce soit dans la dimension professionnelle voire même personnelle des étudiants. Cette thématique est désormais intégrée dans quelques cursus comme au sein du Master 2 GRH de l'ISM-IAE dans le module de négociation collective ou encore au sein du Master AES de l'Université de Paris 1. Il conviendrait de poursuivre en ce sens pour tendre à créer des vocations pour la négociation collective, en faisant intervenir des délégués syndicaux pour témoigner. A titre d'exemple, Gilles Lecuelle, Secrétaire national au Dialogue social de la CFE-CGC a passé une journée au sein du Master 2 GRH de l'ISM-IAE pour présenter ses missions ainsi que son rôle et faire travailler les étudiants sur un cas concret de négociation collective. C'est au travers de ce type d'échanges que les étudiants peuvent comprendre les enjeux et l'importance du dialogue social, qui apparaît comme un concept théorique flou et surtout plus d'actualité. Dans cette dynamique, des enseignements relatifs à la gestion des conflits pourraient également être plus présents dans les cursus universitaires afin de mettre en perspective, là encore, une sensibilisation au dialogue social.

Enfin, nous considérons que le dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience Syndicale doit être renforcé pour récompenser l'engagement syndical au travers de la reconnaissance du développement de nouvelles compétences afin de faire du syndicalisme un levier d'employabilité plutôt que faire craindre les impacts d'une quelconque discrimination syndicale sur la carrière. Il n'est pas nouveau de considérer le dialogue social comme facteur d'amélioration des relations sociales, mais aussi des performances économiques et sociales de l'entreprise. Pour autant cette relation est dépendante de l'engagement des acteurs qui la compose, et par conséquent de la reconnaissance du fait syndical. Toutefois, il semblerait que le syndicalisme évolue dans un contexte instable et tourmenté en lien avec la crise identitaire qui le traverse. Le syndicalisme français est rattaché à une adhésion de conviction fondée sur une image historique révolutionnaire. Cette forme de syndicalisme ne semble plus d'actualité

dans la mesure où le syndicalisme a perdu, en partie, son origine révolutionnaire au profit d'un syndicalisme réformiste fondé sur la négociation et le compromis, comme le démontre les résultats obtenus aux dernières élections professionnelles et il n'apporte que peu de droits et avantages spécifiques puisque l'ensemble des salariés bénéficient des mesures sociales nationales et des mesures présentes dans les accords conclus en entreprise, qu'ils soient syndiqués ou non. C'est dans ce contexte si complexe et mouvant qu'il nous semble possible de réduire la discrimination syndicale, de rassurer voire de conforter les individus hésitants quant à la prise d'engagement d'un parcours syndical grâce au dispositif de VAES.

En effet, il nous paraît important de soutenir le modèle de relations sociales en suscitant un changement progressif des mentalités et des perceptions des acteurs. Pour ce faire, nous pensons que la mise en valeur des compétences acquises ainsi que l'utilisation de celles-ci semblent être profitables aussi bien pour l'individu s'épanouissant au travers de sa montée en compétences que pour l'entreprise elle-même jouissant, de fait, de nouvelles compétences avec la possibilité d'user de la mobilité aussi bien verticale qu'horizontale selon les besoins dans une dynamique de GEPP. Nous considérons que la VAES devrait être obligatoire dès lors qu'un élu réaliserait son troisième et dernier mandat, soit 12 ans de représentativité syndicale afin d'assurer son employabilité à la hauteur des compétences détenues. Ainsi, la valorisation des acquis de l'expérience syndicale pourrait permettre de redonner une dynamique au syndicalisme en offrant aux salariés détenant un mandat des perspectives de carrière professionnelle après leur engagement syndical.

B. Faire de l'expert une ressource où qualité ne rime pas avec quantité

Les diverses difficultés soulevées par les experts sociaux au sujet des prérogatives des représentants du personnel traitent de la charge de travail. De ce fait, les experts se sont largement questionnés sur leurs missions et l'évolution de celles-ci pour répondre aux besoins émergents des CSE. Tous convergent vers l'idée d'un accompagnement plus direct et plus rapide, passant de facto par la réduction de la taille des rapports d'expertise afin de permettre aux élus de l'instance de s'emparer plus rapidement des sujets soulevés. A ce titre, Pierre-André Imbert appuie l'idée que « *les représentants du personnel ont besoin d'assistance plutôt que de la rédaction d'un énorme rapport d'expertise* ». Pour autant, lorsque des litiges entre des dirigeants et des experts sociaux, concernant le coût de l'expertise sont portés en justice, c'est principalement sur la taille du rapport produit que le juge s'appuie pour rendre sa décision. C'est pourquoi les experts de l'instance surveillent le nombre de pages des rapports produits car c'est ce qui est vérifié par le juge en cas de litige sur le coût du financement.

En effet, il est plus difficile de justifier le travail réalisé en amont pour produire une synthèse de quelques pages que de fournir un rapport d'expertise conséquent ou en plusieurs volumes. Or, dans les faits il est souvent plus chronophage d'accompagner une instance plutôt que de réaliser un rapport d'expertise. Un accompagnement peut se concrétiser par des échanges par téléphone, en visioconférence ou en présentiel, mais aussi par des échanges de mails au sujet de précisions juridiques par exemple, voire même par des interventions sous format de coaching en réunions d'instance. Par ailleurs, un accompagnement de l'instance qu'il soit fait de manière formelle avec un rapport d'expertise ou de manière informelle, est différent selon le contexte de l'entreprise : les élus sont-ils aguerris ou novices ? l'expert social mandaté détient-il l'historique des données de l'entreprise en y intervenant annuellement ou découvre-t-il l'entreprise et son fonctionnement ?

Face à ces constats, il conviendrait de pouvoir justifier autrement que quantitativement du coût réel d'une expertise ou d'un accompagnement. Tout d'abord, en limitant la défiance entre les parties prenantes, les échanges pourraient être plus neutres sans nécessiter un recours en justice. L'intervention d'un médiateur pourrait être une étape préliminaire. La médiation est « un processus de négociation, facilité par un tiers n'exerçant pas de pouvoir de décision, ayant pour finalité de permettre aux parties concernées de réaliser un projet, de résoudre une situation conflictuelle ou de rétablir/établir une relation » (Stimec, 2007)³⁴⁷. Cette intervention pourrait se mettre en œuvre de manière préventive, si un désaccord apparaissait dès la présentation du budget initialement prévu par l'expert social pour rémunérer son intervention et de manière curative si ce désaccord n'était toujours pas résolu à la fin de l'intervention de l'expert. Toutefois, pour qu'une médiation soit efficace il faut que les parties concernées soient volontaires pour y participer, ce qui peut être inenvisageable lorsqu'un niveau de défiance trop élevé existe entre elles. De plus, même si la médiation apparaît aujourd'hui comme la solution la plus appropriée à diverses problématiques, il convient de préciser que son encadrement législatif était jusqu'à lors faible puisqu'il reposait sur le cadre juridique de la conciliation depuis la Loi du 8 février 1995. Désormais avec l'article 131-1 du Code de Procédure Civile, la médiation est juridiquement définie comme le fait de « désigner une tierce personne afin d'entendre les parties et de confronter leurs points de vue pour leur permettre de trouver une solution au conflit qui les oppose ». Cette définition exclut la médiation préventive, qu'il conviendrait d'intégrer au texte législatif car en l'état il est nécessaire de distinguer la médiation avec une dimension préventive et curative, de la médiation judiciaire avec seulement une dimension curative. Malgré ce manquement juridique, la médiation est régie par un code de déontologie mais cela n'empêche pas les fraudes de médiateurs auto-proclamés. Le recours

³⁴⁷ Stimec A., *La médiation en entreprise : faciliter le dialogue, gérer les conflits, favoriser la coopération*, Dunod, Paris, 2007

à un médiateur devra donc être encadré pour s'assurer de la nomination d'un médiateur reconnu par le Centre National de la Médiation.

Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 6 : L'évolution législative favorable à la légitimation du recours à l'expertise, une distorsion entre le prescrit et le réel

Après avoir étudié les conséquences de la fusion des instances en Comité Social et Economique mettant fin au Comité d'Entreprise, instance de représentation du personnel née dans un contexte d'après-guerre, nous avons observé l'évolution de l'encadrement juridique du dialogue social depuis les Lois Auroux de 1982. Ce tour d'horizon législatif nous a permis de déterminer les ambitions du législateur, et ainsi nous avons pu concentrer notre réflexion sur la valorisation des parcours syndicaux poussée par la volonté de professionnaliser les représentants du personnel. Cette mise en perspective du contexte juridique encadrant le dialogue social nous a conduit à formuler l'hypothèse suivante : « **L'évolution législative récente apparait comme favorable à la légitimation du recours à l'expertise** ».

Afin de statuer sur le degré de véracité de notre première hypothèse, nous avons étudié les diverses sphères d'intervention de l'expert social dans un contexte de crise de la Covid-19, impactant *de facto* le recours aux différentes formes d'expertise et engendrant une accélération de la numérisation du dialogue social. Nos constats nous ont conduits à porter notre attention sur les impacts des Ordonnances Macron sur l'expertise diligentée par les représentants du personnel. Face à la fusion des instances, la charge de travail des représentants du personnel s'est accrue dans un contexte de diminution de leurs moyens matériels ; ce qui augmente le besoin d'accompagnement par un tiers. Toutefois, les experts ont été confrontés à divers éléments conduisant à la réduction du recours à l'expertise au travers du déploiement de la négociation des calendriers sociaux, du co-financement ou encore de la perte d'identité juridique et morale du CHSCT. En parallèle, les besoins des représentants du personnel ayant évolué, les experts tendent à remettre en cause leurs pratiques professionnelles actuelles pour tendre à réduire la dimension quantitative de leurs interventions au profit d'une démarche plus qualitative, mais difficilement justifiable et ce, dans un contexte de rigidification des expertises avec la mise en œuvre des délais préfixes. Ainsi, nous considérons comme notre hypothèse est partiellement vérifiée dans la mesure où grâce aux évolutions législatives l'expertise est passée du prisme financier à l'intégralité des thématiques de l'entreprise : finances, ressources humaines, stratégies, conditions de travail... Pour autant, la Loi Rebsamen et les Ordonnances Macron constituent un tournant majeur pour l'expertise en la rigidifiant, en supprimant les pouvoirs autonomes du CHSCT et en ouvrant la relation financière entre la Direction et l'expert à une relation tripartite à laquelle s'ajoute le CSE. Le choix de la fusion des instances est compris et soutenu par les experts

sociaux eux-mêmes considérant que cela augmente la pertinence d'analyse mais engendre une charge de travail qui impacte la santé et l'engagement des représentants du personnel, contexte renforcé par la crise de la Covid-19. En ce sens, notre première hypothèse est partiellement confirmée.

Niveau de véracité de l'hypothèse :



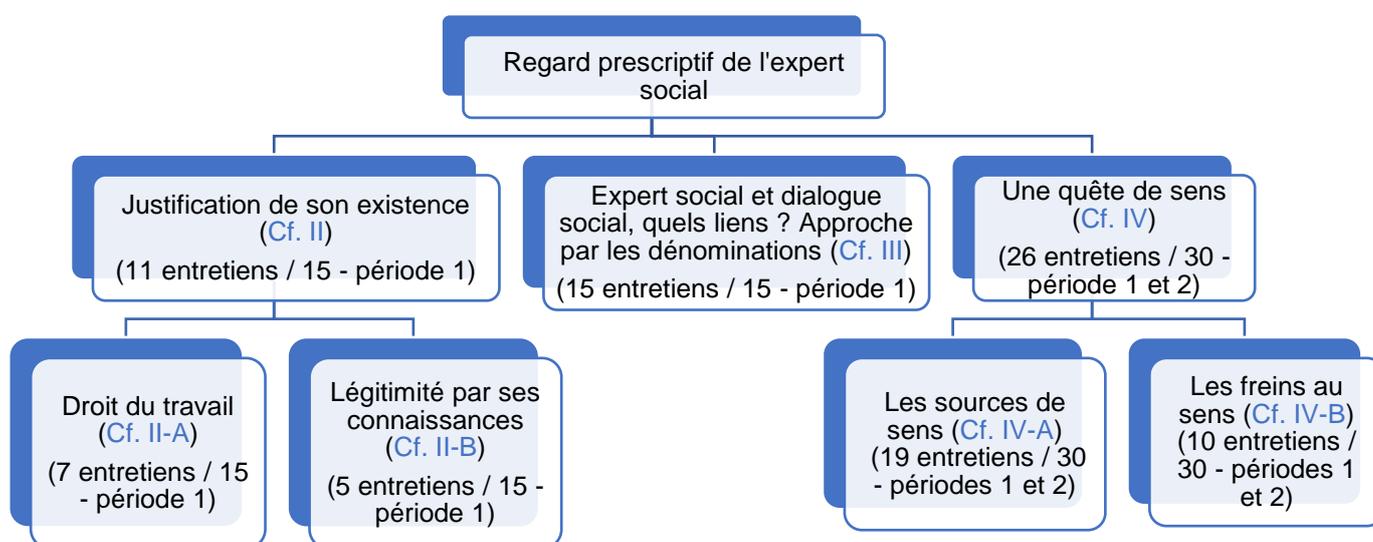
Ces constats reposent sur l'analyse textuelle de 15 entretiens semi-directifs réalisés avec des experts seniors travaillant chez Sextant Expertise et sur l'entretien réalisé avec Pierre-André Imbert. Pour ce faire, nous avons mobilisé le logiciel Nvivo[®] pour faire ressortir un nuage de mots afin de guider notre codage et pour créer une matrice croisée sur les sentiments présents dans les recueils, qu'ils soient « très négatif » à « très positif ». Nous avons également utilisé le logiciel Tropes[®] pour réaliser une analyse textuelle décryptant les divers registres mobilisés au sein des entretiens et la mise en perspective des champs lexicaux utilisés au regard de l'univers de référence principal.

Compte tenu de nos observations, nous avons considéré que deux leviers majeurs pouvaient être activés pour solutionner les problématiques soulevées par les impacts de l'évolution législative et de la crise de la Covid-19 sur l'expertise de l'instance et plus globalement sur le dialogue social. Dans un premier temps, nous pensons qu'un rôle important incombe à l'apprentissage que ce soit pour des professionnels expérimentés avec les formations communes au dialogue social, pour des étudiants dans le cadre de leurs parcours scolaires avec une sensibilisation à la question syndicale ou encore pour des représentants du personnel aguerris avec la VAES. Dans un second temps, nous estimons que ces évolutions propres au dialogue social nécessitent une adaptation des experts de l'instance. Pour ce faire, il est primordial de trouver une solution pour qualifier le coût d'une expertise sans recourir au prisme de la quantité de pages du rapport. D'après nous, l'intervention d'un médiateur dans une démarche curative ou préventive pourrait conduire à limiter les recours en justice au sujet du coût de l'expertise.

Chapitre 7 : L'expert social lié au dialogue social par la quête de sens ?

L'essence de ce chapitre consiste à évaluer le degré de validité de notre deuxième hypothèse consacrée au métier d'expert social : « **De manière prescriptive, l'expert social s'inscrit comme un tiers facilitateur dans le pilotage du dialogue social et sa contribution dans l'amélioration de la qualité du dialogue social est source de sens** ». Pour ce faire, nous mobiliserons les éléments recueillis dans le cadre de notre étude empirique afin de réaliser une analyse textuelle via les logiciels Nvivo® et Tropes®. Notre terrain de recherche nous conduira à analyser les facteurs qui renforcent l'existence du métier d'expert social, ce qui nous mènera à mettre en exergue le lien entre l'expert social et le dialogue social afin de comprendre les intérêts ainsi que les enjeux soulevés par le métier. Notre schéma de réflexion autour de la définition de l'expert social est le suivant :

Schéma 4 – Analyse des entretiens au sujet du regard prescriptif de l'expert social sur son métier (périodes 1 et 2)



Nous avons pu mettre en évidence que la littérature au sujet de l'expert est riche et cette richesse s'est même accentuée durant la pandémie de la Covid-19 où une multitude d' « experts » étaient les invités privilégiés des plateaux de télévision, de radio ou encore d'articles plus ou moins académiques. Nous ne pouvons nous intéresser à la posture de l'expert sans tenter de le caractériser voire de le définir. Afin d'analyser la véracité de notre hypothèse de recherche interrogeant la place de l'expert social au regard du dialogue social et son impact sur celui-ci, nous analyserons les caractéristiques de l'expert social présentées

par les entretiens. Ainsi, nous aspirons à pouvoir tenter de définir l'expert social dans le but de faire émerger les intérêts et enjeux du métier au travers des sources et des freins relatifs au sens du métier.

I. Diverses perceptions de l'expert social

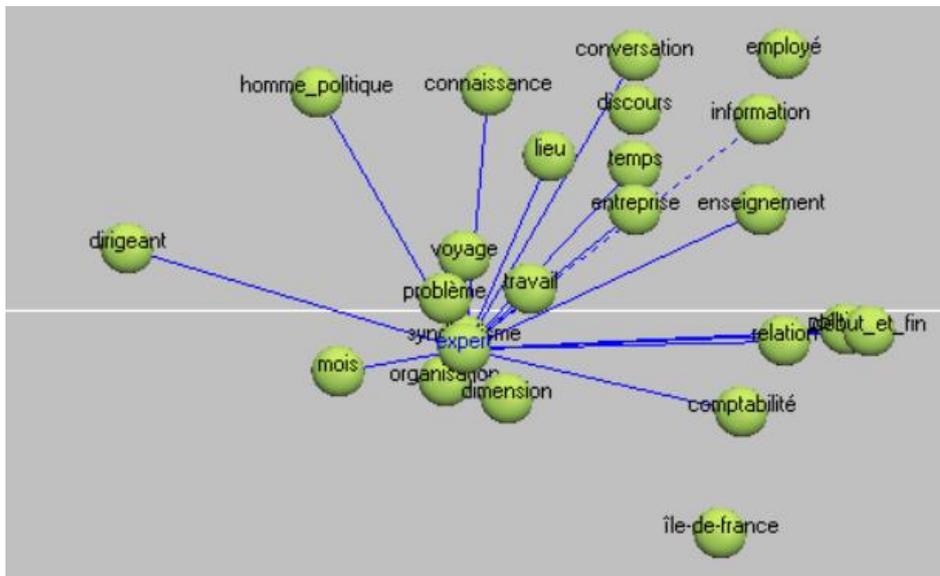
Il existe trois catégories d'expert (Bootz et Schenk, 2014)³⁴⁸ que nous nommons « expert politique », « expert-spécialiste » et « expert-expert » (Cf. ci-avant, Chapitre 3, I, A). Nous considérons que l'expert social s'implémente dans ces trois catégories à des degrés variés :

- Il peut constituer un appui à la décision politique au travers d'une démarche d'aide à la réflexion notamment dans le cadre d'accompagnement à la négociation pour des projets de restructuration et plus globalement dans le cadre d'expertises non-récurrentes (dimension de l' « expert-politique ») ;
- Il peut, grâce à ses connaissances, tendre à résoudre des problèmes, du moins proposer des préconisations suite au diagnostic réalisé en amont (dimension de l'« expert-spécialiste ») ;
- Il est mandaté au regard de ses compétences et de la reconnaissance de ses pairs, à savoir l'Ordre des experts-comptables et se doit de respecter la déontologie de la profession malgré l'absence du titre reconnu (dimension de l'« expert-expert ») puisque l'expert social n'est pas obligatoirement un expert-comptable, il est un consultant.

Afin de caractériser l'expert social pour tenter d'apporter une clarification de ses postures et impacts au sujet du dialogue social, nous avons découpé notre recueil d'entretiens pour analyser la sémantique des passages liés à la définition de l' « expert social ». Nos résultats sont les suivants :

³⁴⁸ Bootz J.-P. et Schenk E., « L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion », *Management & Avenir*, vol. 67, n°1, 2014, pp. 78-100

Figure 21 – Définition de l'expert social via Tropes® (période 1) :



L'analyse textuelle permise par le logiciel Tropes® permet de mettre en exergue que l'univers de référence principal des éléments d'entretiens relatifs à la définition de l'expert se concentre autour de son champ lexical qui est utilisé fois 345 en usage direct ou via « l'expertise ». Les champs lexicaux qui lui sont reliés par un trait plein, comme « homme politique » ou « connaissance » ont une relation très fréquente avec lui, tandis que ce qui lui est relié par un trait en pointillés à savoir « information » présente une relation moins fréquente. Ces constats permettent de faire émerger un tableau synthétique de l'analyse sémantique de la définition de l'expert obtenue de nos entretiens (Cf. Tableau 10).

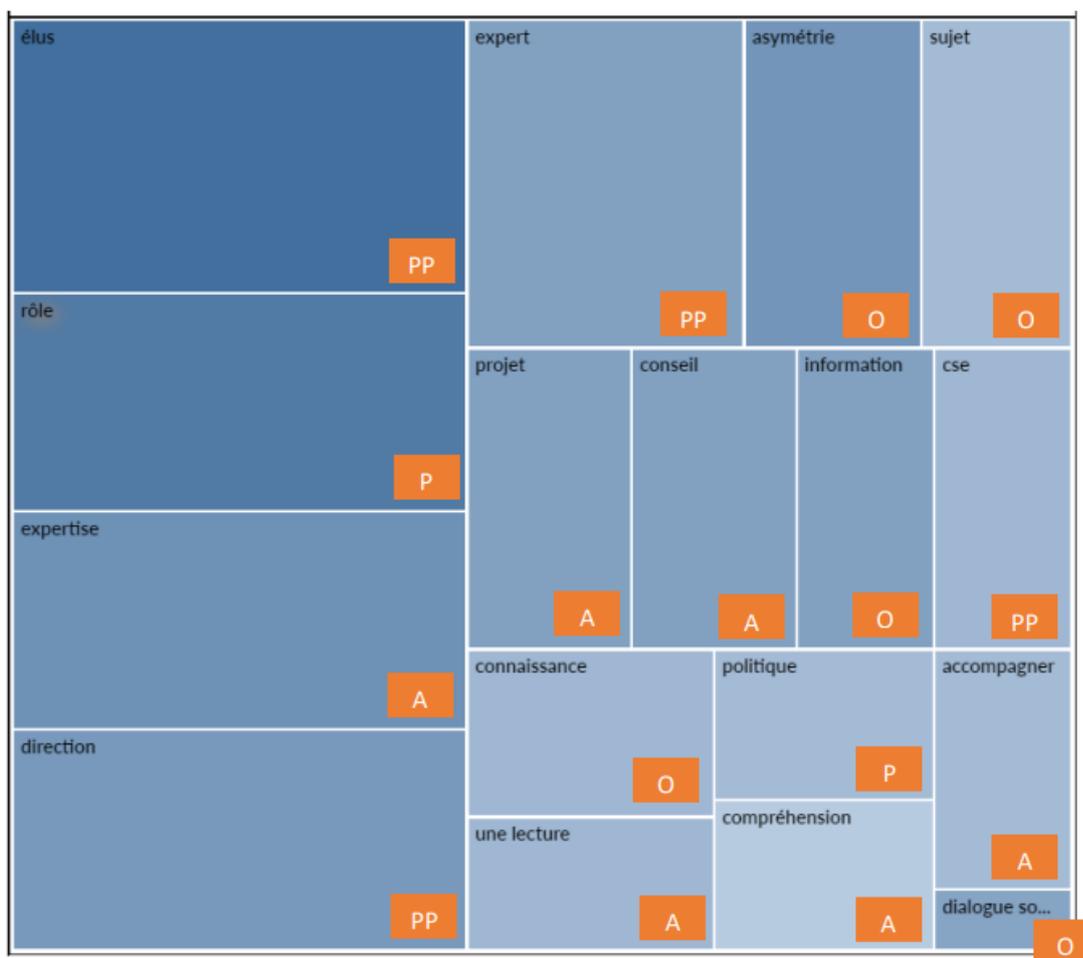
En effet, durant la période 1 des entretiens, les experts sociaux ont tenté de définir ce qu'est l'expert social, à savoir leur métier, ce qui justifie la prise en charge du « je ». Pour autant, malgré un style principalement argumentatif, 7 notions de doute ont été repérées cumulées à une prise en charge du narrateur ce qui peut mettre en évidence une certaine tension entre le travail prescrit et le travail réel où l'entretien rencontre des difficultés à définir son propre métier : « *ce n'est pas une question facile* » (entretien 6 – période 1), « *alors, c'est des questions terribles ça* » (entretien 12 – période 1).

Tableau 10 - Synthèse de l'analyse sémantique via Tropes® (période 1) :

Style	Mise en scène	Notions
Argumentatif avec des verbes factifs tels que « faire » et « pouvoir » ainsi que des connecteurs de cause comme « parce que » ou « donc »	Prise en charge par le narrateur	7 notions de doute portées par des modélisations telles que « peut-être » faisant référence à la difficulté des entretiens à réaliser une introspection de leur métier
	Prise en charge du « je »	Nombreuses modélisations de temps (« maintenant », « avant ») s'inscrivant dans une logique de représentation de l'évolution du métier

Nous avons ensuite codé nos données par thématique avec le logiciel Nvivo® pour faire apparaître les prismes mobilisés par les experts sociaux interrogés dans le cadre de la période 1 pour définir l'expert social.

Figure 22 – Encodage des données par thématique relative à la définition de l'expert social via Nvivo® (période 1) :



Ces éléments nous permettent de mettre en évidence que les réflexions autour de la définition de l'expert social qui sont portées par les entretiens concernent :

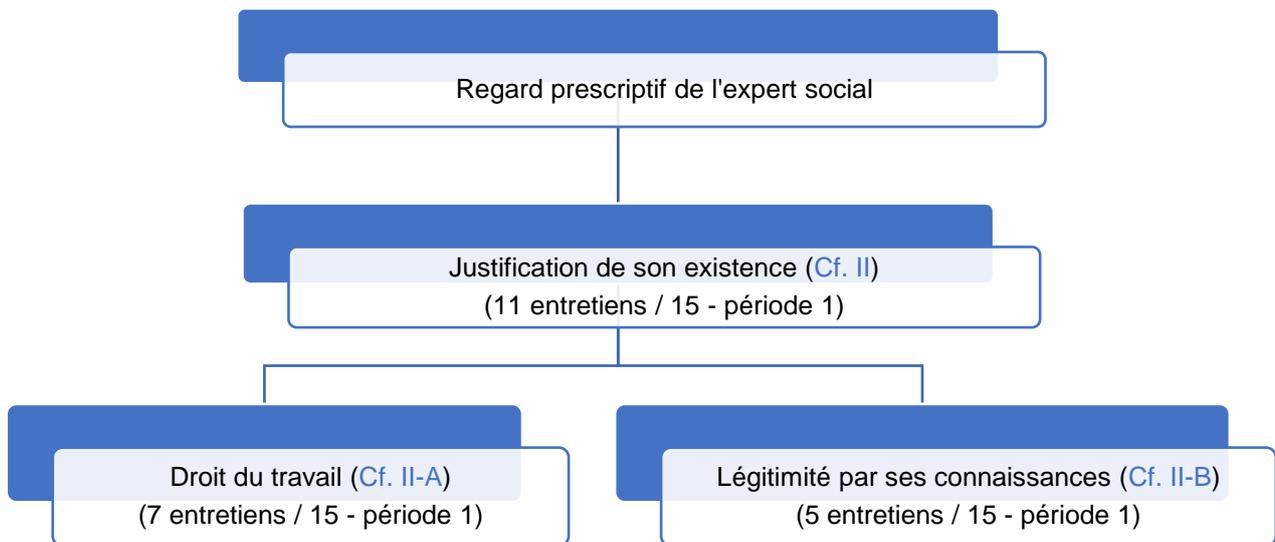
- Les actions indiquées par **A** soit 6 encodages sur 17 au travers des thématiques d' « expertise », de « projet », de « conseil », de « lecture », de « compréhension » et d' « accompagnement » ;
- Les objets/outils indiqués par **O** soit 5 encodages sur 17 au travers des thématiques d' « asymétrie », de « sujet », d' « information », de « connaissance » et de « dialogue social » ;
- Les parties prenantes indiquées par **PP** soit 4 encodages sur 17 au travers des thématiques relatives aux « élus », aux « directions », aux « experts » et aux « CSE » ;
- Les postures indiquées par **P** soit 2 encodages sur 17 au travers des « rôles » et de la « politique ».

L'encodage par thématique permet de mettre en évidence les références mobilisées au travers d'un code couleur où plus la référence est utilisée plus sa couleur est foncée. Il est à ce titre intéressant de constater que la référence la plus mobilisée est « élus », soit le client. En effet, cela démontre la caractérisation du métier d'expert social au travers des attentes et des réalisations faites pour autrui, ce qui constitue un réel service à la personne sous le prisme du conseil. Ainsi, nous présenterons dans un premier temps, les éléments qui permettent à l'expert social d'exister, ce qui nous mènera à faire le lien entre l'expert social et le dialogue social afin de contextualiser nos travaux de recherche pour déterminer les leviers du sens au travail de l'expert social.

II. La justification de l'existence de l'expert social

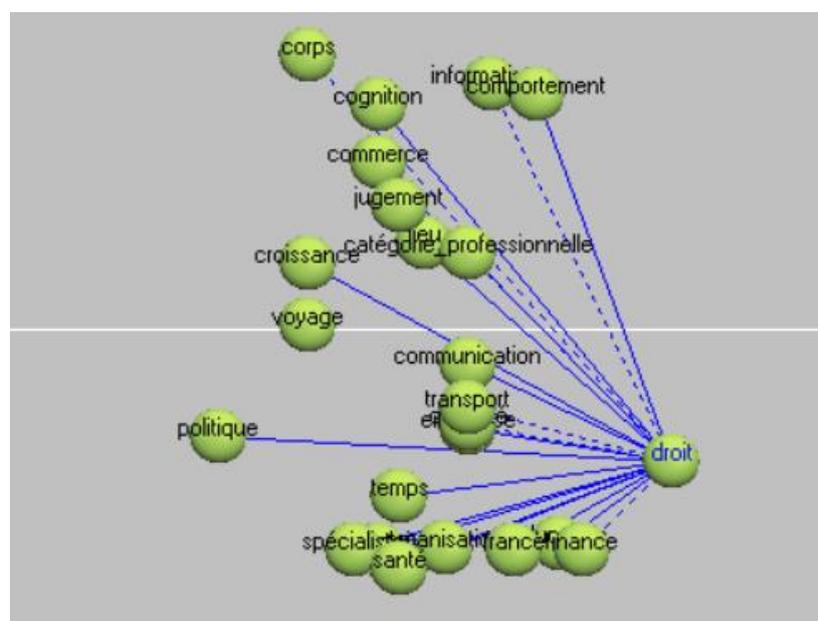
Afin de nous permettre de comprendre les enjeux portés par le métier d'expert social, nous avons souhaité, dans un premier temps, comprendre les facteurs qui garantissent son existence. C'est pourquoi nous mobiliserons ici, avec les logiciels Tropes[®] et Nvivo[®], la totalité des entretiens réalisés durant la période 1 pour les analyser.

Schéma 5 – Analyse des entretiens au sujet des facteurs justifiant l'existence de l'expert social (période 1) :



La définition de l'expert social par la justification de l'existence de l'expert social repose d'une part, sur le cadre légal du droit du travail, et d'autre part, sur la légitimité de son statut par ses connaissances. De manière chronologique, les salariés interrogés ont cherché à justifier l'existence de l'expert social. A ce titre, ils ont en réalité plutôt répondu à la question « pourquoi existe-t-il un expert social ? » plutôt que « qu'est-ce qu'un expert social ? ». Ce prisme peut en partie s'expliquer par la difficulté pour les entretiens de définir l'expert social comme mentionné précédemment.

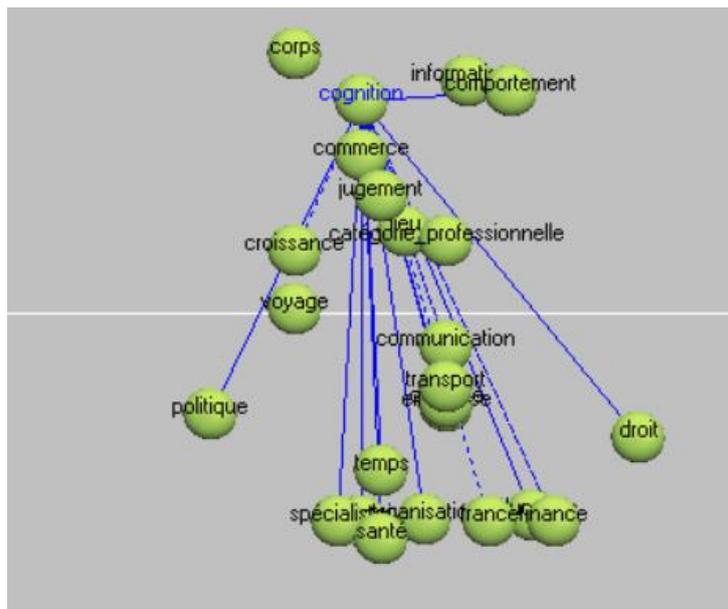
Figure 23 – Modélisation des références au droit du travail selon le logiciel Tropes® (période 1)



L'analyse textuelle du logiciel Tropes® permet de mettre en exergue que l'univers de référence principal auxquels se rattachent les éléments recueillis lors de la période 1, au sujet des références au droit du travail s'inscrivent autour du champ lexical du « droit » qui est utilisé fois 169 au travers des termes « législateur » et « cadre légal » par exemple. Les champs lexicaux qui lui sont reliés par un trait plein, comme « politique » ou « comportement » ont une relation très fréquente avec lui, tandis que ceux qui lui sont reliés par un trait en pointillés tels que « information » ou encore « jugement » présentent une relation moins fréquente.

Après avoir réalisé l'analyse textuelle de la légitimité de l'expert social au travers du droit du travail nous allons poursuivre notre étude sémantique au travers des références aux connaissances de l'expert social afin de construire notre cheminement de pensée.

Figure 24 – Modélisation des références aux connaissances de l'expert social selon le logiciel Tropes® (période 1) :



L'analyse textuelle du logiciel Tropes® permet de mettre en exergue que l'univers de référence principal auxquels se rattachent les éléments recueillis lors de la période 1, au sujet des connaissances de l'expert social s'inscrivent autour du champ lexical de la « cognition » qui est utilisé fois 145 au travers des termes « compétences » et « expérience » par exemple. Les champs lexicaux qui lui sont reliés par un trait plein, comme « spécialiste » ou « droit » ont une relation très fréquente avec lui, tandis que ceux qui lui sont reliés par un trait en pointillés tels que « communication » ou encore « finance » présentent une relation moins fréquente.

A. L'existence de l'expert social, un droit inscrit dans le Code du Travail

Tout d'abord les entretiens appuient l'idée de l'existence du métier du fait de sa dimension historique liée au droit du travail (7 entretiens / 15 - période 1) : « *D'ailleurs, l'expertise ne date pas d'hier, l'expertise date de 1946, à l'issue du Conseil National de la Résistance, quand les CE ont commencé à avoir des prérogatives économiques au travers de l'examen annuel des comptes et qu'effectivement le législateur a bien construit pour que les CE puissent exercer les prérogatives économiques.* » (entretien 13 – période 1) et donc du fait que l'expertise soit un droit : « *Ben déjà c'est un droit donc certains élus le savent* » (entretien 11 – période 1), « *c'est un droit auquel ils auraient absolument besoin de recourir chaque année. C'est un droit, c'est inscrit dans leurs prérogatives* » (entretien 2 – période 1).

C'est d'ailleurs un droit que certains d'entre eux (2 entretiens / 15 – période 1) expliquent avoir mobilisé dans le cadre de leur carrière professionnelle où ils ont détenu un mandat de représentation du personnel. Dans le premier cas, il s'agit d'un expert social qui relate une expérience passée dans son ancienne entreprise « *quand j'étais chez [PROPOS CONFIDENTIELS], on a recouru à une expertise et je sais que c'est une grosse pression [...] j'étais contente quand même de l'avoir fait parce que de toute façon tu as le soutien des salariés et ça, ça fait plaisir mais bon après oui tu es un peu inquiet de savoir ce que ça va apporter, ce que ça va changer concrètement avec l'expertise* » (entretien 10 – période 1).

D'ailleurs, cette crainte de l'intérêt et de l'impact de l'expertise est développée dans différents entretiens. En effet, de ce principe de droit découle la question de la nécessité puisque pour certains entretiens l'expertise s'apparente désormais à une forme de routine, sans recherche de plus-value réelle par les représentants du personnel au sujet de l'expertise : « *C'est un droit, c'est une habitude* » (entretien 3 – période 1), « *Alors ça c'est purement générique mais c'est vrai que souvent c'est un droit qu'ils ont et qu'ils actionnent* » (entretien 6 – période 1).

Dans le second cas, il s'agit d'une expérience atypique d'un expert social élu du CSE mandatant un autre expert social puisqu'aucun représentant du personnel ne disposait d'une expertise économique au sein de l'instance : « *On donne l'impression d'être schizophrènes mais c'est comme ça. On avait besoin d'une expertise pour nous dire : voilà les investissements, les données économiques, sociales ; donc voilà on a fait appel à un expert* » (entretien 11 – période 1). L'application de ce droit a tendu les relations entre le CSE et la Direction : « *Et comment la Direction l'a pris ? Bah comme beaucoup de Directions... pas très bien, voilà puisque c'est un coût, ils ont pris ça comme un acte de défiance je pense, du coup après effectivement les relations qu'on a pu avoir par la suite, forcément étaient peut-être plus*

très bonnes à cause de ça, mais bon voilà ils l'ont mal pris » (entretien 11 – période 1). Il nous semble très intéressant d'observer les tensions qui découlent du mandatement d'un expert social dont l'ambition est, au contraire, d'accompagner le dialogue social au regard de ses travaux d'expertise. En effet, l'entretien 11 (période 1) poursuit sa justification du recours à l'expert en expliquant que *« c'est aussi une stratégie, une manière de montrer notre opposition »* puisqu' *« on avait l'impression, que durant les années précédentes, la Direction n'avait pas forcément joué le jeu honnêtement »*.

Le mandatement d'un expert social peut constituer en parallèle d'un besoin d'éclairage défini par le législateur comme une dérive de l'objectif initial allant vers l'utilisation de l'expert social comme stratégie d'affichage d'un mécontentement collectif. Cette réflexion nous amène à analyser la dimension relative au niveau de connaissances détenu par les experts sociaux, source de leur légitimité.

B. La légitimité par les connaissances

Apparaît le deuxième argument mobilisé par les entretiens pour apporter une définition de l'expert social au travers de la justification de son existence. En effet, dans 5 entretiens, l'expert social est défini par sa légitimité au travers de ses connaissances et de sa faculté à s'emparer de multiples sujets : *« la légitimité c'est les compétences, c'est les bagages économiques, c'est l'expérience des dossiers, la capacité à traiter des sujets, à faire face à une Direction et à des élus et sortir un rapport de qualité »* (entretien 2 – période 1). Par exemple, l'expert social ayant contribué à l'entretien 14 (période 1) considère qu'il tire sa légitimité de *« l'expérience, je pense, beaucoup, la connaissance juridique des sujets, la connaissance technique des sujets »*. Par ailleurs, un entretien mentionne la notion de légitimité militante où l'expert social *« retire sa légitimité dans son côté militant avec l'accompagnement des élus sur le terrain »* (entretien 2 – période 1). En parallèle, les entretiens mettent également en évidence la capacité de l'expert social à maîtriser l'information afin de la comprendre et de la restituer dans une dynamique de vulgarisation des savoirs : *« j'ai cette capacité, justement de voir rapidement où sont les enjeux, et voir rapidement ce que doivent retenir les élus »* (entretien 7 – période 1).

Aucun des entretiens n'a évoqué son niveau d'études pour justifier de sa légitimité à être expert. Pour autant, ils détiennent tous un niveau Bac +5 et ont pour certains un double cursus (finances + RH ou encore droit + RH). Nous pensons que le lien entre légitimité et niveau d'études n'est pas développé par les entretiens puisqu'ils ont finalement tous découverts ce métier par hasard en lisant une annonce : *« j'ai voulu changer d'environnement professionnel*

et par hasard, vraiment sans connaître j'ai intégré Sextant » (entretien 4 – période 1) ou via du bouche à oreilles : « comment j'en suis venu au conseil ? Pour être très franc, par opportunité du fait que Christophe, que tu connais bien, a travaillé avec moi sur Eurostaf et puis on a parlé du métier et ça correspondait à ce que je souhaitais faire dans la même orientation. Donc ce n'est pas, pour être très franc, une vocation forte que j'ai eu à la sortie de l'université mais voilà c'est plus par opportunité » (entretien 6 – période 1). Le métier d'expert social ne semble pas apparaître comme un métier de vocation : un individu devient expert social parce qu'il le décide et dispose d'un niveau d'études Bac +5 mais un individu ne fait pas des études de niveau Bac +5 pour devenir expert social (contrairement aux avocats, aux médecins...) : « La plupart le découvrent par hasard, il y a quelques recrutements que j'ai fait où les gens voulaient absolument faire ce métier. Mais parce qu'ils connaissaient des personnes qui le faisaient donc ils ont été attirés. Mais sinon tout le monde a découvert ce métier par hasard et si tout le monde est resté c'est parce qu'on trouve un vrai intérêt professionnel, sociétal, on en retire vraiment de la fierté aussi. » (entretien 2 – période 1). Ainsi, il apparaît que ce métier soit en réalité peu connu et qu'il ne constitue pas une trajectoire professionnelle en tant que tel.

Nous considérons que de prime à bord, les experts sociaux ont plutôt caractérisé l'emploi et ont rencontré des difficultés à définir de manière théorique le concept d'expert. Nous allons désormais nous intéresser au rapport de l'expert social vis-à-vis du dialogue social.

III. Expert social et dialogue social

Notre réflexion se poursuit autour de la question relative au lien entre expert social et dialogue social. Pour ce faire, nous avons mobilisé avec les logiciels Tropes[®] et Nvivo[®] la totalité des entretiens réalisés lors de la période 1.

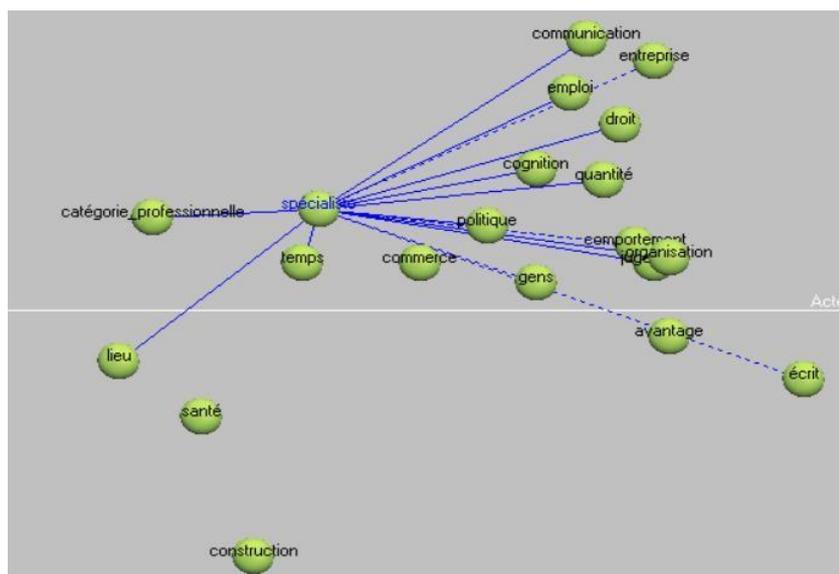
Schéma 6 – Analyse des entretiens au sujet des liens entre expert social et dialogue social (période 1) :



Nous avons souhaité rapprocher et caractériser les éléments recueillis au sein de notre cadre conceptuel pour déterminer les postures déployées par l'expert social qui sont pour rappel au nombre de cinq :

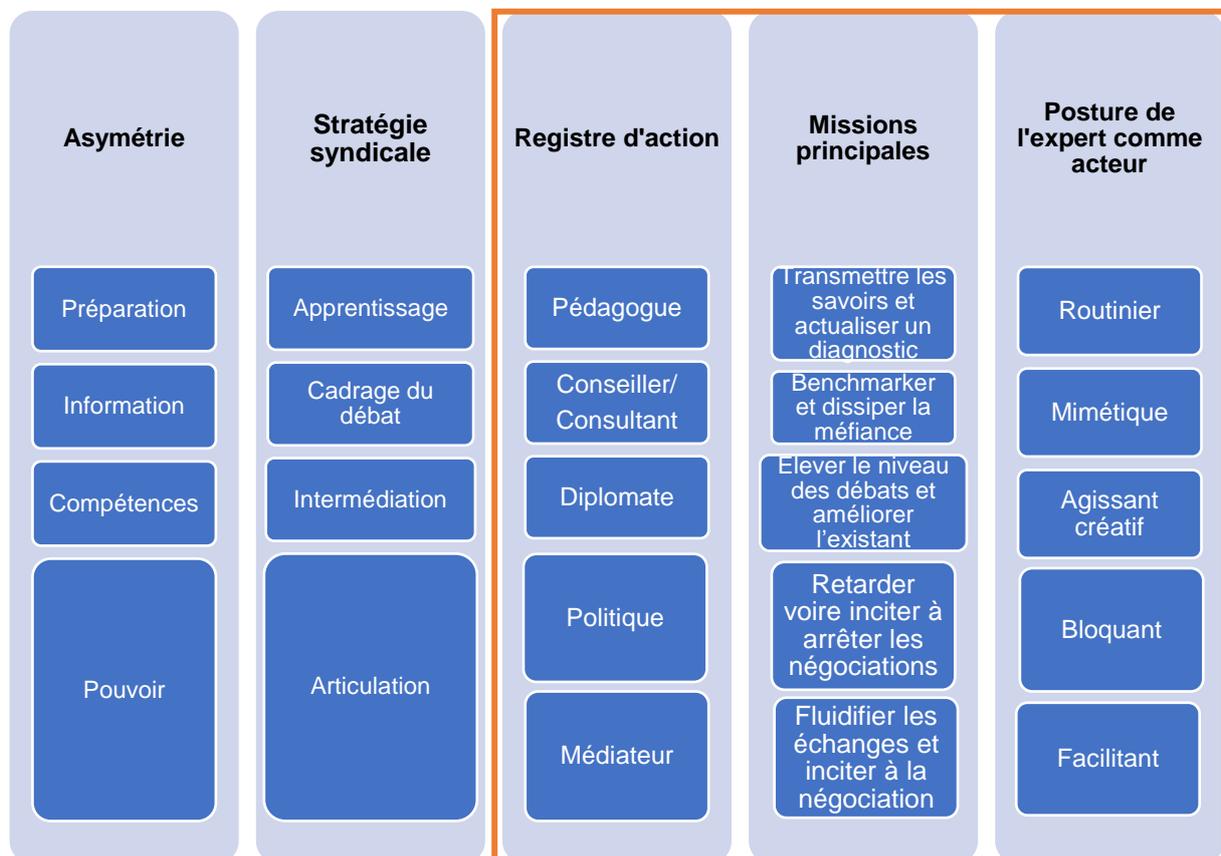
- L'expert social mobilisant un registre d'action pédagogique qui réduit l'asymétrie de préparation et s'inscrit dans une stratégie syndicale d'apprentissage pour arborer la posture d'un acteur routinier ;
- L'expert social mobilisant un registre d'action conseiller/consultant qui réduit l'asymétrie d'information et s'inscrit dans une stratégie syndicale de cadrage du débat pour arborer la posture d'un acteur mimétique ;
- L'expert social mobilisant un registre d'action diplomate qui réduit l'asymétrie de compétences et s'inscrit dans une stratégie syndicale d'intermédiation pour arborer la posture d'un acteur agissant-créatif ;
- L'expert social mobilisant un registre d'action politique qui réduit l'asymétrie de pouvoir et s'inscrit dans une stratégie syndicale d'articulation pour arborer la posture d'un acteur bloquant ;
- L'expert social mobilisant un registre d'action médiateur qui réduit l'asymétrie de pouvoir et s'inscrit dans une stratégie syndicale d'articulation pour arborer la posture d'un acteur facilitant.

Figure 25 – Modélisation des références à l'expert selon le logiciel Tropes® (période 1) :



L'analyse textuelle permise par le logiciel Tropes® permet de mettre en exergue que l'univers de référence principal des éléments d'entretiens relatifs à la définition de l'expert se concentre autour du champ lexical du « spécialiste » qui est utilisé fois 133 au travers des termes « expert » et « consultant » par exemple. Les champs lexicaux qui lui sont reliés par un trait plein, comme « communication » ou « politique » ont une relation très fréquente avec lui, tandis que ce qui lui sont reliés par un trait en pointillés tels que « entreprise » ou encore « comportement » présentent une relation moins fréquente. Ces constats permettent de faire émerger un tableau synthétique de l'analyse sémantique de l'expert social obtenue de nos entretiens.

Figure 26 – Etude de notre cadre conceptuel au regard des diverses dénominations de l'expert social (période 1) :



Aussi, nous allons tenter de déterminer le degré de mobilisation de notre cadre conceptuel au regard des diverses dénominations de l'expert social recueillies dans notre matériau. Pour ce faire, nous avons analysé le matériau récolté (période 1) en lien avec notre matrice conceptuelle. Nous avons établi une analyse sémantique avec Tropes® et identifié, grâce à Nvivo®, les dénominations mobilisées par chaque entretien et nous avons souhaité les

regrouper dans un tableau qui reprend notre cadre conceptuel. Pour ce faire, nous avons fait le choix, afin de simplifier la lecture des données, de mobiliser le registre d'action de l'expert comme item majeur. Ainsi, les dénominations recueillies s'inscrivent dans chacun de nos cinq registres d'action (pédagogue, conseiller/consultant, diplomate, politique et médiateur). Nous faisons également le choix de présenter nos résultats dans l'ordre de lecture de notre matrice ; ainsi les résultats présentés ne sont pas positionnés par ordre décroissant.

Tableau 11 – Dénominations mobilisées dans le registre d'action de l'expert social « pédagogue » (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Pédagogue (15 entretiens / 15 entretiens – période 1)															
« expert »	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
« technicien »			X											X	X
« sachant »														X	X
« intellectuel »									X						
« éclaireur »	X														

A l'unanimité, l'ensemble des entretiens a inscrit la représentation de l'expert social dans le registre d'action du **pédagogue** où l'essentiel du travail consiste à maintenir un niveau de connaissances élevé : « *on est entre guillemets le sachant* » (entretien 15 – période 1) afin de mobiliser les apprentissages pour réaliser les attendus : « *Ça nécessite d'avoir l'historique, de faire une analyse prospective et justement d'aller... et ça c'est le travail intellectuel qu'on peut faire sur la base de nos connaissances d'où l'intérêt pour nous de connaître les modèles organisationnels prônés par les cabinets conseils patronaux et internationaux* » (entretien 9 – période 1), « *c'est quelqu'un qui utilise ses compétences pour accompagner ces personnes et essayer de façon pédagogique de leur expliquer un petit peu ce qui se passe* » (entretien 2 – période 1), mais aussi de transmettre les savoirs aux représentants du personnel afin de les professionnaliser : « *c'est comme donner des cours on transmet ce qu'on a appris* » (entretien 3), mais aussi de rééquilibrer le rapport de force, bien souvent, décrié : « *la finalité est effectivement de contribuer à la montée en compétence des élus parce qu'il y a un équilibre du rapport de force avec la Direction* » (entretien 13 – période 1).

Tableau 12 – Dénominations mobilisées dans le registre d'action de l'expert social
« conseiller/consultant » (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Conseiller/consultant (10 entretiens / 15 – période 1)															
« coach »			X										X	X	X
« consultant »		X	X	X											
« partenaire »			X					X							X
« outil »									X						X
« conseiller »									X					X	
« accompagnateur »						X								X	
« animateur »					X										

Par ailleurs, 10 entretiens sur 15 mobilisent des dénominations propres au registre d'action du **conseiller/consultant** dont la dynamique repose sur l'accompagnement des représentants du personnel, d'une part, d'une manière relativement détachée où l'expert social apparaît comme une ressource : « *on est un outil technique* » (entretien 15 – période 1), « *concrètement on est un outil, on doit produire une expertise et un conseil qui leur permet d'avoir un avis éclairé sur plusieurs types de sujets* » (entretien 9 – période 1) et, d'autre part, avec une dynamique relationnelle plus forte où la question de l'indépendance de l'expert peut se poser : « *On est vraiment partenaire et c'est un travail d'équipe* » (entretien 15 – période 1). En parallèle, il subsiste divers niveaux d'accompagnement de l'expert social vis-à-vis des représentants du personnel où celui-ci peut aller de l'animation : « *Avant même de rentrer dans les problématiques de chaque sujet, on leur dit "il faut organiser ça". Et si tu veux ce rôle d'animateur, de... non pas de chef d'orchestre parce que ce n'est pas nous qui allons forcément mettre fin à l'affaire et la maîtrise mais je n'arrive pas à trouver d'image sur ce rôle-là, mais il est extrêmement important, pour ne pas dire essentiel.* » (entretien 4 – période 1) au coaching : « *Parfois l'expert de CSE peut être coach dans des situations très compliquées* » (entretien 15 – période 1).

Tableau 13 – Dénominations mobilisées dans le registre d’action de l’expert social « diplomate » (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Diplomate (0 entretien / 15 – période 1)															

En l’état, aucune dénomination directe et précise ne se rattache au registre d’action du **diplomate**. La dimension relative à l’élévation du niveau des débats et à l’amélioration de l’existant au travers des diverses dénominations de l’expert social ne semble pas prioritaire pour les entretiens concernant les prérogatives de l’expert social.

Sans employer d’appellation précise, de nombreux passages font référence à un rapport de force déséquilibré nécessitant d’arborer, pour l’expert social, un rôle de « combattant » dont l’objectif consiste justement à rééquilibrer ce rapport de force : « *on doit surtout leur permettre d’asseoir leur position et d’exister dans le rapport de force avec une Direction* » (entretien 9 – période 1). Cette notion peut se transcrire dans le registre d’action du **politique** qui tend à contraindre voire empêcher le dialogue social mais aussi dans le registre d’action du **médiateur** qui essaye, quant à lui, de fluidifier et faciliter le dialogue social. Toutefois, ne faisant pas écho à une dénomination précise et claire, et considérant *de facto* que la dénomination de « combattant » provient de notre analyse, nous faisons le choix de ne pas intégrer ce verbatim dans nos tableaux

Tableau 14 – Dénominations mobilisées dans le registre d’action de l’expert social « politique » (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Politique (1 entretien / 15 – période 1)															
« falsificateur »	X														

Concernant le registre d’action du **politique**, seul un entretien y fait clairement référence dans une dimension d’opposition stricte aux Directions d’entreprise où il considère l’expert social comme un « *falsificateur* » qui « *crée de la donnée* » (entretien 1 – période 1).

Tableau 15 – Dénominations mobilisées dans le registre d'action de l'expert social « médiateur » (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Médiateur (6 entretiens / 15 – période 1)															
« médiateur »	X		X			X									
« facilitateur »						X	X				X				X

Le registre d'action du **médiateur** est plébiscité au sein de 6 entretiens sur 15 dans une dynamique d'amélioration de la qualité du dialogue social et de promotion d'un meilleur dialogue social dans les entreprises : « *Donc je pense qu'il y a un rôle de facilitateur, d'accompagnateur et qui peut être aussi un rôle de médiateur, de faciliter le dialogue social dans l'entreprise* » (entretien 6 – période 1), « *je pense qu'on est facilitateur du dialogue social donc si tout le monde arrive à se mettre d'accord, il n'y a pas de soucis* » (entretien 7 – période 1).

Tableau 16 – Synthèse des dénominations mobilisées au regard des registres d'action (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Pédagogue (15 entretiens / 15 entretiens – période 1)															
« expert »	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
« technicien »			X											X	X
« sachant »														X	X
« intellectuel »									X						
« éclaireur »	X														
Conseiller/consultant (10 entretiens / 15 – période 1)															
« coach »			X										X	X	X
« consultant »		X	X	X											
« partenaire »			X					X							X
« outil »									X						X
« conseiller »									X					X	
« accompagnateur »						X								X	
« animateur »					X										
Diplomate (0 entretien / 15 – période 1)															
Politique (1 entretien / 15 – période 1)															
« falsificateur »	X														
Médiateur (6 entretiens / 15 – période 1)															
« médiateur »	X		X			X									
« facilitateur »						X	X				X				X

Ainsi, le recueil des diverses dénominations de l'expert social grâce au logiciel Nvivo© nous a permis de constater la prépondérance de la mobilisation de termes relatifs au registre d'action du **pédagogue**, registre mobilisé par l'ensemble des entretiens, à hauteur de 21 occurrences. En effet, 4 entretiens sur 15, font référence à plusieurs dénominations ; par exemple l'entretien 15 utilise les termes d' « expert », de « technicien » et de « sachant » pour qualifier l'expert social.

De plus, le registre d'action du **conseiller/consultant** a été mobilisé dans 10 entretiens, à hauteur de 17 occurrences. Là aussi, certains entretiens, comme l'entretien 3, ont utilisé plusieurs dénominations telles que « coach », « consultant » et « partenaire », tandis que 5 entretiens n'ont employé aucun terme se référant à ce registre d'action qui repose sur la

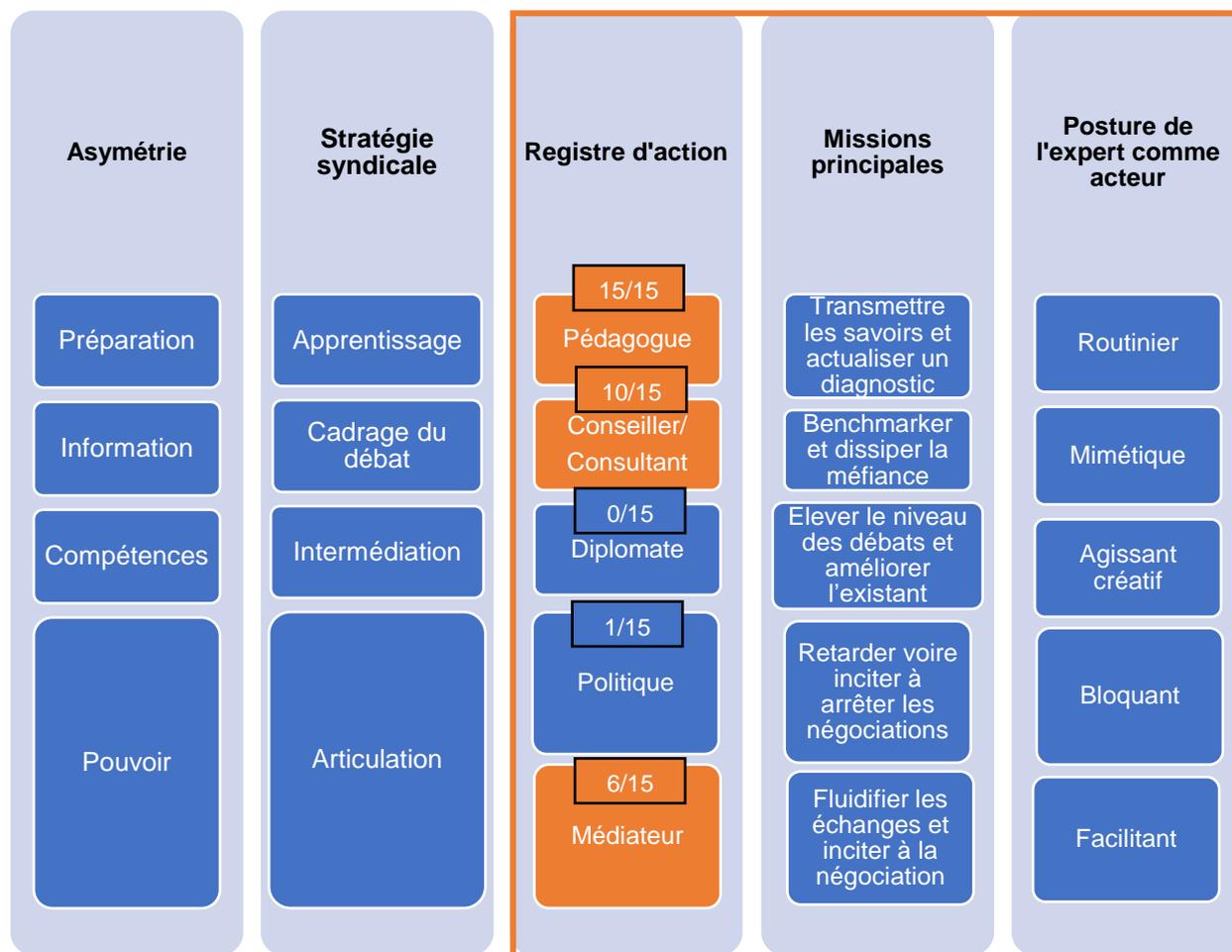
dissipation de la méfiance au travers, notamment, de la réalisation d'études comparatives. Le registre d'action du **diplomate** n'a pas été mobilisé. Le registre d'action du **politique** a été employé une fois. Le registre d'action du **médiateur** a été utilisé dans 6 entretiens sur 15 avec 7 occurrences, l'entretien 6 ayant mobilisé deux termes.

En synthèse, nous trouvons les constats suivants :

- Les trois registres d'action principaux sont celui du « pédagogue », du « conseiller/consultant » et celui du « médiateur » ;
- Aucun entretien n'a mobilisé les cinq registres d'action ;
- Les entretiens 14 et 15 affichent le plus d'occurrences (6) mais ne s'inscrivent que dans deux registres d'action, à savoir celui du pédagogue et du conseiller/consultant ;
- Majoritairement les entretiens ont mobilisé deux registres d'action (9 entretiens sur 15), mais deux en ont mobilisé qu'un seul [10 et 12] et quatre en ont mobilisé trois [1 ; 3 ; 6 et 15] ;
- L'entretien 1 a utilisé un terme s'inscrivant dans le registre du « politique » et un autre dans le registre du « médiateur », démontrant la capacité de l'expert social à faire la bascule d'un registre à l'autre même s'ils sont nettement opposables.

C'est pourquoi nous pouvons dire qu'il n'y a ni représentation universelle, ni unanime de l'expert social. Sa caractérisation est propre à chaque individu et varie selon l'environnement, impactant son lien avec le dialogue social. Les principaux registres d'action sont celui de « **pédagogue** » (15 entretiens / 15 – période 1), de « **conseiller/consultant** » (10 entretiens / 15 – période 1) et « **médiateur** » (6 entretiens / 15 – période 1) puisqu'ils sont représentés par au moins un tiers des experts sociaux interrogés. En ce sens, les postures déployées par l'expert social sont principalement « routinière » et « mimétique » mais aussi « facilitante ». Ces éléments nous permettent de statuer sur la prédominance de la recherche et de la maîtrise de l'information transmise aux représentants du personnel dans le cadre des expertises récurrentes au travers d'un rapport d'expertise. Ce rapport doit être réalisé grâce à l'actualisation d'un diagnostic et à la mise en perspective des enjeux propres à l'entreprise reposant en partie sur les conclusions d'une étude sectorielle comparative.

Figure 27 – Synthèse des trois principaux registres d'action mobilisés au regard des dénominations de l'expert social (période 1) :



Ces éléments nous ont permis de questionner l'existence de l'expert social dont les fondements reposent principalement sur le cadre juridique et la légitimité qu'il détient au regard de ses savoirs. De plus, nous avons contextualisé le cadre d'intervention de l'expert social en analysant son rapport au dialogue social, nous permettant ainsi de déterminer que les trois registres d'action principaux que nous relevons sont celui du **pédagogue** (15 entretiens / 15 – période 1), celui du **conseiller/consultant** (10 entretiens / 15 – période 1) et celui du **médiateur** (6 entretiens / 15 – période 1). De ce fait, notre réflexion se poursuit autour de la dimension du sens au travail et des évolutions possibles du métier.

IV. L'expert, une quête de sens ?

Pour étudier la question du sens, nous faisons le choix de rapprocher le sens à des besoins psychologiques fondamentaux, dans un premier temps, sous le prisme individuel, puis dans un second temps, sous le prisme collectif. Les attitudes des personnes, au sens de Alexandre-Bailly *et al.* (2013)³⁵⁰, « influencent leurs comportements et construisent la relation au sein des collectifs de travail et, *in fine*, au travail » (Commeiras *et al.*, 2022)³⁵¹. Dans ce cadre, l'attitude de l'individu est liée à sa personnalité et son identité qui sont elles-mêmes liées à ses croyances personnelles, familiales, sociales et sociétales. C'est pourquoi certains individus sont en quête d'équilibre au sujet de la cohérence entre les attitudes et les comportements autrement dit, entre ce qui fait sens pour les individus et ce qu'ils font réellement (Gosling et Ric, 1996)³⁵².

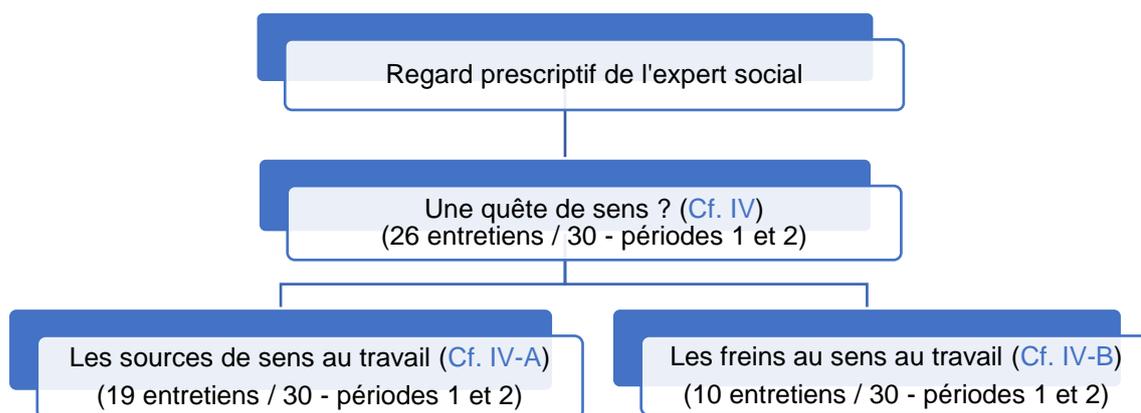
En parallèle, dans la dimension collective, se pose l'enjeu du travail prescrit et du travail réel, présenté comme une confrontation « au réel » du travail qui conduit les individus à établir leurs propres règles, les faisant ainsi dévier de celles qui leurs sont prescrites par leur hiérarchie afin de leur permettre d'exécuter leurs tâches (Commeiras *et al.*, 2022). Ainsi, un déséquilibre entre le travail prescrit et le travail réel semble conduire à la méconnaissance des contraintes effectives du travail, le privant d'une part importante de son sens. Notre questionnement nous amène à mettre en exergue les enjeux relatifs au sens du travail pour l'expert social. Pour ce faire, nous avons mobilisé avec les logiciels Tropes[®] et Nvivo[®] la totalité des entretiens réalisés lors des périodes 1 et 2.

³⁵⁰ Alexandre-Bailly F. *et al.*, Comportements humains & management, 4^{ème} édition, Pearson, 2013, p. 393

³⁵¹ Commeiras N. *et al.*, *Le sens au travail. Enjeux de gestion et de société*, EMS Editions, 2022

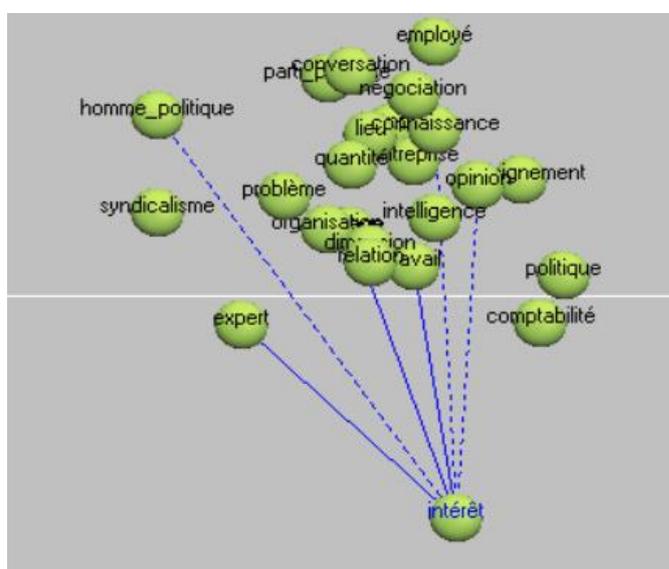
³⁵² Gosling P. et Ric F., *Psychologie sociale : Approches du sujet social et des relations interpersonnelles*, édition Bréal, 1996, p.287

Schéma 7 – Analyse des entretiens au sujet du sens au travail (périodes 1 et 2) :



L'objet de notre chapitre consistant à mettre en exergue les liens entre l'expert social et le dialogue social, nous avons souhaité analyser le sens au travail. Notre étude a mis en exergue la tension relative au sens : *« heureusement qu'il y a de l'intérêt pour ce métier parce que sinon ça serait du masochisme donc c'est sûr que certains jours c'est très prenant. C'est des métiers où le même jour tu vas avoir une Direction, tu dois te comporter d'une certaine manière et en même temps tu vas avoir des élus qui ont des exigences que tu dois revoir, t'as des demandes de partout. Enfin c'est... t'as jamais un client unique, un dossier unique. T'as toujours deux ou trois choses qui t'attendent. Donc il faut... heureusement que t'as de l'intérêt sinon ça confirmerait le masochisme. »* (entretien 14 – période 2)

Figure 28 – Modélisation des références liées au sens au travail selon le logiciel Tropes® (périodes 1 et 2) :



L'analyse textuelle du logiciel Tropes[®] permet de mettre en exergue que l'univers de référence principal auxquels se raccrochent les éléments recueillis lors de la période 1 et 2, au sujet du sens du travail s'inscrivent autour du champ lexical de l' « intérêt » qui est utilisé fois 63 au travers de l'emploi direct ou du terme « sens ». Les champs lexicaux qui lui sont reliés par un trait plein, comme « expert » ou « travail » ont une relation très fréquente avec lui, tandis que ceux qui lui sont reliés par un trait en pointillés tels que « homme politique » ou encore « opinion » présentent une relation moins fréquente.

A. Les sources de sens au travail

Nous avons mobilisé le matériau recueilli dans le cadre des périodes 1 et 2 puisque nous avons constaté que certains experts évoquaient d'eux-mêmes le sens au travail (période 1) et d'autres l'ont évoqué pour répondre à l'une de nos questions (période 2).

Tableau 17 – L'accompagnement des élus et le relationnel comme source de sens au travail (périodes 1 et 2) :

Accompagnement des élus et relationnel	1	2 ^{*353}	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Période 1	X				X	X									
Période 2	X	X							X		X	X	X	X	X
TOTAL	XX	X			X	X			X		X	X	X	X	X

Le premier facteur de sens au travail est celui relatif à l'accompagnement des représentants du personnel, intégrant la notion de relation directe avec eux (11 entretiens / 30 – période 1 et 2). Cette notion d'accompagnement peut être portée par la typologie de l'intervention, par exemple dans le cadre de projet de restructuration comme les APC : « *Sur les APC, t'as vu c'est quand même un nouveau truc. Puis là t'es bien placée pour le savoir tous les enjeux qu'il peut y avoir, la complexité des négos et les... Et comme ça, ça a l'air d'être un peu plus utilisé que dans les versions d'avant, du coup forcément sur le métier c'est beaucoup d'accompagnement. Il y a le mec qui t'appelle, il y a le truc qui tombe et faut être là tout de suite quoi. Il faut leur répondre, il faut réfléchir, il faut trier les outils, enfin ça demande... mais*

³⁵³ Nb : Les propos recueillis dans le cadre de l'entretien 2 ne peuvent être intégrés dans le corps de texte pour assurer l'anonymat de l'interviewé.

c'est cool ça te fait faire encore plus d'accompagnement donc dans un sens c'est plutôt sympa. » (entretien 1 – période 1) ou les PSE : *« le sens au travail il est aussi là quand on fait des plans sociaux enfin des accompagnements dans le cadre de PVD ou de PSE. Là il y a un vrai apport direct qui nous donne, nous redonne le sens du travail qu'on fait. »* (entretien 6 – période 1) mais aussi de manière plus globale vis-à-vis des expertises non récurrentes : *« J'aime aussi beaucoup les missions ponctuelles, non récurrentes légales ou contractuelles. Les missions sont spécifiques et nécessitent de la réflexion, de la création, un travail d'équipe, en cela elles sont intéressantes. Je m'épanouis lors de missions non récurrentes, je me sens utile, en phase avec moi-même. Lorsqu'il y a des enjeux importants, un lien particulier peut se tisser avec les représentants du personnel. »* (entretien 15 – période 2).

L'accompagnement fait également écho aux besoins et attentes des représentants du personnel à l'égard de l'intervention de l'expert social : *« dans la filière dans laquelle j'interviens en ce moment, honnêtement moi j'ai trouvé plus de sens et davantage de sens parce que les salariés ne sont pas toujours rompus à toutes ces obligations des représentants du personnel, de la Direction, et donc on a vraiment un aspect conseil et formation des élus qui est vraiment à mon avis très important, qui est plus important que dans certains de ces secteurs d'informatiques, en tout cas, là moi je trouve vraiment du sens parce qu'en terme... c'est un peu prétentieux, mais faire un peu monter les compétences des élus sur certains aspects que je voyais moins dans les secteurs informatiques par exemple. »* (entretien 11 – période 2), qui passent nécessairement par la rédaction d'un rapport d'expertise : *« la plus-value de l'expert est beaucoup plus dans l'accompagnement, même si des fois effectivement c'est important que ça se matérialise par des supports écrits. La finalité c'est du bon sens, c'est pas juste de faire un rapport, c'est un moyen dont la finalité est effectivement de contribuer à la montée en compétence des élus parce qu'il y a un équilibre du rapport de force avec la Direction »* (entretien 13 – période 2).

La dimension relationnelle entre les représentants du personnel et l'expert social permet d'améliorer l'accompagnement et de nourrir la quête de sens : *« mais j'ai toujours travaillé avec des consultants qui m'ont laissé une place dans la relation avec les élus. Si je n'ai pas la dimension « élu », la relation avec les élus, bah... le boulot perd de l'intérêt pour moi quoi ! »* (entretien 5 – période 1), ce qui nécessite d'avoir de la disponibilité : *« Et après je fais aussi la présentation puis je discute avec les élus donc je vois que ça a un intérêt. D'ailleurs quand les élus ont leur mission ils t'appellent, pendant la mission ils t'appellent pour un autre truc à côté, tu le fais et puis ça leur sert et puis tu vois. Donc oui j'y vois de l'intérêt quand même. »* (entretien 1 – période 2) face à des situations parfois complexes : *« C'est beaucoup de relationnel. Et du coup, il y a un sens à ce qu'on fait parce que derrière*

il y a des gens qui sont en attente de cet accompagnement, qui sont parfois démunis dans des situations » (entretien 14 – période 2).

Cette dimension relationnelle semble s'inscrire dans une démarche de coaching dans certains cas : *« Oui ça a du sens après ce qui est compliqué c'est qu'on n'a pas toujours les résultats qu'on voudrait avoir mais on apporte aussi une considération aux élus, on leur renvoie une image parce qu'ils ont souvent une image dégradée d'eux-mêmes parce que les Directions les méprisent. Nous, on a une relation avec eux, on valorise aussi ce qu'ils font, c'est important et ça c'est un premier acquis pour eux et ensuite on leur donne véritablement des billes quoi et des actions. On construit, on les aide à construire leurs actions et à donner du sens à leur propre action donc ça c'est déjà riche de sens. » (entretien 9 – période 2).*

Tableau 18 – La stimulation intellectuelle comme source de sens au travail (périodes 1 et 2) :

Stimulation intellectuelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Période 1															
Période 2		X						X	X	X		X	X		
TOTAL		X						X	X	X		X	X		

La stimulation intellectuelle est identifiée comme l'un des principaux facteurs de sens au travail lors de la recherche d'informations : *« moi je trouve de l'intérêt dans mon travail c'est que je peux toujours me préserver un peu de temps pour faire de la recherche documentaire donc il y a toujours des sujets un petit peu nouveaux même si ça peut paraître étonnant mais c'est vrai qu'on a écrit sur beaucoup de sujets au bout de 10 ans mais en fait on arrive toujours à trouver des articles nouveaux qu'on peut citer et c'est ça qui donne de l'intérêt au travail » (interviewé 10 – période 2)* mais aussi lors de l'analyse réalisée : *« Techniquement on fait des choses très intéressantes, on a accès à plein d'informations rares, on challenge, on peut être acteurs en accompagnant des élus, on peut aussi être acteurs auprès des Directions. Humainement c'est très fort avec les élus. Je trouve que c'est un métier très riche, moi j'y trouve beaucoup de satisfaction, de sens, de rencontres. » (entretien 8 – période 2).*

En effet, l'analyse repose sur les connaissances de l'expert social : *« pourquoi je trouve de l'intérêt au métier, parce que contrairement à des missions d'audit par exemple, je trouve qu'on est toujours dans un diagnostic très large, des sujets strat, des sujets éco. Peut-être que c'est ma formation d'origine qui me fais avoir ce focal-là, mais moi je n'aime que les sujets très, très larges. J'aime bien mélanger un peu les sujets, que ça soit interconnectés.*

Je dirais : plus c'est le bordel, plus ça m'amuse. C'est vrai que regarder les choses de manière très, très précise c'est une chose qui me botte moins quoi. Donc cet aspect diagnostic je l'ai trouvé. En plus on voit plusieurs secteurs, plusieurs concurrents. A terme on commence à avoir des connaissances sectorielles très fortes donc ça j'y vois un intérêt » (entretien 12 – période 2) qui le nourrissent continuellement : « *ce métier est aussi intéressant intellectuellement, parce que t'es obligé de te plonger dans des organisations, de comprendre, d'avoir une vision systémique, de dégager des lignes de tendance, des angles d'attaque etc... Donc des aspects stratégiques et d'analyse qui m'intéressent beaucoup »* (entretien 13 – période 2) puisqu'il n'y a pas d'outil tout conçu pour réaliser des expertises : « *Ensuite, il y a le travail intellectuel parce que ce qu'on fait nous sur un projet important, les investigations, ont réfléchi beaucoup il n'y a pas de moulinette. Tu vois on est obligé de se creuser la tête, on est obligé d'investir pratiquement à chaque fois même si on retrouve des modèles, on peut capitaliser mais à chaque fois ça sera un cocktail différent donc il faut toujours se creuser la tête et donc ça a du sens aussi parce qu'intellectuellement on travaille beaucoup. »* (entretien 9 – période 2).

C'est pourquoi il est nécessaire que les experts sociaux disposent de temps : « *Bah du coup tu as l'exemple de l'APC etc. Un manager chez Sextant il ne peut pas prendre le temps de monter sur un tel sujet et de débroussailler un tel sujet parce que le management lui prend trop de temps. Ça serait possible si j'avais zéro dossier à côté mais quand t'es manager de plus de dix personnes et que t'as déjà des clients en direct, soit ces clients en direct sont confrontés à ces sujets et du coup tu es confronté par défaut, soit ils ne le sont pas et du coup bah tu ne défriches pas ces nouveaux sujets. Je trouve que l'intérêt, c'est d'aller découvrir de nouveaux sujets. Parce que la palette elle est juste immense et du coup, les PSE, les APC, les projets de sessions, d'acquisition des sujets un peu tordus d'intéressements de participation, des sujets fiscaux. Enfin tu vois, l'univers du possible il est tellement large. Donc non, non, l'intérêt il y est tous les jours mais c'est aussi en ayant des sujets nouveaux à défricher quoi. »* (entretien 2 – période 2)

Tableau 19 – L'investissement d'une mission utile qui suscite de la fierté et un fort engagement comme source de sens au travail (périodes 1 et 2) :

Mission utile qui suscite de la fierté et un fort engagement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Période 1		X		X		X									
Période 2		X			X		X						X		
TOTAL		XX		X	X	X	X						X		

Le sens au travail chez l'expert social s'appuie en partie sur le fait de se considérer comme investi d'une mission utile : « on a une certaine utilité dans ce que l'on peut fabriquer (...) ça te renforce dans l'utilité sociale que tu peux avoir » (entretien 4 – période 1) lorsqu'elle contribue pleinement au dialogue social : « Je trouve énormément de sens dans le métier. Parce qu'on a des vrais impacts quoi, je trouve qu'on arrive à faire... Mais quand on se rend compte que les élus ont besoin de nous, qu'ils s'appuient sur nous, que la Direction prend nos préconisations, les mettent en place, on se dit qu'on a servi à quelque chose quoi. Quand on aide à la négo et qu'ils arrivent à trouver des... assurer un certain nombre de poste et autre, oui évidemment qu'on a du sens » (entretien 7 – période 2).

Un sentiment d'utilité qui se renforce dans le cadre de missions non récurrentes : « quand on intervient sur des missions non récurrentes clairement on se sent utile. Donc, c'est moins le cas pour moi sur les missions récurrentes que non récurrentes. Mais pour le peu de PSE que j'ai fait pour des missions restructuration, type réorganisation. Je suis intervenu sur des projets de déménagement, des projets de réorganisation de service. Moi quand j'étais chez SECAFI je faisais beaucoup de missions CHSCT et clairement là-dessus ça rentre plus en phase avec les préoccupations des élus, avec les sujets qu'ils maîtrisent. Tu fais davantage de recommandations. T'es moins dans l'expertise et davantage dans une posture de conseil. Et moi, pour moi, j'y trouve pleinement mon intérêt » (entretien 12 – période 2), comme des projets de restructuration : « Si tu as un PSE, vis-à-vis des élus c'est beaucoup plus engageant en tant qu'expert dans la mesure où en face de toi t'as des élus qui ont des besoins d'accompagnement techniques élevés, puisqu'il y a un cadre juridique qui joue énormément dans les missions PSE. C'est beaucoup plus engageant même sur un plan psychologique, je dirais puisque du côté des élus et du côté des experts derrière il y a les salariés, il y a des gens qui sont virés. Donc, il y a les enjeux psychosociaux qui sont forts et il est impossible de ne pas les prendre en compte. C'est en ce sens que c'est plus engageant et plus éprouvant aussi. Et ça nécessite beaucoup de disponibilité auprès des élus, parce

que là c'est un temps réduit, il y a beaucoup de négociations donc ça nécessite beaucoup plus de disponibilité de la part de l'expert et de disponibilité parfois quasi quotidienne pour certaines situations » (entretien 5 – période 2). Ce sentiment s'accroît également lorsque l'instance est relativement petite, avec des moyens moindres et des élus moins formés : « souvent quand même ça a du sens quand on travaille pour des petits CSE, bah là on voit qu'on apporte de l'information qu'ils n'avaient pas avant, qu'on les éclaire sur des choses qui ne savaient pas. Donc là effectivement ça donne un sens à notre travail de pouvoir avoir ce rôle d'éclairage et on sent qu'on apporte quelque chose au CSE par rapport à ça donc ça donne un sens vraiment important à notre travail. » (entretien 6 – période 1)

C'est pourquoi certains considèrent qu'il s'agit d'un métier à vocation : « notre métier il a quand même une certaine vocation. La plupart le découvrent par hasard, il y a quelques recrutements que j'ai fait où les gens voulaient absolument faire ce métier. Mais parce qu'ils connaissaient des personnes qui le faisaient donc ils ont été attirés. Mais sinon tout le monde a découvert ce métier par hasard et si tout le monde est resté c'est parce qu'on trouve un vrai intérêt professionnel, sociétal, on en retire vraiment de la fierté aussi. » (entretien 2 – période 1) qui respecte des valeurs : « c'est vrai que pour moi c'est un métier qui fait du sens parce qu'il est comment dire... en phase avec certaines valeurs. Je dirais qu'il y a une éthique et puis même des valeurs politiques quelque part... (...) le vrai carburant, j'allais dire, l'engagement militant » (entretien 13 – période 2)

De ce fait, l'avenir du métier semble assuré : « je pense que c'est un métier d'avenir en tous cas qui a de beaux jours, plein de choses intéressantes, qui se professionnalise depuis quarante ans. Je sais que certains déplorent la perte du côté un peu militantiste. Mais encore une fois quand on reste dans ce métier qu'on soit militant ou pas c'est qu'on a une fibre qui fait qu'on a de l'empathie pour eux, pour l'ensemble des personnes pour qui on travaille et que du coup c'est un beau métier. » (entretien 2 – période 2)

Tableau 20 – L'enrichissement du métier comme source de sens au travail (périodes 1 et 2) :

Enrichissement du métier	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Période 1															
Période 2			X	X								X			
TOTAL			X	X								X			

De plus, l'enrichissement constant du métier permet de donner du sens aux experts sociaux au travers des divers rôles : « *oui sinon je ne continuerais pas, mais c'est aussi parce que j'ai plusieurs casquettes sinon je m'ennuierai.* » (entretien 3 – période 2), mais aussi de l'effectivité et de l'efficience des expertises réalisées dans le cadre d'un projet de réorganisation : « *Parce que les résultats de ce que tu amènes sont tout de suite présents. Tu n'attends pas deux ans pour que la Direction réforme sa politique. C'est la semaine d'après que tu vois l'évolution de ce que tu as pu apporter ou pas. La façon dont les élus se sont approprié des choses, et les élus te pointent aussi sur des choses que tu ne connaissais pas, et tu apprends beaucoup. Donc pour moi le job est fondamentalement le même, dans le sens où on est là pour apporter les éclairages techniques des choses, mais t'as une dimension supplémentaire qui enrichit beaucoup le métier de base.* » (entretien 4 – période 2) ou lorsqu'il appréhende une mission dont la pertinence est soulevée par les représentants du personnel et la Direction : « *[mission d'analyse de l'absentéisme et mise en évidence du coût lié à l'absentéisme] Ça servait à tout le monde en fait. Et moi ce genre de missions là, tu te sens utile parce que la Direction valorise ton travail et parce que je pense de plus en plus c'est ce qu'on va nous demander de faire quoi.* » (entretien 12 – période 2)

Tableau 21 – Le travail d'équipe comme source de sens au travail (périodes 1 et 2) :

Travail d'équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Période 1															
Période 2									X						X
TOTAL									X						X

Deux experts sociaux interrogés évoquent le travail d'équipe comme source de sens : « *Il y a des collègues avec qui on aime bien travailler ça aussi c'est source de sens, de travailler en équipe et puis de croiser les avis, les points de vue voilà.* » (entretien 9 – période 2) d'autant plus lorsque cette collaboration concerne une expertise intéressante : « *Les missions sont spécifiques et nécessitent de la réflexion, de la création, un travail d'équipe, en cela elles sont intéressantes.* » (entretien 15 – période 2).

Tableau 22 – L'évolution législative comme source de sens au travail (périodes 1 et 2) :

Evolution législative	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Période 1		X													
Période 2															
TOTAL		X													

Le sens de son travail s'est renforcé avec les récentes évolutions législatives : « *En tous cas moi ce que je retiens de toutes ces évolutions réglementaires en effet, et ce qui donne encore plus d'intérêt dans le métier c'est en effet le fait que les CSE soient entre guillemets maintenant appelés, invités, obligés à émettre leur avis, un avis. Je trouve que ça, ça donne encore plus de sens à nos rapports, parce que c'est vrai qu'avant il y avait un peu un lieu théâtral -qui existe toujours- et la possibilité qu'ils ont de recourir à un expert pour réduire l'asymétrie d'information. Mais du coup des fois t'as l'impression qu'en effet, au-delà qu'on ait envoyé le rapport, tu ne sais pas s'ils l'ont lu et lors de la présentation tu sais que chacun joue un peu un rôle. Et je trouve que le fait que maintenant les CSE émettent un avis et on les y aide, rédigé, argumenté, construit, bien foutu avec des vœux, je trouve que ça prolonge et ça met un point final à nos travaux et ça oblige les élus et le comité à s'emparer de nos conclusions à faire les leurs et ensuite à les exprimer devant la Direction et je l'espère devant les salariés.* » (entretien 2 – période 1)

Tableau 23 – Synthèse des sources de sens au travail (périodes 1 et 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Accompagnement des élus et relationnel	XX	X			X	X			X		X	X	X	X	X
Stimulation intellectuelle		X						X	X	X		X	X		
Mission utile qui suscite de la fierté et un fort engagement		XX		X	X	X	X						X		
Enrichissement du métier			X	X								X			
Travail d'équipe									X						X
Evolution législative		X													

Nos conclusions sont les suivantes :

- 6 sources de sens ont été évoquées par les experts sociaux ;
- Tous les experts sociaux interrogés ont identifié au moins une source de sens ;
- 5 experts sociaux ont évoqué d’eux-mêmes des sources de sens (période 1) ;
- Les principales sources de sens sont l’accompagnement des élus et le relationnel, la stimulation intellectuelle ainsi que le fait d’être investi d’une mission jugée utile qui suscite de la fierté et un fort engagement.

B. Les freins au sens au travail

La mise en exergue des sources de sens au travail nous a conduit à faire de même au sujet des facteurs de freins au sens. Pour ce faire, nous avons mobilisé le matériau recueilli dans le cadre des périodes 1 et 2 puisque nous avons constaté que certains experts évoquaient d’eux-mêmes les freins au sens au travail (période 1) et d’autres l’ont évoqué à la suite de certaines de nos questions (période 2).

Tableau 24 – L’utilité comme frein au sens au travail (périodes 1 et 2) :

Utilité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Période 1				X		X									
Période 2	X							X			X				
TOTAL	X			X		X		X			X				

Certains experts sociaux interrogés évoquent naturellement des doutes relatifs à l’utilité de leur travail : « *il peut arriver parfois de se dire “à quoi bon ?”, ça nous arrive* » (entretien 4 – période 1), surtout lorsqu’ils considèrent être mandatés plus par habitude que par nécessité : « *c’est vrai que ce n’est pas tout le temps le cas mais ce n’est pas à toi que je vais le dire. Pas tout le temps, pour être très franc, c’est vrai notamment dans les grands CSE parce que souvent les CSE ont le droit de faire appel à un expert donc ils le font. Et des fois sans vraiment se poser la question du pourquoi on fait recours à l’expert ? C’est tellement automatique, donc des fois voilà, il y a un travail un peu automatique dans ce qu’on fait.* » (entretien 6 – période 1).

Ces doutes reposent sur l'intérêt du rapport rédigé : « *En fait des fois ça me fait vraiment chier parce que tu vois j'ai l'impression de faire des rapports pour rien* » (entretien 1 – période 2) mais aussi sur l'absence de marges de manœuvre au regard de leurs ambitions : « *Après par moment, il y a des petits coups de mou quand on sort d'un grand dossier dans lequel on s'est beaucoup investi, c'est fatigant. Parfois on n'arrive pas à négocier ou empêcher des choses qu'on dénonce...* » (entretien 8 – période 2). Ils sont aussi en lien avec le niveau d'attente des représentants de l'instance qui souhaitent parfois une simple mise à jour du diagnostic et ne se battent pas pour la mise en œuvre des recommandations proposées : « *Avant de partir de ma filière précédente, j'avais une sorte de sentiments un peu de tourner en rond dans la mesure où chez certains clients on ne se renouvelait pas beaucoup en termes de conclusion et qu'en fonction de la branche des clients aussi.* » (entretien 11 – période 2).

Tableau 25 – La typologie de mission comme frein au sens au travail (périodes 1 et 2) :

Typologie de mission	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Période 1														X	
Période 2						X	X								X
TOTAL						X	X							X	X

Un des freins au sens du métier d'expert social repose sur le fait que certaines missions soient préférées à d'autres selon les spécificités propres à chaque filière métier : « *Et puis après il y a l'intérêt de ce qu'on y fait. Pour être tout à fait transparent avec toi, ce qu'on fait aujourd'hui dans les politiques sociales les consultants en équipe ne se battent pas pour le faire. La qualité de ce qu'on fait dans les politiques sociales est bien moindre que ce qu'on peut faire dans un projet important ou en risques graves ; d'un point de vue de l'intérêt du métier.* » (entretien 14 – période 1) mais aussi selon la typologie de la mission : « *on est souvent très loin de la réalité du travail de ce qui est fait dans l'entreprise. C'est ça, qui peut être un peu des fois perturbant et qui peut retirer du sens à notre travail, ce sont des missions très répétitives sur les aspects économiques qu'on fait tous les ans, là on a une vision assez lointaine et du coup on ne se pose plus trop de questions.* » (entretien 6 – période 2), et du champ de mission attendu par les représentants de l'instance : « *Après ça va dépendre des missions, ça va dépendre des points... Et parfois, je me dis qu'effectivement, on facture on prend l'argent et puis voilà quoi, on a fait le job.* » (entretien 7 – période 2). Cette approche tend à accentuer la perte de sens : « *Personnellement j'y vois une perte d'intérêt dans mon*

travail. Je faisais beaucoup plus d'accompagnement par le passé. Malheureusement pour moi, c'est ce que j'aime... Faire de la production ne me passionne pas vraiment dans le cadre de missions récurrentes ecofi » (entretien 15 – période 2)

Le relationnel était un facteur de sens au travail, il peut aussi desservir le métier : « parfois des missions pour lesquelles on n'a aucun intérêt. Des élus qu'on n'aime pas, des Directions qu'on n'aime pas, ça c'est classique tu vois. Voilà, ça reste une activité commerciale. Je ne dis qu'à chaque fois je suis hyper ravi d'aider tous les élus. J'ai eu affaire à des élus que je ne comprenais pas, que je n'aimais pas, parfois c'est ces missions qui sont les plus difficiles finalement » (entretien 13 – période 2).

Tableau 26 – La rédaction des rapports comme frein au sens au travail (périodes 1 et 2) :

Rédaction	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Période 1															
Période 2	X														
TOTAL	X														

Pour l'un des experts sociaux interrogé la phase de rédaction des rapports d'expertise est un véritable poids : « En fait il y a surtout la présentation parce que la partie rapport maintenant a tendance à me faire un peu chier. Alors je la fais, j'aime bien bosser dessus et tout, tu vois ça me plaît mais des fois je me dis : « putain franchement j'en ai plein le cul » ». (entretien 1 – période 2).

Tableau 27 – Le rôle en interne comme frein au sens au travail (périodes 1 et 2) :

Rôle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Période 1															
Période 2										X					
TOTAL										X					

Par ailleurs, l'un des experts sociaux interrogés présente le cas particulier de la perte de sens au travail pour les experts sociaux d'un niveau débutant ou intermédiaire qui contribuent à l'expertise mais n'accèdent pas à la relation avec les représentants du personnel et la Direction, cette phase relationnelle étant à la main d'un « pilote » de mission : « Moi je pense qu'au bout d'un moment si tu sais que tu es contributeur, tu n'as pas d'autres raisons que de

t'investir mais modérément parce quand même ce qui donne de l'intérêt au travail c'est de voir la mission de A à Z du début à la fin tu vois et de comprendre vraiment depuis l'émergence de la demande jusqu'au rendu, à la remise de l'avis, de comprendre les évolutions des élus. Et c'est vrai que quand tu es contributeur tu es toujours un petit peu en déficit d'informations, il te manque toujours quelque chose et c'est frustrant. » (entretien 10 – période 2).

Tableau 28 – Synthèse des freins au sens au travail (périodes 1 et 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Utilité	X			X		X		X			X				
Typologie de mission						X	X							X	X
Rédaction des rapports	X														
Rôle en interne										X					

Nos conclusions sont les suivantes :

- 4 freins au sens ont été évoqués par les experts sociaux ;
- 9 experts sociaux sur 15 ont identifié au moins un frein au sens ;
- 3 experts sociaux ont évoqué d'eux-mêmes des freins au sens (période 1) ;
- Les principaux freins au sens sont relatifs à l'utilité de l'intervention et à la typologie de la mission.

V. Discussion autour de l'expert social

L'objet de ce chapitre consacré à l'expert social au regard de son lien avec le dialogue social nous a amenés à faire émerger les diverses perceptions de l'expert social appuyées par les facteurs de cause de son existence. Ainsi nous avons questionné les liens entre l'expert social et le dialogue social pour fonder notre réflexion sur la question du sens du travail.

Ces constats nous conduisent à évoquer notre perception de l'expert social ainsi que les évolutions possibles du métier en lien avec le dialogue social.

A. Notre perception de l'expert social

L'expert social apparaît comme un acteur complexe dans la mesure où il intègre les trois prismes de l'expert à savoir, l'expert-politique (appui à la décision notamment dans le cadre d'expertises non récurrentes), l'expert-spécialiste (capable de réaliser un diagnostic et d'y associer des préconisations) et l'expert-expert (mandaté au regard de ses compétences et de la reconnaissance de ses pairs).

Toutefois, ce qui nous paraît problématique concerne l'évolution à deux vitesses du métier. En effet, les récentes évolutions législatives et plus particulièrement la loi Rebsamen avec la mise en œuvre des temps d'information-consultation ainsi que les Ordonnances Macron avec l'inversion de la hiérarchie des normes et la fusion des instances de représentation du personnel ont engendré d'importants changements pour les experts sociaux.

En premier lieu, le regroupement des temps d'information-consultation a structuré l'activité récurrente de l'expert social autour de trois thématiques majeures à savoir l'expertise économique et financière, l'expertise de la politique sociale et l'expertise relative aux orientations stratégiques.

Les Ordonnances Macron, quant à elles, ont, d'une part, donné du poids à la négociation d'entreprise créant un besoin accru d'expertises non récurrentes et, d'autre part, ont donné la possibilité d'une homogénéisation des prérogatives des élus, désormais regroupées au sein d'une seule instance, le CSE.

Cependant, là où les sujets sont désormais regroupés et où le besoin d'accompagnement des représentants du personnel devient de plus en plus important au regard des manquements en termes de professionnalisation (Cf. ci-avant, Chapitre 6, III A), certains experts sociaux compartimentent les services internes du cabinet. De ce fait, ils considèrent que : « *Mais de toute façon, il y a trois métiers différents, on ne fait pas la même chose. Ce n'est pas pareil d'être éco, social ou SSCT. On n'a pas les mêmes objectifs. Si ta thèse porte sur le métier, je sais pas... je pense que c'est pas possible... ou alors une thèse pour les éco, une pour les sociaux et une pour les SSCT.* » (entretien 10 – période 2).

Or, la définition légale relative à l'expert social porte sur la nécessité de permettre aux représentants du personnel d'apporter un avis éclairé. Cette définition n'intègre aucune distinction de thématiques liées aux prérogatives des élus. De plus, nous insistons sur le fait que l'instance unique nécessite une capacité d'accompagnement globale des représentants du personnel. De ce fait, nous considérons qu'il est faux de considérer que le métier d'expert social est différent selon le champ étudié. Le métier est identique ; c'est uniquement le contenu de l'expertise qui est changeant. Par ailleurs, nous notons également que dans le cadre de

notre recherche-action, nous avons observé des experts sociaux traitant les trois champs d'intervention. C'est pourquoi il convient de remettre au cœur de l'activité de l'expert social, sa finalité en lien avec le dialogue social

B. Les évolutions possibles du métier en lien avec le dialogue social

Notre premier objet de discussion autour des possibles évolutions du métier de l'expert social en lien avec le dialogue social concerne la nationalisation des cabinets de conseil : « *Je pense que l'Etat pourrait nationaliser des cabinets de conseil pour faire un vrai contrôle, il faut avoir des partenaires en tout cas et obliger toutes les entreprises à avoir un contrôle sur la base un peu d'un audit, sauf qu'on travaillerait au service de l'Etat... et l'Etat c'est les citoyens...* » (entretien 3 – période 1).

Dans ce cadre, la nationalisation des cabinets d'expertise pour les CSE permettrait d'améliorer l'acceptation sociale au regard de leur recours. De plus, cela pourrait nourrir la quête de sens des experts sociaux qui se sentent investis d'une mission sociétale pour laquelle ils sont engagés et fiers, valorisant *de facto* la dimension relative à l'engagement syndical.

Toutefois, cette approche offrirait un rôle trop important à l'Etat dans le cadre du dialogue social. En effet, là où l'Organisation Internationale du Travail considère l'Etat comme partie prenante du dialogue social au même titre que les représentants du personnel et les Directions, nous pensons que cela apporte un biais nourrissant le sentiment de rapport de force entre les parties notamment au travers du lobbying politique et médiatique.

Le second objet de discussion autour des possibles évolutions du métier de l'expert social en lien avec le dialogue social concerne l'approche tripartite des interventions de l'expert social : « *Alors, donc comment je vois évoluer le métier, vers plus de conseil, vers plus d'agilité et puis la troisième chose faut qu'on soit au milieu quoi, pour le CSE et la Direction.* » (entretien 12 – période 2).

En effet, le questionnement autour du sens au travail a mis en évidence la préférence pour l'expert social d'intervenir dans le cadre d'expertises non-récurrentes où l'accompagnement et le relationnel avec les représentants du personnel sont importants. En parallèle, les experts sociaux déplorent la charge de travail qui leur incombe autour de la rédaction d'un rapport d'expertise, nécessaire en cas de litige judiciaire, mais pouvant détériorer l'impact de leur restitution. Cette double approche met en exergue une première piste d'évolution où l'expert

s'apparenterait plutôt à un coach favorisant ainsi les échanges oraux, l'accompagnement et la montée en compétences.

Également, l'expertise diligentée aujourd'hui par les représentants de l'instance gagnerait en pertinence dès lors que celle-ci serait tripartite à savoir à l'initiative des élus et de la Direction. Ainsi, l'objectif ne serait plus de « créer un rapport de force » ou de « réduire les asymétries perçues par les représentants du personnel » mais de s'inscrire comme partie prenante du dialogue social assurant un niveau homogène de transparence et de compréhension de l'information tout en apportant des savoirs notamment sectoriels pour légitimer l'acceptation sociale des projets. Dans cette optique, l'approche tripartite permettrait de considérer les élus de l'instance et la Direction comme des partenaires sociaux et non pas des parties prenantes du dialogue social s'inscrivant dans une défiance mutuelle. En effet, nos multiples observations participantes portées par notre dispositif de recherche-action ont mis en évidence l'inacceptabilité pour les représentants du personnel de se considérer comme des « partenaires » des membres des Directions, se qualifiant plutôt de « contre-pouvoir ». Ainsi, dans une démarche où l'expert accompagnerait aussi bien les représentants du personnel, que les membres des Directions alors la notion de partenariat pourrait être envisagée ; l'expert ne se positionnant pas comme l'expert des élus de l'instance mais comme l'expert du dialogue social. De ce fait, les objectifs mêmes de l'expert évolueraient pour se concentrer sur les impacts économiques, socio-organisationnels et environnementaux des projets sur le collectif de travail plutôt que sur la construction et l'alimentation du rapport de force entre les parties prenantes.

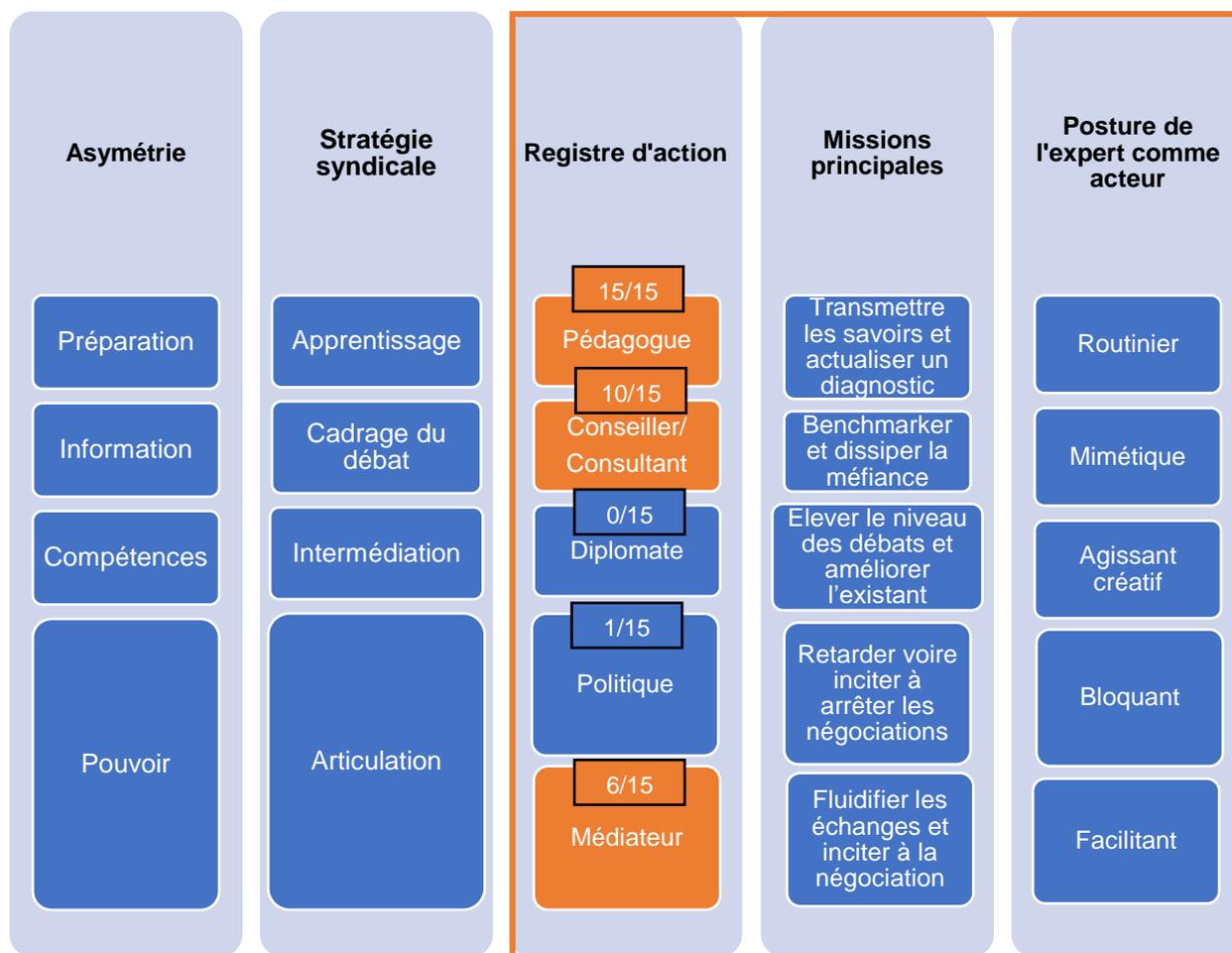
Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 7 :

Après avoir défini le dialogue social en explicitant également les confusions persistantes avec les concepts de relations professionnelles et de négociation collective, nous nous sommes intéressés au principe d'ingénierie du dialogue social. En effet, de nombreuses études ont pu démontrer le lien entre dialogue social et performance, nous permettant de traiter du dialogue social comme un objet piloté et dont la qualité peut être observée au travers de quatre approches. L'approche par les concepts permet de dissocier les diverses notions qui englobe le dialogue social, l'approche par les composantes se focalise sur la négociation collective, l'approche par la mesure consiste à se référer aux actes réalisés et l'approche par les finalités étudie la mise en évidence des aboutissements des processus rattachés au dialogue social. A cet égard, nous avons noté que le dialogue social, face au contexte d'inversion de la hiérarchie des normes, avait pris une place grandissante dans les entreprises au travers notamment de la négociation collective. Outre les difficultés et les confusions qui subsistent autour du concept de dialogue social, l'intérêt ne s'amointrit pas et bouleverse l'approche de l'expert social. Ces constats nous ont permis de proposer l'hypothèse suivante : « **De manière prescriptive, l'expert social s'inscrit comme un tiers facilitateur dans le pilotage du dialogue social et sa contribution dans l'amélioration de la qualité du dialogue social est source de sens** ».

Afin de statuer sur le degré de validité de notre deuxième hypothèse, nous avons étudié dans un premier temps les diverses perceptions de l'expert social appuyées par les facteurs de cause de son existence. Dans un second temps, nous nous sommes concentrés sur les liens entre l'expert social et le dialogue social pour fonder notre réflexion sur la question du sens du travail.

L'approche par les dénominations nous a permis de mettre en avant notre cadre conceptuel au regard des registres d'action de l'expert social :

Figure 27 – Synthèse des trois principaux registres d'action mobilisés au regard des dénominations de l'expert social (période 1)



De ce fait, nous avons pu observer que les trois principaux registres d'action mobilisés dans le cadre des dénominations sont celui du **pédagogue** (15 entretiens / 15 – période 1), du **conseiller/consultant** (10 entretiens / 15 – période 1) et du **médiateur** (6 entretiens / 15 – période 1). En parallèle, nous notons que la recherche de fluidification du dialogue social par l'expert social apparaît, dans une approche prescriptive du métier, comme source de sens et est mobilisée dans le cadre du registre d'action du **médiateur** qui cherche à fluidifier les échanges et favoriser la négociation mais aussi du **conseiller/consultant** dont l'ambition est de dissiper la méfiance. C'est pourquoi nous considérons que notre hypothèse est confirmée.

Niveau de véracité de l'hypothèse :



Ces constats reposent sur 15 entretiens semi-directifs réalisés durant la période 1 avec des experts sociaux de statut « senior » travaillant chez Sextant Expertise et sur l'entretien exploratoire réalisé avec Pierre-André Imbert. Pour ce faire, nous avons mobilisé le logiciel Tropes[®] pour réaliser une analyse sémantique puis nous avons codé notre matériau avec le logiciel Nvivo[®] pour nous permettre grâce à la mise en scène de nœuds de codage de faire émerger un cheminement de pensée mobilisant l'ensemble des éléments recueillis.

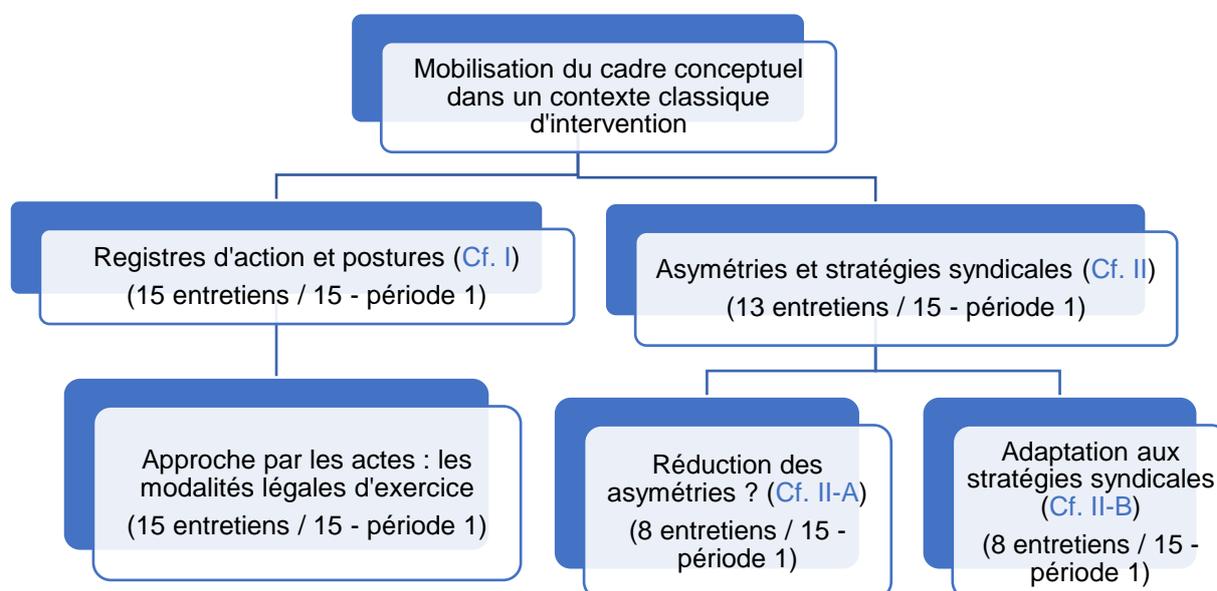
Compte tenu de nos observations, nous avons identifié deux axes de discussion. Tout d'abord, au sujet de notre perception de l'expert-social qui s'inscrit comme un acteur complexe regroupant les trois prismes de l'expert. Ensuite, concernant l'évolution à deux vitesses du métier face aux nombreuses évolutions législatives propres au dialogue social qui l'amène à mobiliser et intervenir sur un plus grand nombre de prérogatives en juxtaposant les sujets pour correspondre aux nouveaux enjeux portés par l'instance unique de représentation du personnel.

Également, nous avons questionné deux modalités d'évolution du métier d'expert social à savoir la nationalisation des cabinets et le déploiement des interventions tripartites. Concernant la nationalisation des cabinets, nous comprenons la démarche idéologique sur laquelle elle repose au sujet du militantisme et de l'approche démocratique. Toutefois, nous mettons en évidence les risques associés du lobbying politique et médiatique en renforçant le poids de l'Etat dans le dialogue social. Par ailleurs, nous avons identifié de réelles perspectives concernant le déploiement du tripartisme, permettant de faciliter le dialogue social dans une approche où les représentants du personnel et les Directions seraient de réels partenaires sociaux pouvant mobiliser un tiers neutre pour son expérience et son savoir, plutôt que pour créer et/ou renforcer le rapport de force.

Chapitre 8 : Postures déployées par l'expert social dans un contexte classique d'intervention

L'objet de ce chapitre consiste à évaluer la validité de notre troisième hypothèse consacrée à la mise en perspective de notre matrice conceptuelle au sujet de l'expert social : « **L'expert social déploie quatre postures selon les registres d'action mobilisés, les asymétries perçues par les représentants du personnel et leurs stratégies syndicales déployées** ». Pour ce faire, nous mobiliserons les éléments recueillis dans le cadre de notre étude empirique afin d'en présenter une brève analyse sémantique grâce au logiciel Tropes[®]. Puis, nous les coderons via le logiciel Nvivo[®] pour les étudier de manière structurée. Notre terrain de recherche nous conduira à analyser, d'une part, les missions de l'expert social comme facteur déterminant ses registres d'action et ses postures, et d'autre part, la perception des asymétries et stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel et les Directions. Pour rappel, les entretiens réalisés lors de la période 1 interrogeaient les experts sociaux dans un contexte classique d'intervention c'est-à-dire, hors contexte de restructuration. Ce cheminement est représenté par le schéma ci-dessous :

Schéma 8 – Analyse des entretiens dans un contexte classique d'intervention (période 1) :



Les entretiens ont largement défini le terme d'« expert social » au travers des missions professionnelles, à savoir l'expertise. Ils sont majoritairement passés par la contextualisation des interventions pour en apporter une définition, considérant que l'expert est une personne mandatée par le CSE dans le cadre d'une expertise pour tendre à réduire des asymétries

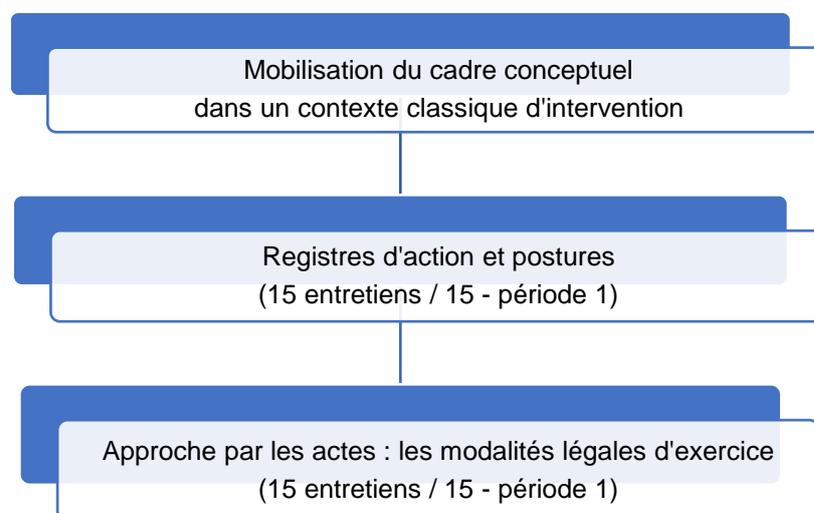
vis-à-vis des Directions d'entreprise : « Là où je pense qu'on est légitime c'est qu'on permet au CSE de remplir pleinement leurs prérogatives à la fois du point de vue de l'asymétrie de l'information et du point de vue de la construction d'un rapport de force » (entretien 12 – période 1). C'est pourquoi ces éléments corroborent notre réflexion qui repose sur les asymétries et les stratégies syndicales comme facteurs permettant d'influer les registres d'action et postures de l'expert social ; l'objet de notre chapitre.

Ainsi, nous étudierons la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social au travers de l'approche par les actes reposant sur la contribution de l'expert social dans un contexte d'intervention dit classique, c'est-à-dire dans le cadre d'expertises ou de négociations récurrentes et par conséquent, hors contexte de restructuration (période 1). Puis nous analyserons les asymétries et stratégies syndicales perçues et déployées par les représentants du personnel.

I. Les missions de l'expert social, le facteur déterminant de ses registres d'action et postures : approche par les actes

Tout d'abord, nous avons fait le choix de vérifier la pertinence de notre cadre conceptuel en nous basant sur les missions principales de l'expert social desquelles nous avons fait découler des registres d'action et des postures, dans le cadre classique de ses interventions.

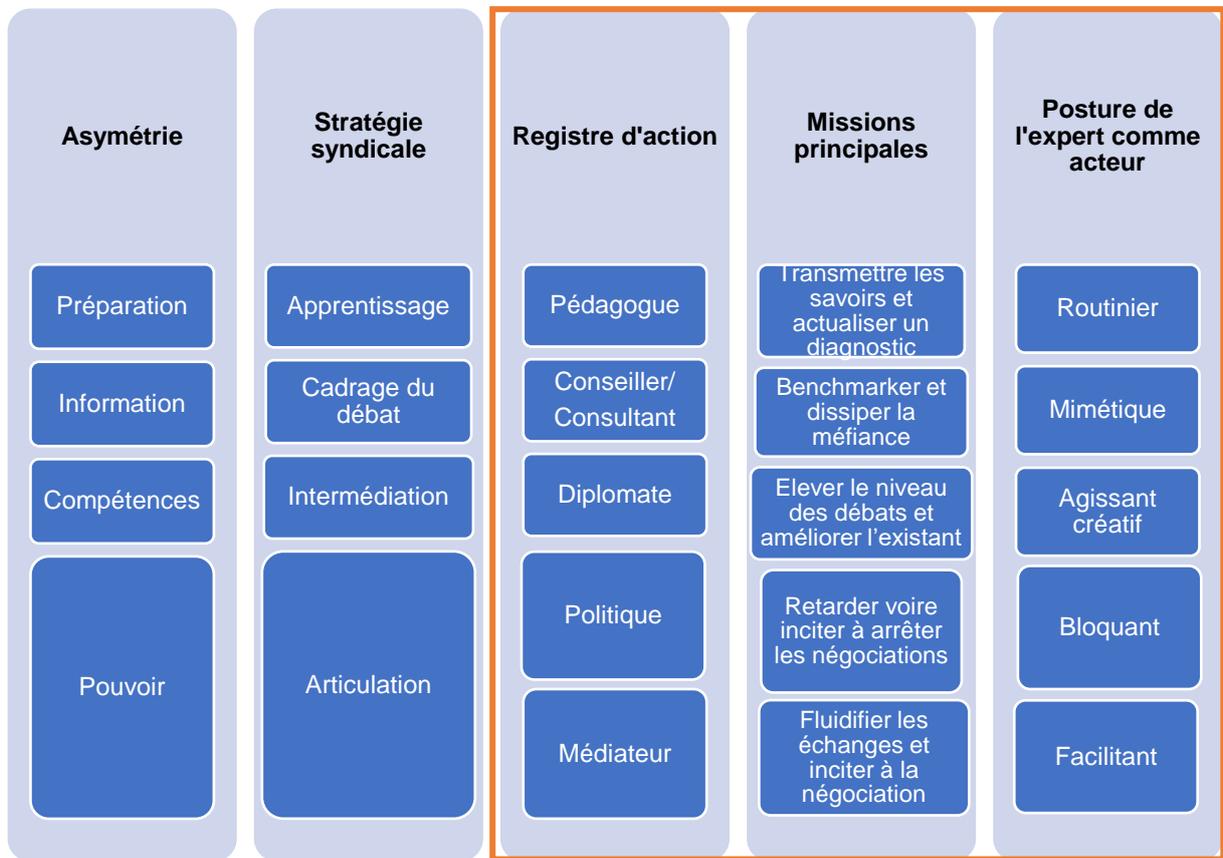
Schéma 9 – Analyse des entretiens au sujet des registres d'action et postures de l'expert social (période 1) :



Nous avons défini que :

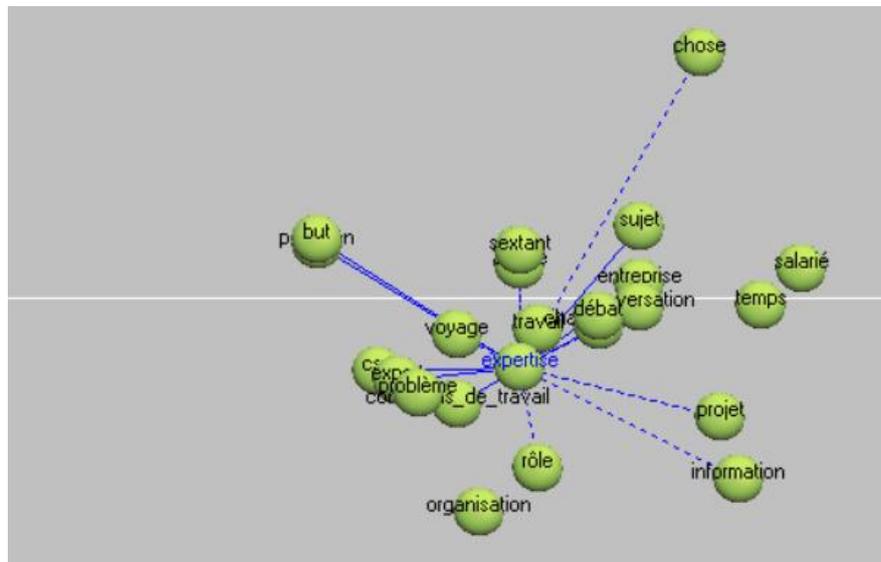
- La transmission des savoirs et l'actualisation d'un diagnostic constituait une posture de l'expert social comme **acteur routinier** avec un registre d'action se référant à celui du **pédagogue** ;
- Le fait de réaliser des études comparatives afin de tendre à dissiper la méfiance constituait une posture de l'expert social comme **acteur mimétique** avec un registre d'action se référant à celui du **conseiller/consultant** ;
- Le fait d'élever le niveau des débats en améliorant l'existant constituait une posture de l'expert social comme **acteur agissant créatif** avec un registre d'action se référant à celui du **diplomate** ;
- Le fait de retarder, voire d'essayer de faire arrêter un processus de négociation, constituait une posture de l'expert social comme **acteur bloquant** avec un registre d'action se référant à celui du **politique** ;
- Le fait de fluidifier les échanges et d'inciter à la négociation constituait une posture de l'expert social comme **acteur facilitant** avec un registre d'action se référant à celui du **médiateur**.

Figure 29 – Etude de notre cadre conceptuel au regard des modalités légales d'exercice (période 1) :



Pour déterminer les missions de l'expert social, les entretiens ont tous mobilisé des dénominations spécifiques (Cf. ci-avant, Chapitre 7, II) mais aussi ont décrit leurs tâches et missions en constituant ainsi, une approche par les actes. Notre travail empirique nous a conduits à mettre en regard de notre cadre conceptuel de l'expert social, l'approche par les actes au travers des modalités légales d'exercice de ses missions dans un contexte classique d'intervention.

Figure 30 – Modélisation des modalités légales d'exercice de l'expert social selon le logiciel Tropes® (période 1) :



L'analyse textuelle permise par le logiciel Tropes® permet de mettre en exergue que l'univers de référence principal des éléments recueillis, dans le cadre de la période 1 au sujet des modalités légales d'exercice de l'expert social, s'inscrit autour du champ lexical de l'« expertise » qui est utilisé 197 fois au travers des termes « expertise récurrente » et « expert-comptable » par exemple. Les champs lexicaux qui lui sont reliés par un trait plein, comme « travail » ou « but » ont une relation très fréquente avec lui, tandis que ceux qui lui sont reliés par un trait en pointillés tels que « information » ou encore « projet » présentent une relation moins fréquente.

Le travail de l'expert social est, aujourd'hui, fortement réglementé puisque l'exercice de réalisation d'expertises pour les CSE est régi par l'obtention d'une certification. Dans ce cadre, le pedigree des experts sociaux ou de leurs encadrants doit correspondre à certains critères tels que disposer du titre d'ingénieur, avoir une formation d'au moins cinq ans dans les domaines propres à la santé, la sécurité ou l'organisation du travail, mais aussi en avoir eu une expérience professionnelle dans une structure habilitée (avant la certification, l'obtention d'un agrément était imposée pour pouvoir réaliser des expertises³⁵⁴). Ces critères sont, finalement, peu restrictifs en lien avec le fait que « le diplôme est moins qu'auparavant réservé à une élite (sociale et/ou académique) » et que « la mission des établissements d'enseignement supérieur doit rester celle de délivrer un savoir théorique, mais il leur faut aussi transmettre des savoirs opérationnels permettant l'adaptation à un métier » (Crozet et

³⁵⁴ Pour rappel, l'arrêté du 7 août 2020 relatif aux modalités d'exercice de l'expert habilité auprès des CSE impose, depuis le 1er janvier 2022 l'obtention d'une habilitation par un organisme accrédité.

Morgand, 2021)³⁵⁵. Nous avons préalablement déterminé les diverses étapes de la contribution attendue de l'expert social au regard des normes d'habilitation (Cf ci-avant, Chapitre 5, III, B, 2) et, c'est dans ce cadre, que nous avons fait le choix d'ajouter la contribution de l'expert social au sein de notre cadre conceptuel relatif au registre d'action de l'expert social.

Pour rappel, la contribution de l'expert social définie par l'arrêté du 7 août 2020 relatif aux modalités d'exercice de l'expert habilité auprès du comité social et économique, doit permettre de :

- Analyser les situations de travail ;
- Evaluer les risques professionnels et, le cas échéant, les événements accidentels ;
- Evaluer les incidences, pour les travailleurs, de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie ;
- Identifier les opportunités qui permettraient, notamment, d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé au travail et la prévention des risques professionnels ;
- Formuler des recommandations en la matière ;
- Restituer sous forme écrite et orale au comité social et économique les conclusions de l'expertise en apportant, notamment la démonstration du diagnostic et des recommandations formulées.

Nous faisons également le choix de préciser les modalités d'exercice légales en y intégrant les étapes opérationnelles que nous avons déployées dans le cadre de nos interventions et que nous avons observées durant notre recherche-action. Ainsi, nous considérons que :

- L'analyse des situations de travail inclut également le recueil du besoin de l'instance et le cadrage de l'expertise ;
- L'évaluation des risques professionnels et des incidences de la mise en place d'un projet important comprend les phases d'analyse documentaire et de réalisation d'entretiens individuels et/ou collectifs ;
- L'identification d'opportunités intègre les échanges avec les interlocuteurs définies par les Directions ;
- La formulation de recommandations fait également écho à la phase de rédaction du rapport d'expertise ;
- La restitution sous forme écrite et orale se construit en deux phases, la première se déroulant durant une réunion préparatoire où seuls les représentants de l'instance sont

³⁵⁵ Crozet P. et Morgand A., « La thématique de l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur, facteur d'évolution du management universitaire ? Les paradoxes d'une injonction », *Gestion et management public*, vol. 9/3, n°3, 2021, pp. 29-46

conviés, la seconde, durant une réunion plénière réunissant élus de l'instance et membres de la Direction, qui conduira à l'approbation ou non, d'un procès-verbal.

Aussi, en reprenant les modalités précisées dans l'arrêté, nous avons positionné ces différentes phases de la contribution de l'expert social au sein de notre cadre conceptuel fondé sur les divers registres d'action de l'expert social. Nous pouvons, ensuite, grâce à la mobilisation du logiciel Nvivo®, inscrire ces modalités légales d'exercice des experts sociaux interrogés dans le cadre de la période 1.

Tableau 29 – Registre d'action de l'expert social en tant que « pédagogue » en lien avec les modalités légales d'exercice (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Pédagogue (10 entretiens / 15 – période 1)															
« analyser les situations de travail »		X			X		X			X		X	X		X
« évaluer les risques professionnels – les événements accidentels »			X							X		X	X		
« évaluer les incidences de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie »			X							X		X	X		
« identifier les opportunités qui permettraient d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé et la prévention »			X							X		X			
« formuler des recommandations »			X									X			
« restituer sous forme écrite et orale »				X								X	X	X	

Dans le registre d'action du **pédagogue**, nous recensons via le codage du logiciel Nvivo® 24 occurrences en correspondance exacte au sein de 10 entretiens sur 15 (période 1). Ces correspondances se réfèrent au registre d'action du pédagogue et à la définition des missions de l'expert social qui lui sont rattachées, à savoir la transmission des savoirs et l'actualisation d'un diagnostic.

Dans ce registre, la dimension relative à la transmission des savoirs et donc de la compréhension des informations est relativement importante. Ce prisme peut s'observer, notamment au travers de la non-maitrise de certains sujets : *« ils (les élus) n'ont pas forcément le bagage technique pour comprendre la formule d'intéressement, donc ils ont des vrais besoins techniques »* (entretien 7 – période 1) alors que la question des savoirs et compétences est primordiale pour accroître la professionnalisation des représentants du personnel : *« là on fait de la pédagogie pour qu'ils se répartissent sur des sujets et qu'ils soient plus pertinents en réunion, qu'ils s'approprient les concepts de plus en plus par eux même »* (entretien 2 – période 1).

Cette phase s'inscrit dans l'analyse des situations de travail et d'évaluation des risques ainsi que des incidences : *« Nous on a une difficulté particulière c'est quand on a des grands professionnels de CSE dans des grands groupes, et qui n'y connaissent absolument rien en matière de santé, sécurité, conditions de travail parce qu'avant c'était dévolu au CHSCT. Donc ce qui est difficile c'est de faire part des particularités de l'expertise SSCT, et ça aussi ça demande quand même beaucoup de pédagogie. »* (entretien 14 – période 1). Mais aussi dans la restitution orale de l'expertise, moment privilégié d'échanges entre l'expert social et les élus de l'instance : *« Il y a de la pédagogie, il y a de l'animation de groupe »* (entretien 14 – période 1). Elle existe également lors de la restitution en réunion plénière : *« C'est quoi l'issue de l'expertise ? C'est quand tu as fini ta plénière. Il y a tout ça dans ce que je te disais sur apporter des éclairages, et effectivement faire preuve de pédagogie... »* (entretien 4 – période 1).

La seconde dimension relative à l'actualisation d'un diagnostic est illustrée de la manière suivante : *« C'est comme un médecin d'entreprise : tu prends le tout, tu fais un diagnostic après tu préconises, à l'image de ce qui pourrait être une ordonnance »* (entretien 3 – période 1). Toutefois, cette phase est parfois mal comprise par les représentants du personnel : *« En fait on a un rôle, si tu veux, de diagnostic sur les conditions de travail mais aussi c'est un peu à tort, je pense que les élus pensent qu'on doit avoir un rôle d'écoute, comme si on était des psychologues mais on n'est pas là pour ça tu vois ? »* (entretien 10 – période 1). Mais il arrive aussi que l'étape de diagnostic soit innovante : *« Ils ont accepté quelque chose qu'ils n'étaient pas obligés de faire du tout : un complément d'expertise qui est financé pour faire un diagnostic sur le fonctionnement de leurs IRP, de leurs instances représentatives du personnel et donc ça c'était très intéressant. On avait du temps pour ça, pour rencontrer tous les élus avec des représentants de proximité, savoir comment ils appliquaient leur accord du fonctionnement du CSE ? quelles étaient les zones d'ombre ? comment ils avaient réussi à les combler ? et donc ça c'était bien intéressant. »* (entretien 10 – période 1). L'entretien 12 tend à résumer les modalités légales d'exercice de l'expert social

autour de la question du diagnostic de la manière suivante : « *Donc c'est, c'est quelque part un document écrit qui pose un diagnostic et éventuellement des recommandations, et qui, pour arriver à ce résultat, passe par une documentation écrite fournie par la Direction et aussi des entretiens oraux qui viennent compléter la documentation écrite.* » (entretien 12 – période 1).

Tableau 30 – Registre d'action de l'expert social en tant que « conseiller/consultant » en lien avec les modalités légales d'exercice (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Conseiller/consultant (13 entretiens / 15 – période 1)															
« analyser les situations de travail »	X		X		X		X		X	X	X	X		X	
« évaluer les risques professionnels – les événements accidentels »					X		X		X	X	X	X			
« évaluer les incidences de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie »					X		X		X	X	X	X			
« identifier les opportunités qui permettraient d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé et la prévention »				X			X		X						
« formuler des recommandations »				X			X		X						
« restituer sous forme écrite et orale »		X		X			X				X	X	X	X	X

Dans le registre d'action du **conseiller/consultant**, nous recensons via le codage du logiciel Nvivo® 35 occurrences en correspondance exacte au sein de 13 entretiens sur 15 (période 1). Ces correspondances se réfèrent au registre d'action du conseiller/consultant et à la définition des missions de l'expert social qui lui sont rattachées à savoir la réalisation d'études comparatives pour dissiper la méfiance.

Dans ce cadre, nous notons la prépondérance de la dimension de conseil : « *on doit produire une expertise et un conseil qui leur permet d'avoir un avis éclairé sur plusieurs types de sujets*

(...) » (entretien 9 – période 1), notamment concernant les éléments techniques : « (...) *quand on les conseille il faut avoir un peu l'esprit d'escaliers et leur expliquer « voilà moi je pense à telle situation, voilà ce que ça me pose comme question ou pas, voilà les conclusions que j'en tire et voilà ce que la Direction pourrait penser et donc du coup à vous représentants du personnel de positionner le curseur là où vous voulez le positionner aussi » » (entretien 11 – période 1). Cette phase relative à l'approche technique du conseil repose en partie sur la dynamique de la comparaison entre les secteurs d'activités notamment : « *Ils (les élus) demandent un avis pour savoir si c'est un bon accord voilà. Ils n'ont pas de référence » (entretien 7 – période 1).**

En parallèle, les études au niveau micro sont de plus en plus rares et engendrent une analyse macro des éléments : « *Avant, si tu veux, on nous demandait les fiches de postes mais maintenant on ne fait plus rien, avant on allait à un entretien avec la fiche de poste à la main, le salarié on lui demandait de présenter de manière générale ses missions, ensuite on lui présentait la fiche de poste, on lui demandait si ça correspondait bien avec ce qu'il faisait et ce qu'il faisait en plus de sa fiche de poste. Maintenant on n'a plus le temps de le faire, on n'a plus le temps de comparer ce que fait chaque salarié par rapport à sa fiche de poste parce qu'en fait je pense qu'aussi il y a des entreprises dans lesquelles il y a tellement de métiers différents qu'en fait tu ne peux plus repérer, tu ne peux plus organiser de la même façon ton expertise parce que pour moi, je vois des entreprises où il y a presque une fiche de poste par salarié donc c'est un peu difficile d'essayer de caractériser les métiers quand tu arrives dans une entreprises comme ça. » (entretien 10 – période 1). Ce prisme élargi conduit les représentants du personnel à avoir besoin d'un appui affichant une ligne directrice : « *Là où on bascule sur le conseil, c'est quand on a aussi le rôle de leur expliquer, de leur dire voilà ce qu'il faudra faire. L'expertise en tant que telle, pour moi elle est juste là pour leur dire, voilà la situation de votre entreprise, voilà ce qu'il faut retenir, voilà les enjeux, voilà les risques. » (entretien 7 – période 1). Dans ce cadre, l'entretien 5 détermine le profil recherché par les représentants du personnel : « *Quelqu'un qui soit dans le conseil juridique et l'analyse, qui nous aide à traiter les sujets sur lesquels on doit donner notre avis, qu'on soit force de proposition » (entretien 5 – période 1).***

Le prisme du conseil est également complété par la nécessité de présenter des recommandations : « *La deuxième dimension complémentaire c'est la dimension conseil. C'est à dire qu'en même temps qu'on essaye de rendre compte d'une réalité sociale, on essaye aussi de donner des conseils, des recommandations, des conclusions... voilà, issues de notre expérience, issues de nos connaissances pour filer des arguments » (entretien 4 – période 1). Cette étape autour de la diffusion de recommandations nécessite une relation de confiance entre l'expert social et les élus de l'instance : « *Ça les oblige à recourir plus à un**

expert, pour au moins se décharger de ces sujets et de faire confiance à l'expert quant aux conclusions pour se les approprier ensuite » (entretien 2 – période 1) et conduit à travailler sur la confiance en soi pour les représentants du personnel : « Je remarque que quelquefois enfin le rôle plus important, je trouve, est dans les non-dits, le sujet de donner de la confiance aux élus, qui sont souvent dans des situations qui peuvent être compliquées, avec la pression des salariés, la pression de la Direction... » (entretien 13 – période 1).

Cette notion de confiance peut également exister entre l'expert social et la Direction : « (...) si t'es en mode conseil et que t'es sur le terrain ça demande une relation de confiance pour qu'on te dise les choses. C'est une relation de confiance, de donnant-donnant. Ça arrive aussi avec les Directions qui peuvent prévenir que dans 3 mois elles vont annoncer une réorganisation, pour qu'on se prépare à l'expertise tout en assurant qu'on ne dira rien aux élus. » (entretien 3 – période 1). Mais la relation de confiance doit être cadrée pour que les postures de chacun se maintiennent : « On a l'habitude, on se connaît on se fait confiance, voilà les documents arrivent et donc il faut éviter de rentrer dans une complicité trop forte avec les élus, avec la Direction et garder ce rôle. Même si on a des relations sympathiques avec les élus, mais je pense qu'il faut garder toujours de la distance pour nous permettre de conserver notre rôle d'expert externe face à la Direction mais aussi aux élus qui doivent faire leur boulot d'élus » (entretien 9 – période 1).

Ainsi, le registre d'action du conseiller/consultant ne se cantonne pas à la diffusion de conseils techniques mais s'ouvre au conseil à une dimension plus informelle : « Donc une grande partie du métier c'est quand même d'orienter, conseiller, accompagner les élus par rapport à ce qu'on entend de leurs besoins stratégiques en termes de stratégies à la fois relationnelles avec les Directions parce qu'il y a beaucoup de jeux d'acteurs, et par rapport aux besoins qu'ils ont dans la situation où dans la période dans laquelle ils se trouvent. » (entretien 14 – période 1). C'est sur cette réflexion que s'inscrivent les propos de l'entretien 12 : « Ça nous interroge sur la valeur ajoutée qu'on apporte à nos clients, sur la capacité qu'on peut avoir de ne pas être un expert mais d'être un conseiller, un consultant en fait » (entretien 12 – période 1). Il complète son propos en évoquant la temporalité d'intervention de l'expert social qu'il tend à remettre en cause : « T'as une dimension que j'appellerais davantage, de conseil, donc on est quasiment le premier avant l'avocat quoi. C'est-à-dire... bah là j'ai un sujet, la Direction pose telle question... « ah mais en fait qu'est-ce que ça veut dire ? » On va mettre en place... on vient d'apprendre (...) qu'on va racheter une filiale : qu'est-ce qu'on peut en penser ? pourquoi la Direction fait ça ? Etc. Donc au-delà des rapports qu'on peut rendre, qui eux ne visent qu'un moment de l'année... on se doit d'être présents aussi de manière plus constante auprès des élus du CSE pour les accompagner à travers un cadre contractuel ou non » (entretien 12 – période 1).

Tableau 31 – Registre d'action de l'expert social en tant que « diplomate » en lien avec les modalités légales d'exercice (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Diplomate (6 entretiens / 15 – période 1)															
« analyser les situations de travail »			X										X		
« évaluer les risques professionnels – les événements accidentels »															
« évaluer les incidences de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie »															
« identifier les opportunités qui permettraient d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé et la prévention »					X										X
« formuler des recommandations »					X										X
« restituer sous forme écrite et orale »	X			X									X		X

Dans le registre d'action du **diplomate**, nous recensons via le codage du logiciel Nvivo® 10 occurrences en correspondance exacte au sein de 6 entretiens sur 15 (période 1). Ces correspondances se réfèrent au registre d'action du diplomate et à la définition des missions de l'expert social qui lui sont rattachées à savoir l'élévation du niveau des débats et l'amélioration de l'existant.

L'élévation du niveau des débats passe par la capacité des représentants du personnel à maîtriser les informations transmises et en faire ressortir les enjeux : « *un expert peut t'aider à confirmer que l'info que tu as est véridique et faire des liens entre les infos : ça c'est le deuxième stade* » (entretien 3 – période 1), afin de pouvoir construire et contribuer à un débat de qualité : « *Un employeur va avoir des termes extrêmement pointus que les élus ne vont pas comprendre, des documents techniques que les élus ne vont pas comprendre donc il ne peut pas y avoir de débat. A partir du moment où il y a de l'analyse, de la vulgarisation, de la pédagogie sur ces éléments-là : il y a la compréhension, l'intégration de ces éléments de langage par les élus qui sont en capacité de parler un langage commun avec une Direction*

et donc de débattre. » (entretien 13 – période 1). Ainsi, cette maîtrise de l'information permet aux représentants du personnel d'être proactifs : *« c'est d'être en capacité, de se forger un point de vue et de pouvoir négocier, discuter, être force de proposition dans ses prérogatives pour améliorer la situation des salariés. »* (entretien 5 – période 1). Toutefois, la situation peut se complexifier dès lors que les informations sont comprises mais déplaisent aux représentants du personnel : *« Et puis parfois, notre avis n'est pas celui qu'ils attendent. Donc ça demande aussi beaucoup de diplomatie, d'humilité. Mais oui sur un sujet, quand ils demandent mon avis, je mets toutes les précautions possibles et imaginables, en disant : « écoutez demandez l'avis à d'autres si vous voulez. Moi à mon sens si vous faites ça c'est important ». »* (entretien 13 – période 1).

En outre, l'élévation du niveau des débats peut également être permise grâce à l'intervention de l'expert comme garant d'un cadre : *« (...) des fois on sert aussi à canaliser les débats. C'est-à-dire autant pour la Direction que pour les élus. Ça permet de définir un cadre et qui est alors plus ou moins accepté. »* (entretien 1 – période 1). La fixation de ce cadre ne repose pas exclusivement sur les relations entre élus de l'instance et Direction, mais s'inscrit également entre les représentants du personnel rattachés à différentes organisations syndicales : *« on est un acteur d'intermédiation au sein d'un CSE entre les différentes personnalités, parfois les différentes organisations syndicales quand on fait l'accompagnement à la négociation. On est au cœur aussi des enjeux, qui peuvent être des enjeux de confrontation, de coopération mais aussi de confrontation entre les différentes organisations syndicales. Et nous, on est un point intermédiaire, et bien évidemment entre les Directions... entre CSE et Directions. On a un rôle d'intermédiation »* (entretien 4). Ainsi, s'inscrit une relation de triangulation entre l'expert social, les représentants du personnel et la Direction : *« Il y a aussi, je pense, un petit rôle un peu aussi d'intermédiation (...) entre une Direction et des élus. Mais on est aussi là pour prendre un peu le relais, en tout cas voilà... et ce rôle dans la triangulation qui peut même être à l'intérieur du CSE où il peut y avoir plein de différentes forces qui ne sont pas toujours dans le même sens. »* (entretien 13 – période 1). De ce fait, l'expert social s'inscrit comme *« un temporisateur (...) qui aide la CSE à progresser, à améliorer le dialogue social »* (entretien 15 – période 1).

Tableau 32 – Registre d’action de l’expert social en tant que « politique » en lien avec les modalités légales d’exercice (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Politique (5 entretiens / 15 – période 1)															
« analyser les situations de travail »				X					X						
« évaluer les risques professionnels – les événements accidentels »									X						
« évaluer les incidences de la mise en place d’un projet important ou de l’introduction d’une nouvelle technologie »									X						
« identifier les opportunités qui permettraient d’améliorer les conditions de travail et d’emploi, l’organisation, la santé et la prévention »									X						
« formuler des recommandations »									X						
« restituer sous forme écrite et orale »	X			X					X	X					X

Dans le registre d’action du **politique**, nous recensons via le codage du logiciel Nvivo® 11 occurrences en correspondance exacte au sein de 5 entretiens sur 15 (période 1). Ces correspondances se réfèrent au registre d’action du politique et à la définition des missions de l’expert social qui lui sont rattachées à savoir retarder voire inciter à arrêter les négociations.

La bascule entre le registre d’action du conseiller/consultant peut rapidement se faire vers celui du politique laissant prédominer la question relative au rapport de force : « *on doit produire une expertise et un conseil qui leur permet d’avoir un avis éclairé sur plusieurs types de sujets mais on doit surtout leur permettre d’asseoir leur position et d’exister dans le rapport de force avec une Direction.* » (entretien 9 – période 1). Ce rapport de force peut être porté par l’expert social lui-même : *Des fois, moi, je propose aux élus d’y aller, de dire « ok, j’y vais en fait je fais ce que vous ne pouvez pas faire donc voilà » (...)* *Je l’ai même fait une fois avec des élus c’était rigolo ça. Ils avaient un nouveau DRH qui était horrible tu vois, et du coup ils étaient un peu impressionnés, enfin pas impressionnés mais intimidés quoi. Et je*

leur ai dit, si vous voulez il faut tester l'état des trucs, moi je teste, peut-être deux trucs, je vais essayer de l'énerver en posant des questions tout le temps, tout le temps, tout le temps, et même voire, être naze et tout. Et l'autre truc que je voulais tenter après c'était de rentrer dans une logique justement de rapport de force dur tu vois. Ils m'ont dit : « hausse la voix ! » alors je hausse la voix en étant agressif et négatif etc. J'ai testé les deux trucs et il s'avère je leur ai dit en fait je pense c'est la première qui marche mieux surtout en lui reposant tout le temps des questions, des questions, des questions. Parce que l'invective c'était son truc en fait. Donc plus tu montes avec lui, plus il était content et plus il est bien quoi, plus il est à l'aise. Alors que l'autre ça le faisait chier, il s'énervait, donc voilà, bon bref c'était un exemple. » (entretien 1 – période 1). En effet, pour certains il s'agit même de l'une des principales raisons relatives au mandatement d'un expert social : « c'est l'occasion d'aller approfondir certains sujets ou c'est l'occasion d'aller embêter la Direction sur certains autres sujets » (entretien 2 – période 1). C'est pourquoi les experts sociaux s'interrogent régulièrement sur leur rôle : « on peut braquer oui, bien sûr. Et c'est là où c'est important de savoir où on se situe, c'est à dire si on braque... A un moment donné... ce qui est compliqué parfois c'est de savoir si on défend le point de vue de l'expert au risque, éventuellement, de mettre parfois à mal un dialogue social qui peut être déjà fragile, tu vois. » (entretien 4 – période 1).

Le registre d'action du **politique** s'appuie également sur le degré d'intervention de l'expert social, puisque lorsqu'il contribue et/ou rédige intégralement un avis, il oriente grandement voire biaise la situation. C'est pourquoi certains se fixent une limite : « Tu les aides à construire l'avis du CSE puis moi je mets en jaune quand c'est politique et je leur dis « c'est vous qui voyez là-dessus ». A eux de faire en fonction de leurs syndicats. » (entretien 3 – période 1) ; d'autres dépassent à l'initiative des élus : « c'est au final pour qu'on puisse rédiger à leur place un avis » (entretien 2 – période 1) ou encore « Après il y a des rapporteurs qui se débrouillent aussi tous seuls et qui n'ont pas besoin de notre aide et il y en a d'autres qui veulent qu'on le rédige, voilà » (entretien 10 – période 1). Cette capacité pour l'expert social d'orienter les représentants du personnel s'observe aussi dans le cadre de l'accompagnement à la négociation : « Donc je ne pense pas forcément qu'on soit un acteur bloquant, et à nouveau on peut crisper mais comme on peut crisper du point de vue du CSE... c'est tout à fait possible aussi. - Par exemple, dans le cas d'un accompagnement à la négo, tu n'as jamais conseillé de ne pas signer ? - Ah si ! Si si, mais ce n'est pas la même chose... Enfin pour moi ce n'est pas la même chose, si tu veux. Est-ce que je suis bloquant en disant « ne signez pas » ? Ça voudrait dire que pour que les choses soient fluides, d'une certaine manière,... il faudrait signer... à partir du moment où tu estimes que tu ne peux pas poser ta signature dessus... » (entretien 4 – période 1). Ce passage met en valeur toute la complexité portée par l'intervention

de l'expert social et par le dialogue social en lui-même. En effet, depuis l'inversion de la hiérarchie des normes, la négociation a pris une place majeure dans le fonctionnement des entreprises, aussi peut-on se demander si orienter les délégués syndicaux vers un refus de signature d'un accord peut nuire au dialogue social. Cela questionne également la qualité du dialogue social, est-ce qu'un bon dialogue social s'inscrit dans une dynamique où de nombreux accords sont signés ? Globalement, ici est questionnée la place de l'expert social dans le dialogue social et qui, de par son influence s'y inscrit comme une partie prenante. C'est pourquoi certains experts sociaux interrogés considèrent qu'orienter le choix constitue dès lors un acte politique : « *Nous, on peut poser des choses, on peut donner des éléments, on peut dire quels sont les enjeux. Après le choix... parce que la politique c'est par définition faire un choix, appartient aux élus et OS.* » (entretien 8 – période 1).

Également, le registre d'action du **politique** peut se déployer au sein des différentes organisations syndicales si l'expert ne cadre pas son intervention pour l'ensemble de l'instance : « *(...) il faut essayer de mettre les pieds dans le plat et dire : « écoutez, on est le cabinet de l'instance, on n'est pas le cabinet d'une OS » mais c'est pas toujours facile ça (...) c'est des jeux politiques, c'est des jeux relationnels, des luttes de pouvoir. On navigue en plein dedans. Si on n'a pas d'analyse de ça... Mais, il y en a qui le font presque naturellement, il y a des consultants qui naturellement ont une lecture de ça et d'autres qui ont plus de mal. On peut aussi avoir la posture de dire qu'on est complètement dans notre expertise technique et qu'on ne s'intéresse pas du tout à tout ça, ça peut être une posture. Mais en même temps, derrière, il doit quand même s'y intéresser ne serait-ce que parce qu'on a quand même notre mandat avec un vote donc on doit quand même savoir comment s'est effectué ce vote voilà.* » (entretien 9 – période 1). Ainsi, il arrive que des risques soient pris : « *J'ai parfois vécu des situations assez délicates quand une OS nous a demandé un régime de faveur via l'organisation d'une réunion préparatoire secrète (c'est l'OS qui a permis notre désignation). C'était difficile de refuser, j'avoue que je ne suis pas à l'aise avec cette pratique. J'essaie au maximum de l'éviter mais parfois on ne peut pas y échapper. Dans ce cas, il faut poser des conditions pour limiter au maximum les risques déontologiques : aucun écrit, rappeler que notre déontologie nous impose l'indépendance...* » (entretien 15 – période 1).

Tableau 33 – Registre d’action de l’expert social en tant que « médiateur » en lien avec les modalités légales d’exercice (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Médiateur (10 entretiens / 15 – période 1)															
« analyser les situations de travail »	X	X			X			X			X			X	X
« évaluer les risques professionnels – les événements accidentels »	X														X
« évaluer les incidences de la mise en place d’un projet important ou de l’introduction d’une nouvelle technologie »	X														X
« identifier les opportunités qui permettraient d’améliorer les conditions de travail et d’emploi, l’organisation, la santé et la prévention »			X												
« formuler des recommandations »			X												
« restituer sous forme écrite et orale »	X		X	X	X	X		X			X				X

Dans le registre d’action du **médiateur**, nous recensons via le codage du logiciel Nvivo® 21 occurrences en correspondance exacte au sein de 10 entretiens sur 15 (période 1). Ces correspondances se réfèrent au registre d’action du médiateur et à la définition des missions de l’expert social qui lui sont rattachées à savoir fluidifier les échanges et inciter à la négociation.

Le registre d’action du médiateur repose en grande partie sur la capacité de l’expert social à objectiver les échanges : « *aussi on est une forme de médiateur parfois. Donc on est un... ouais on peut être parfois médiateur, parfois éclaireur (...) on crée de la donnée, ce que je te disais pour objectiver les élus en fait, qu’ils aient une base. Encore une fois, ils savent souvent mieux que nous et nous on est là plus soit pour les réorienter parce qu’ils savent mais ils se trompent un peu, soit pour leur filer des infos pour objectiver le truc notamment toute la partie SSCT. Donc on peut faire un peu plus de raisonnement* » (entretien 1 – période 1). Son travail préparatoire, son analyse ainsi que sa déontologie doivent lui permettre d’être légitime auprès des représentants du personnel et des Directions pour appuyer ses positions et nourrir le

dialogue social ; que les éléments soient considérés parfois en faveur des élus et, d'autres fois, en faveur de la Direction : « *L'EC (l'expert-comptable) a le devoir de rétablir la vérité. C'est dans ce sens-là que l'EC est facilitateur. Il base son diagnostic sur des données/faits. L'EC n'est pas là pour donner raison au CSE. Inversement, si le discours de la Direction est contredit par les analyses, l'EC doit rétablir la vérité.* » (entretien 15 - période 1). Cette étape repose également sur l'outillage du dialogue social : « *(...) moi en tant qu'expert je suis là pour les aider à s'émanciper, et je suis là pour être facilitatrice leur donner les outils. Leur donner des clés pour se débrouiller dans ce contexte quoi, avec les outils qu'ils ont à leur disposition* » (entretien 5 – période 1). Ainsi, l'expert social s'inscrit comme un : « *facilitateur, un accompagnateur et qui peut être aussi un rôle de médiateur, de faciliter le dialogue social dans l'entreprise* » (entretien 6 – période 1). Idée défendue par d'autres experts sociaux : « *mais l'expert je le définirais un peu comme... peut-être que facilitateur, c'est pas le mot exact... mais en tout cas comme un acteur permettant de faciliter un peu le dialogue social* » mais qui considèrent que le rattachement au registre d'action du médiateur varie selon la partie prenante : « *Mais les Directions n'ont pas la même définition de l'expert mais moi en tant qu'expert, je dirais qu'on est facilitateurs.* » (entretien 11 – période 1).

Il se complète par la capacité d'agir auprès des diverses parties prenantes du dialogue social, et plus largement, de l'entreprise : « *Médiateur on l'est. Quand tu parles à la Direction, tu peux faire passer des messages. Ça marche quand le dialogue social se passe bien et ça peut marcher dans les grands groupes aussi. Notre rôle aussi est de faire le lien entre RH, stratégie et finance et tout ce qui est conditions de travail parce qu'au final c'est ça une entreprise c'est un tout, ce qui m'intéresse c'est de voir la stratégie et comment fonctionne l'entreprise à l'intérieur.* » (entretien 3 – phase 1). De ce fait, ils refusent certaines interventions qu'ils ne jugent pas appropriées : « *Parfois pour te donner un exemple, y'a des élus qui m'appellent en me disant, : « nous voilà on veut faire une expertise risques » mais là, tu te rends compte qu'ils n'ont jamais rien fait sur la prévention. Tu ne vas pas pousser, alors qu'il y a un risque de contestation. Tu ne vas pas pousser les élus dans ce sens. Je sens qu'ils manquent de maturité sur la façon de questionner la Direction, d'obtenir les informations, d'avoir mis le sujet au débat etc.* » (entretien 14 – période 1). C'est pourquoi il est essentiel pour l'expert social de rester dans un cadre d'intervention défini préalablement : « *Rester professionnel permet de minimiser les risques de tentatives de manipulation dont l'EC est l'objet assez souvent dans ses missions aussi bien par la Direction que par les élus. En évitant les polémiques, en restant factuel, constructif, l'EC [expert-comptable] est facilitateur. Lors de conflits ou de tensions entre Direction et CSE/OS, l'EC peut être très utile, facilitateur. Il peut aider à désamorcer les tensions lors de traitement de sujets sensibles.* » (entretien 15 – période 1).

De plus, nous notons que certains experts sociaux se fixent des limites dans leur intervention

pour ne pas orienter ou biaiser les échanges : « (...) ce n'est pas à nous de faire la stratégie syndicale : on peut la proposer mais c'est pas à moi de dire ce que doivent faire les élus, je leur dirais « voilà ce qui s'offre à vous comme possibilités » et après c'est à eux de choisir. » (entretien 3 – période 1) ou ont été confrontés à la fixation de ces limites par les élus de l'instance eux-mêmes : « Donc nous on est là un peu pour aider, mais en même temps on ne peut pas trop prendre de place, enfin on n'est qu'un expert. Moi je me suis fait remettre en place gentiment par des élus des fois qui me disent : « c'est très bien ce que t'as fait mais t'es gentil maintenant c'est nous », tu vois ? Et donc ce n'est pas facile comme positionnement » (entretien 1 – période 1). A titre d'exemple, l'expert social qui orientait la signature des accords dans le registre d'action du politique s'inscrit également dans celui du médiateur puisqu'il considère être seulement dans une démarche de prévention : « Mon rôle n'est pas d'empêcher les OS de signer. Mon rôle c'est de dire "si vous signez, attention !". Mais en aucun cas je n'ai le pouvoir d'injonction en disant "ne signez pas.". Je pense que, d'après mon expérience, dans l'accompagnement à la négociation, celui qui pourrait avoir plus de pouvoir que nous, ce serait l'avocat. » (entretien 4 – période 1). En effet, les experts sociaux interrogés restent prudents sur ce sujet : « on est là pour les aider à prendre la décision avec des éléments. On peut dire que c'est très favorable au regard de ce qu'on peut voir par ailleurs, c'est une manière de peser, mais au final on ne sait jamais définitivement tout donc c'est dangereux parce qu'on sait jamais exactement, quelle est la position des sections, quelle est la position précise sur le sujet, les différents équilibres syndicaux... C'est vraiment quelque chose qui leur appartient je trouve, et qui peut même pour l'expert être dangereux. » (entretien 8 – période 1).

Tableau 34 – Synthèse des principaux registres d'action mobilisés au regard des modalités légales d'exercice (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« pédagogue »		X	X	X	X		X			X		X	X	X	X
« conseiller / consultant »	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X
« diplomate »	X		X	X	X								X		X
« politique »	X			X					X	X					X
« médiateur »	X	X	X	X	X	X		X			X			X	X

Ainsi, nos constats sont les suivants :

- Le registre d'action du **conseiller/consultant** est le registre le plus mobilisé (13 entretiens / 15 – période 1) suivi par les registres du **pédagogue** et du **médiateur**

(10 entretiens / 15 – période 1) contrairement aux registres du **politique** (5 entretiens / 15 – période 1) et du **diplomate** (6 entretiens / 15 – période 1) qui ont été utilisés par moins de la moitié des experts sociaux interrogés dans le cadre de la période 1.

- Deux entretiens [4 et 15] s'inscrivent dans l'ensemble des registres d'action et trois entretiens [1, 3 et 5] s'inscrivent dans quatre registres d'action de notre cadre conceptuel.
- Seuls deux entretiens [6 et 8] ne s'inscrivent que dans un seul registre d'action, à savoir celui du médiateur.

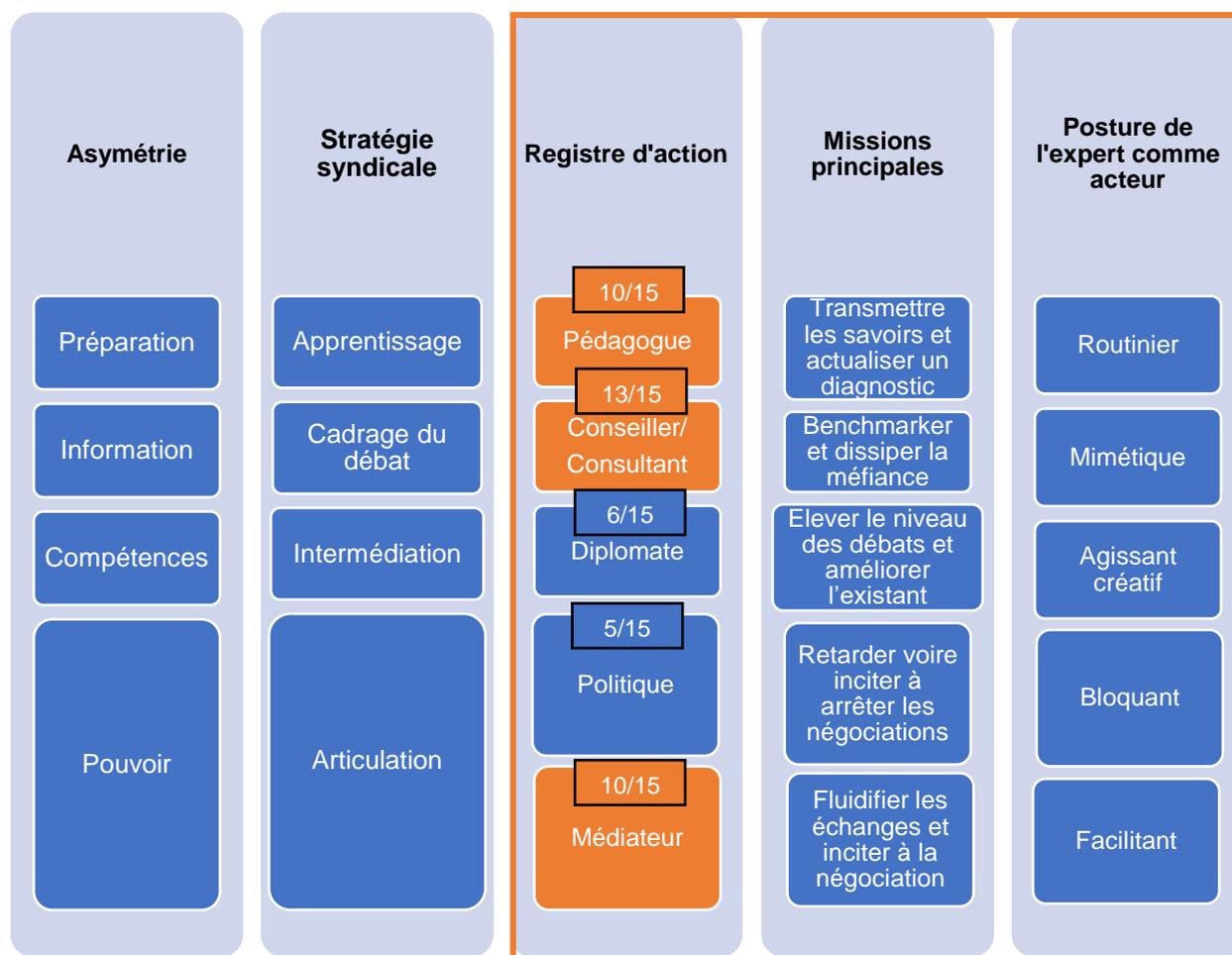
En conclusion, en étudiant les modalités légales d'exercice de l'expert social, les trois principaux registres d'action sont celui du **conseiller/consultant**, du **pédagogue** et du **médiateur**.

Tableau 35 – Synthèse des principales modalités légales d'exercice mobilisées au regard des registres d'action dans un contexte classique d'intervention (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Pédagogue (10 entretiens / 15 entretiens – période 1)															
« analyser les situations de travail »		X			X		X			X		X	X		X
Conseiller/consultant (13 entretiens / 15 – période 1)															
« analyser les situations de travail »	X		X		X		X		X	X	X	X		X	
« restituer sous forme écrite et orale »		X		X			X				X	X	X	X	X
Diplomate (6 entretiens / 15 – période 1)															
« restituer sous forme écrite et orale »	X			X									X		X
Politique (5 entretiens / 15 – période 1)															
« restituer sous forme écrite et orale »	X			X					X	X					X
Médiateur (10 entretiens / 15 – période 1)															
« analyser les situations de travail »	X	X			X			X			X			X	X
« restituer sous forme écrite et orale »	X		X	X	X	X		X			X				X

Par ailleurs, au regard des registres d'action de l'expert social, nous pouvons mettre en avant les principales modalités légales d'exercice qui ont été mobilisées dans le cadre d'au moins 7 entretiens sur 15 (période 1). Parmi les 6 étapes relatives à la contribution de l'expert social, 2 d'entre elles sont majoritairement ciblées, à savoir « **l'analyse des situations de travail** » et « **la restitution sous forme écrite et orale** ». Il est intéressant de constater que ces deux phases constituent les deux étapes d'échange, de communication et de mise en exergue de la relation entre l'expert social et les représentants du personnel.

Figure 31 – Synthèse des résultats au regard des modalités légales d'exercice (période 1) :



Ainsi, pour déterminer les postures de l'expert dans un contexte classique d'intervention, nous nous appuyerons sur la mobilisation des registres d'action, des asymétries et des stratégies syndicales. De ce fait, dans le cadre des registres d'action, l'expert social s'inscrit comme :

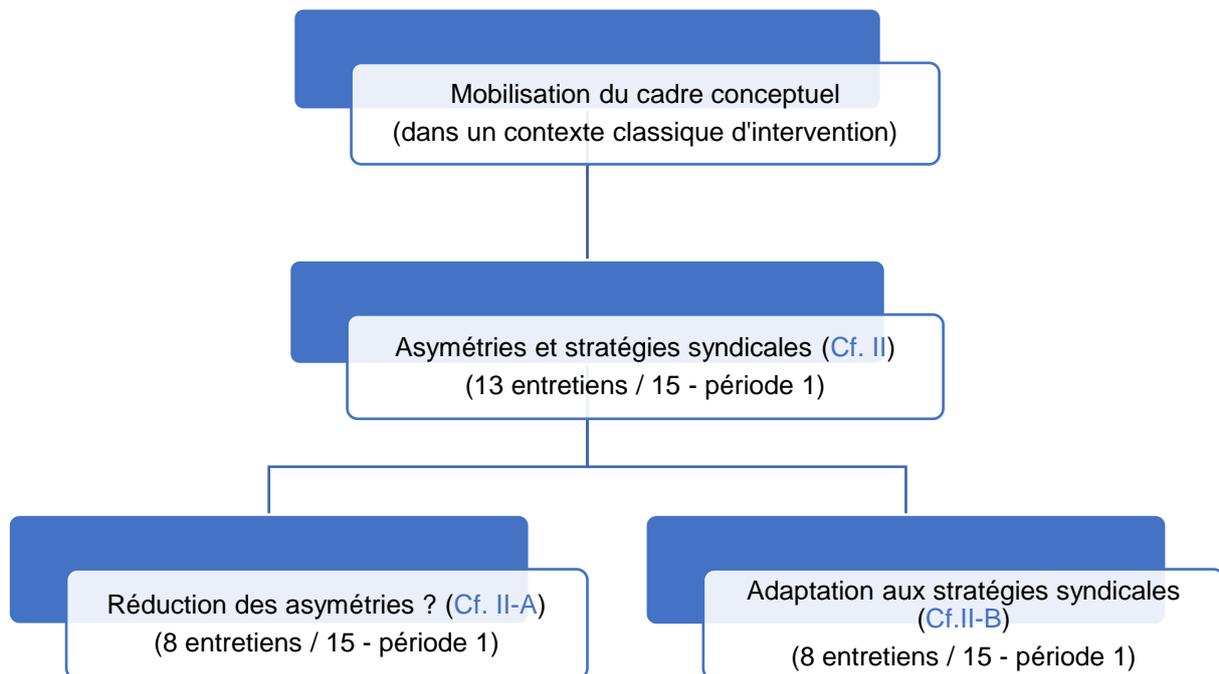
- Un acteur routinier avec pour missions principales de transmettre les savoirs et d'actualiser un diagnostic, dès lors que le registre d'action déployé est celui du pédagogue ;
- Un acteur mimétique avec pour missions principales de benchmarker et dissiper la méfiance, dès lors que le registre d'action déployé est celui du conseiller/consultant ;
- Un acteur agissant créatif avec pour missions principales d'élever le niveau des débats et améliorer l'existant, dès lors que le registre d'action déployé est celui du diplomate ;
- Un acteur bloquant avec pour missions principales de retarder voire inciter à arrêter les négociations, dès lors que le registre d'action déployé est celui du politique ;
- Un acteur facilitant avec pour missions principales de fluidifier les échanges et inciter à la négociation, dès lors que le registre d'action déployé est celui du médiateur.

In fine, cette mise en perspective des registres d'action, déployées par l'expert social au travers de l'approche par les actes sous le prisme des modalités légales d'exercice de l'expert social, nous permet d'affirmer que les missions de l'expert social constituent un facteur déterminant au regard des registres d'action ; les trois principaux étant celui du pédagogue, du conseiller/consultant et du médiateur dans le cadre des modalités légales d'exercice de l'expert social. Nous considérons que leurs deux principales modalités légales observées sont l'analyse des situations de travail et la restitution sous forme écrite et orale. Cette mise en perspective des registres d'action déployées par l'expert social au travers de l'approche par les actes sous le prisme des modalités légales d'exercice de l'expert social, nous permet d'affirmer que les missions de l'expert social constituent un facteur déterminant au regard des registres d'action.

II. L'expert social au cœur des asymétries et des stratégies syndicales

Nous poursuivons notre analyse en confrontant notre cadre conceptuel face aux diverses asymétries et stratégies syndicales présentées par les entretiens en mobilisant le logiciel Tropes[®] pour réaliser une analyse sémantique et le logiciel Nvivo[®] afin de coder notre matériau obtenu lors des 15 entretiens réalisés dans la période 1. Le codage de nos entretiens nous a conduits à déterminer le cheminement de notre réflexion représenté par le schéma suivant :

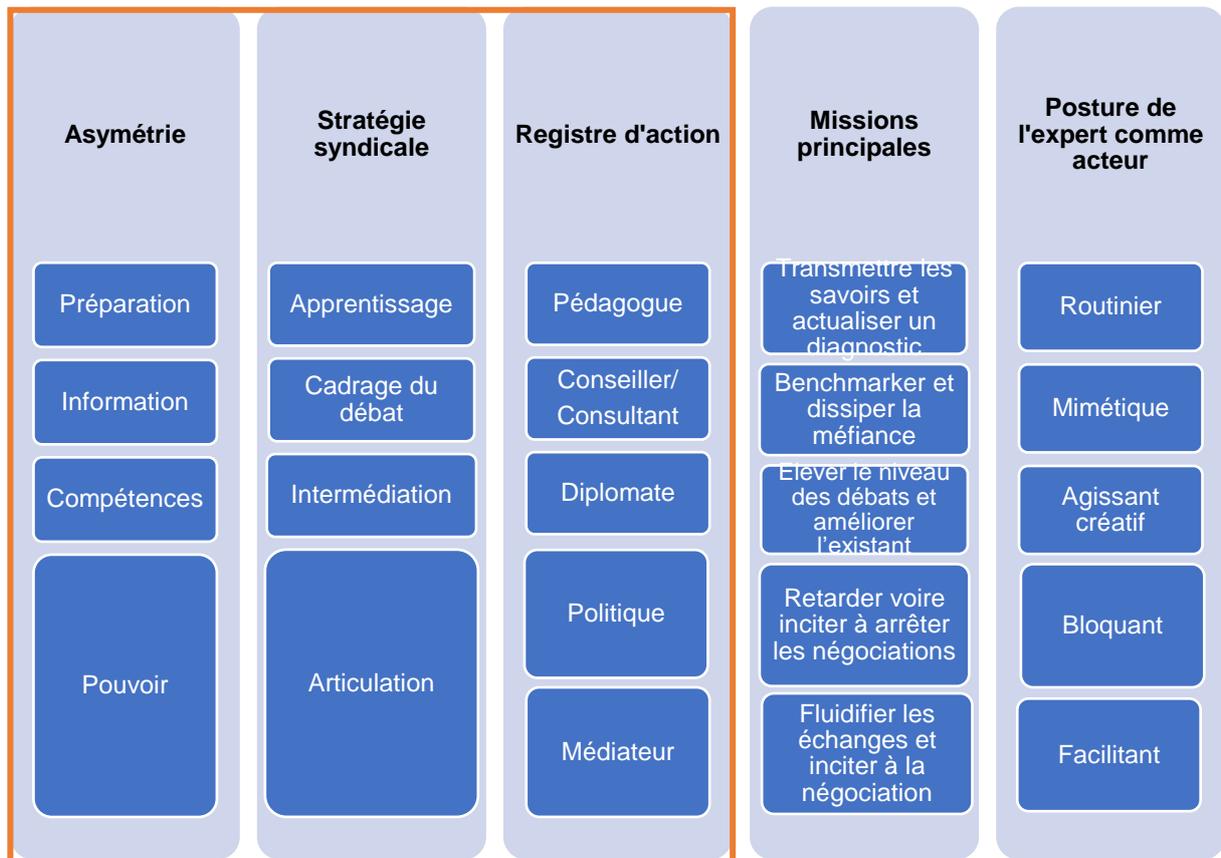
Schéma 10 – Analyse des entretiens au sujet des asymétries et stratégies syndicales (période 1) :



Nous avons préalablement défini que :

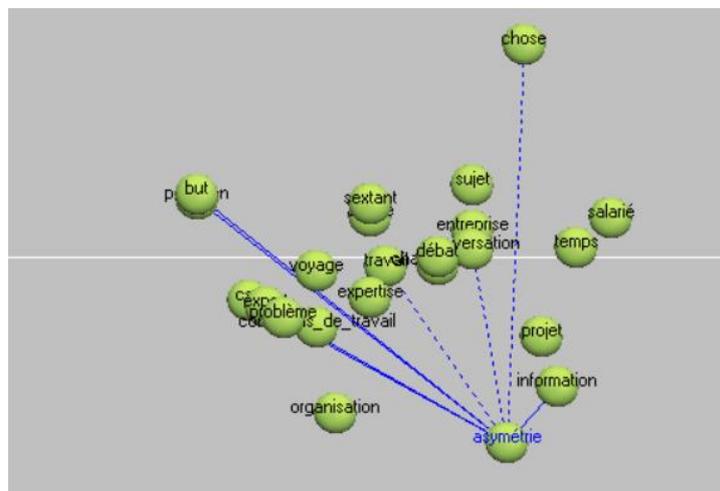
- La stratégie syndicale d'apprentissage faisait suite à une asymétrie de préparation conduisant l'expert social à agir dans le registre d'action du pédagogue avec une posture d'acteur routinier ;
- La stratégie syndicale de cadrage du débat faisait suite à une asymétrie d'information conduisant l'expert social à agir dans le registre d'action du conseiller/consultant avec une posture d'acteur mimétique ;
- La stratégie syndicale d'intermédiation faisait suite à une asymétrie de compétences conduisant l'expert social à agir dans le registre d'action du diplomate avec une posture d'acteur agissant-créatif ;
- La stratégie syndicale d'articulation faisait suite à une asymétrie de pouvoir conduisant l'expert social à agir dans le registre d'action du politique avec une posture d'acteur bloquant ou dans le registre d'action du médiateur avec une posture d'acteur facilitant.

Figure 32 – Etude de notre cadre conceptuel au regard des asymétries et des stratégies syndicales dans un contexte classique d'intervention (période 1) :



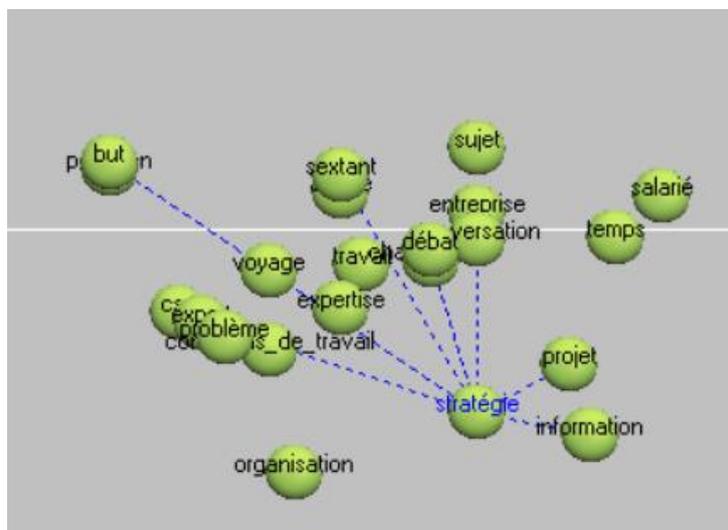
C'est pourquoi nous allons analyser la mobilisation de notre cadre conceptuel concernant, dans un premier temps, les diverses formes d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions, puis, dans un second temps, les stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel.

Figure 33 – Modélisation des asymétries selon le logiciel Tropes® (période 1) :



L'analyse textuelle permise par le logiciel Tropes® permet de mettre en exergue l'univers de référence principal des éléments recueillis, dans le cadre de la période 1, au sujet des asymétries dont le terme est utilisé 51 fois. Les champs lexicaux qui lui sont reliés par un trait plein, comme « information » ou « conditions de travail » ont une relation très fréquente avec lui, tandis que ceux qui lui sont reliés par un trait en pointillés tels que « entreprise » ou encore « travail » présentent une relation moins fréquente.

Figure 34 – Modélisation des stratégies syndicales selon le logiciel Tropes® (période 1) :



L'analyse textuelle permise par le logiciel Tropes® permet de mettre en exergue que l'univers de référence principal des éléments recueillis, dans le cadre de la période 1, au sujet des stratégies syndicales est utilisé fois 26 fois au travers des deux termes suivants « tactique » et « stratégie ». Aucun champ lexical ne lui est relié par un trait plein, ce qui aurait représenté une relation forte entre eux. En revanche plusieurs champs lexicaux lui sont reliés par un trait en pointillés tels que « expertise » ou encore « information », ce qui signifie qu'ils présentent une relation avec l'univers de référence peu fréquente.

A. Une réduction des asymétries ?

L'asymétrie peut prendre quatre formes différentes à savoir l'asymétrie de préparation, l'asymétrie d'informations, l'asymétrie de compétences et l'asymétrie de pouvoir. Pour rappel, l'asymétrie de préparation s'observe dans le sens où l'employeur décide et organise le calendrier social mais aussi la mise en œuvre des projets stratégiques de type réorganisation face auxquels les représentants du personnel doivent s'adapter. L'asymétrie d'information représente l'accès à l'information pour les élus de l'instance puisqu'il peut être compliqué pour eux d'obtenir les informations nécessaires leur permettant de rendre un avis éclairé. De plus, l'asymétrie de compétences se caractérise par d'éventuelles difficultés rencontrées par les représentants du personnel pour comprendre les documents transmis puisqu'ils n'ont pas le même niveau de connaissance juridique ou RH par exemple, que l'employeur. Enfin, l'asymétrie de pouvoir se concrétise du fait du rôle consultatif du CSE, qui, à ce titre, ne peut empêcher, par exemple la mise en place d'un projet souhaité par la Direction. Le logiciel Nvivo® nous a permis de coder nos entretiens (période 1) afin de faire émerger les mobilisations des différentes formes d'asymétrie.

Tableau 36 – Mobilisation des différentes formes d'asymétrie dans un contexte classique d'intervention (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« asymétrie de préparation »	X							X					X		
« asymétrie d'information »	X	X	X			X						X	X	X	
« asymétrie de compétences »							X							X	
« asymétrie de pouvoir »			X				X						X	X	X

Pour 10 experts interrogés sur 15, la définition de l'expert social repose en partie sur sa capacité à réduire l'asymétrie entre les représentants du personnel et la Direction, mais certains évoquent plusieurs formes d'asymétrie, nous notons en ce sens dix-sept occurrences s'inscrivant dans notre cadre conceptuel. Par ailleurs, une proposition relative à une autre forme d'asymétrie non intégrée dans notre cadre conceptuel a été faite par l'entretien 7 évoquant l'asymétrie d'objectifs. Nous observons que l'asymétrie d'information prédomine sur les autres en ayant été utilisée sept fois tandis que l'asymétrie de compétences n'est mobilisée que deux fois. Par ailleurs, la moitié des experts sociaux interrogés n'ont cité qu'une forme d'asymétrie tandis que l'autre moitié en a cité deux voire trois.

De manière plus précise, concernant **l'asymétrie de préparation** (3 entretiens / 15 – période 1), les éléments recueillis démontrent les divergences organisationnelles entre les représentants du personnel et la Direction constituant *de facto* une asymétrie de préparation. En effet, les élus semblent victimes d'un manque de professionnalisation : « *Le manque d'organisation des élus vis-à-vis de la très bonne organisation souvent des Directions. Quand je dis manque d'organisation, tu vois un exemple tout bête, je n'arrête pas de leur dire quand on fait une présentation et qu'on a soulevé plein de points, c'est bien s'ils ont posé des questions, s'ils ont fait des vœux, s'ils ont demandé des trucs et tu vois la Direction elle est un peu emmerdée. Je leur dis : « surtout au prochain CSE vous le refaites quoi, vous posez les questions, vous ne lâchez pas quoi ! » et en fait ils oublient et le prochain CSE ce n'est pas fait. Alors ils oublient parce qu'ils sont mal organisés* » (entretien 1 – période 1) face à une Direction entourée de partenaires : « *Il faut effectivement que l'asymétrie entre les 2 parties soient réduites, parce que.... voilà, un employeur a sa propre compréhension de son organisation c'est normal. Il est appuyé par ses services internes juridiques, financiers etc... Il faut que le CSE soit accompagné pour être au même niveau* » (entretien 13 – période 1). De plus, l'asymétrie de préparation s'accroît dans le cadre des négociations : « *Mais il y a aussi une asymétrie dans le contexte d'une négociation où la Direction a le projet, c'est elle qui décide, c'est elle qui décide les investissements, c'est elle qui a les informations précises, c'est elle qui fait des calculs, c'est elle qui est capable de mesurer, de savoir exactement. D'ailleurs, elle a toujours trois coups d'avance, elle a les moulinettes, elle a les moyens techniques... ou pas d'ailleurs parce que souvent on a tendance peut-être à surestimer les moyens dont peuvent disposer les Directions...* » (entretien 8 – période 1).

En y étant parfois associée à l'asymétrie de préparation, **l'asymétrie d'information** se distingue de la manière suivante (7 entretiens / 15 – période 1) : « *on est dans un cadre dans lequel il y a une forme d'asymétrie d'information entre Direction très informée, sachante, et puis des élus du personnel qui eux n'ont pas forcément tous les codes ou toutes les armes*

pour pouvoir avoir un dialogue social à armes égales quelque part avec la Direction. » (entretien 12 – période 1) puisqu'elle permet d'asseoir l'existence même du statut d'expert : *« Et puis après le gros truc, c'est l'asymétrie de l'information, c'est pour ça qu'on est là puisque la Direction elle ne fait quand même pas ce qu'elle veut mais elle présente ce qu'elle veut malgré tout. »* (entretien 1 – période 1). Ainsi, l'asymétrie d'information apparaît comme prédominante : *« c'est l'une des principales raisons de faire appel à nous, c'est ça, c'est ce sentiment d'asymétrie d'information vis-à-vis de la Direction qui nécessite pour les CSE le recours à un expert externe »* et de préciser *« ils font appel à nous pour rétablir cette asymétrie d'information et avoir accès à l'information et à la source, avoir une vision externe, avoir un expert qui a des prérogatives comme un commissaire aux comptes et puis qui veut investiguer, leur expliquer ce qu'il se passe réellement dans l'entreprise »* (entretien 6 – période 1). Elle s'analyse par le niveau d'asymétrie existant : *« pour moi ce ne sont pas des formes mais plutôt des degrés. Soit les élus ont zéro information et là pour le coup l'asymétrie elle est complète car c'est dur pour eux de tenir leur poste et de répondre à leurs prérogatives sans avoir aucune information parce qu'ils sont à l'aveugle, donc ça c'est le degré maximum d'asymétrie. »* (entretien 2 – période 1). En effet, cette analyse semble primordiale pour permettre à l'expert social de calibrer, au regard de ses conclusions, son registre d'action et sa posture d'intervention : *« T'as des chiffres, tu ne sais pas trop quoi en retirer, donc faut être dans la boucle pour réduire encore une fois un peu plus cette asymétrie. Il y a des élus qui ont des chiffres et un peu d'explication de texte, mais là est-ce que la Direction dit la vérité, toute la vérité ou pas, ils n'en savent rien. Donc encore une fois on est utile ici pour valider les choses et puis après oui il y a des élus qui ont de l'information de qualité, des explications de texte de qualité, de la transparence, de la bonne foi. Ça peut arriver et là l'objectif de notre intervention c'est d'aller creuser des sujets et d'être force de propositions »* (entretien 2 – période 1).

Par ailleurs, et au-delà de la dimension du pouvoir et de la prise de décision, l'idée de l'action ou de l'utilisation des savoirs pour agir, constitue là aussi une forme **d'asymétrie de compétences** citée par deux entretiens (2 entretiens / 15 – période 1) : *« Et puis y'a une autre asymétrie c'est de dire, d'essayer de trouver des modèles alternatifs pour éviter justement trop de casse sociale ou trop de difficultés identifiées dans des questions que se posent les élus. »* (entretien 14 – période 1). Ce sont ces différentes asymétries qui tendent à justifier de l'existence même du métier d'expert social : *« c'est même la raison d'être de notre métier et justement, pour réduire cet écart de compréhension et de connaissance... (...) c'est effectivement sur le niveau de compréhension et de maîtrise des chiffres et des sujets »* (entretien 7 – période 1).

Cette approche laisse sous-entendre une différence dans le degré de pouvoir détenu par les représentants du personnel et la Direction engendrant par conséquent **une asymétrie de**

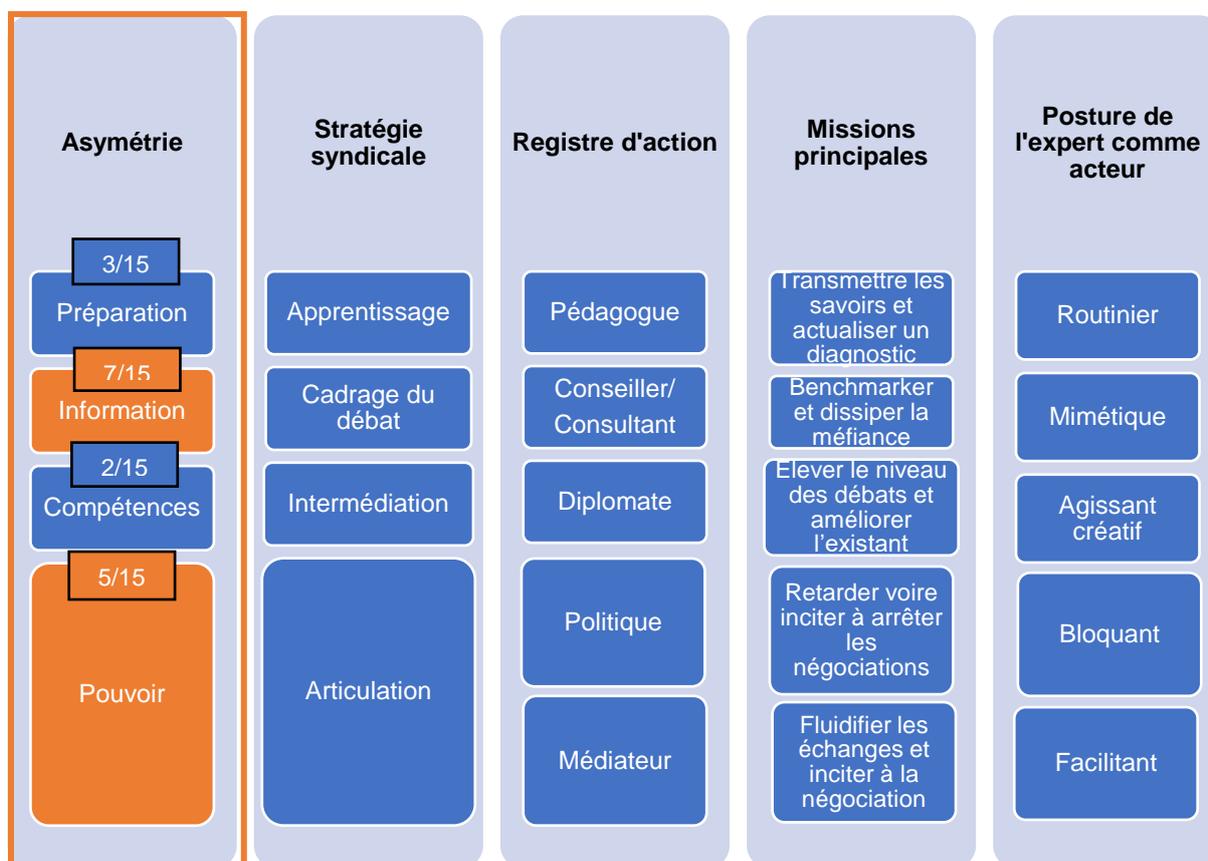
pouvoir (5 entretiens / 15 – période 1) reposant d'une part, sur le rôle purement consultatif du CSE et d'autre part, sur la conceptualisation du dialogue social à la française : « *Donc déjà les élus sentent qu'ils sont tout le temps dans cet exercice de voir se réduire leur capacité à agir. Donc du coup ils sentent cette asymétrie à la fois au niveau de leurs pouvoirs parce qu'ils savent très bien de toute façon qu'ils ne sont pas co-décisionnaires, que leur rayon d'action est limité* » (entretien 14 – période 1) ce qui nécessite de « *rééquilibrer les forces en présence : d'un côté l'employeur et de l'autre les salariés* » (entretien 15 – période 1). Il est par ailleurs mentionné que la seule manière pour les représentants de l'instance de regagner en pouvoir décisionnel peut se faire par le biais de la justice : « *Si les CSE avaient un pouvoir d'injonction sur les décisions, qu'elles soient stratégiques ou simplement relatives pour notre registre pour la politique sociale, ça se saurait, mais ce n'est pas le cas. Ça ne pourrait être le cas que s'il y avait un certain niveau de maturité dont on en est très très loin, je ne peux pas donner beaucoup d'exemples... quand ça a pu bouger, ça a bougé plutôt à la marge mais dès lors qu'on rentre à nouveau sur le registre juridique, d'ailleurs si on fait la démonstration que la Direction est en dehors des clous c'est là où ça peut faire bouger les choses.* » (entretien 3 – période 1).

Pierre-André Imbert considère d'ailleurs qu' « *il y a une asymétrie de pouvoir entre les dirigeants et les représentants du personnel, ce qui peut être considéré comme un mauvais coup porté au salariat, mais généralement les négociations aboutissent et il n'y a pas de retour en arrière sur la négociation c'est donc qu'il y a eu un consensus car peu d'organisations syndicales signent de mauvais accords* ». Par ailleurs, pour dépassionner ce prisme, l'asymétrie de pouvoir est également comparée à la relation entre les managers et les équipes : « *il y en a un qui décide et l'autre qui ne décide pas, on peut voir ça comme une asymétrie mais on a des asymétries partout, parce qu'entre un manager et un salarié, c'est comme ça.* » (entretien 7 – période 1).

Enfin, l'expert social 7 évoque une forme d'asymétrie qui n'est pas présente dans notre cadre conceptuel concernant les divergences d'objectifs entre les représentants du personnel et les Directions : « *les organisations syndicales et la Direction n'ont pas les mêmes buts quoi. Ils peuvent ne pas avoir les mêmes intérêts, donc déjà c'est une asymétrie forte, il faut voir comment ça peut converger c'est là où on a notre rôle.* » (entretien 7 – période 1). Nous pouvons la nommer « asymétrie d'objectifs » entre les parties prenantes. Mais étant donné qu'elle n'est mentionnée qu'une seule fois, nous ne l'intégrons pas dans notre cadre conceptuel.

Ainsi, au regard des asymétries mises en évidence, nous pouvons considérer que l'usage de notre cadre conceptuel de l'expert social est le suivant :

Figure 35 – Synthèse des résultats au regard des asymétries perçues entre les représentants du personnel et les Directions dans un contexte classique d'intervention (période 1) :



Certes l'asymétrie d'information apparaît comme la forme la plus mobilisée par les entretiens dans un contexte classique d'intervention de l'expert social. Toutefois, l'ensemble des formes d'asymétrie a été cité dans notre recueil au travers de 10 entretiens sur 15 (période 1) évoquant au global dix-huit fois le sujet de l'asymétrie dont l'asymétrie de préparation citée trois fois, souvent conjuguée à l'asymétrie d'information évoquée quant à elle, sept fois ; alors que l'asymétrie de compétences n'est mobilisée que deux fois et que l'asymétrie de pouvoir l'est à hauteur de cinq fois. Ainsi, nous retenons deux formes principales d'asymétrie à savoir **l'asymétrie d'information** et **l'asymétrie de pouvoir**. Nous estimons que notre cadre conceptuel relatif à l'expert social regroupe l'ensemble des prérogatives identifiées par les entretiens. Nous considérons alors que les formes d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions constituent une asymétrie globale appuyée par le cadre législatif qui n'octroie au CSE qu'un rôle consultatif, impactant les asymétries de compétences et de pouvoir et par le manque de professionnalisation des élus impactant les asymétries de préparation, d'information et de compétences. Toutefois, notre réflexion au sujet des

asymétries questionne la notion de « rééquilibrage » souvent utilisée par les experts sociaux interrogés. En effet, réduire une asymétrie perçue par les représentants dans une dynamique de « rééquilibrage » du dialogue social, ne consiste-t-il pas à accroître l'asymétrie perçue par les Directions ? Cette réflexion constituera un des objets de discussion dans le cadre de notre Chapitre 10.

Pour poursuivre notre travail de recherche, nous allons réaliser la même analyse en mobilisant les éléments relatifs aux stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel vis-à-vis des Directions.

B. Les stratégies syndicales

Les stratégies syndicales sont au nombre de quatre et sont les suivantes : la stratégie syndicale d'apprentissage, de cadrage du débat, d'intermédiation et d'articulation. Pour rappel, la **stratégie syndicale d'apprentissage** repose sur « les capacités de réfléchir et d'apprendre des changements passés ou en cours dans les pratiques, les habitudes organisationnelles et le contexte afin de prévoir et d'agir sur soi et son environnement » (Lévesque et Murray, 2010). La **stratégie de cadrage du débat** peut être utilisée de manière stratégique pour justifier de nouvelles pratiques, mobiliser des coalitions et créer des actions collectives nécessaires au changement. La **stratégie d'intermédiation** permet de traiter avec plusieurs acteurs des sujets qui dépassent les seules questions des relations de travail et d'emploi, ce qui les contraint à prioriser et gérer des demandes et des besoins, parfois contradictoires dans un contexte marqué par des situations conflictuelles où les représentants du personnel cherchent à améliorer l'existant. La **stratégie syndicale d'articulation** permet de mobiliser le maximum d'éléments pour répondre à un enjeu ou un besoin. Elles sont mentionnées dix-sept fois au sein de 11 entretiens sur 15 (période 1) pour déterminer la posture de l'expert social dans un contexte classique d'intervention.

Tableau 37 – Mobilisation des différentes formes de stratégies syndicales dans un contexte classique d'intervention (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« stratégie syndicale d'apprentissage »							X		X			X	X	X	
« stratégie syndicale de cadrage du débat »			X				X								
« stratégie syndicale d'intermédiation »				X	X				X				X	X	
« stratégie syndicale d'articulation »	X	X	X	X							X				

Nous constatons que l'évolution du cadre législatif, avec les Ordonnances Macron, a permis de développer une **stratégie syndicale d'apprentissage** (5 entretiens / 15 – période 1) au travers de la fusion des instances : *« la possibilité d'établir des ponts ou des passerelles entre les différentes thématiques ou les différents sujets. C'est d'avoir une stratégie plus uniformisée »* (entretien 14 – période 1). En effet, cette fusion offre une prise de vue plus large sur la situation en évitant les effets silos du CHSCT d'un côté et du CE de l'autre : *« On peut vraiment faire un travail, on fait un travail personnalisé aujourd'hui, de mettre le curseur au bon endroit en fonction du projet, en fonction des objectifs etc... Ce qu'on ne pouvait pas faire avant, soit on était du côté CHSCT donc il fallait faire des études conditions de travail soit du côté CE et il fallait faire une étude économique et puis aussi organisationnelle. Aujourd'hui je vois qu'il y a une grande latitude, plus de pertinence dans la stratégie à adopter, des analyses par rapport aux objectifs qu'on a pu se fixer avec les élus. »* (entretien 13 – période 1).

En termes d'apprentissage, il est ici question de maîtriser les rouages des relations professionnelles mais il peut aussi être question de transmission des savoirs : *« on a aussi de la pédagogie et on explique les sujets aux élus »* (entretien 12 – période 1). En allant, plus loin dans la dimension de la pédagogie, outre le fait de transmettre des savoirs, l'expert social intervient pour identifier les enjeux propres à chaque entreprise : *« l'expertise c'est un travail de mise en avant des événements importants qui doivent permettre aux élus de comprendre les enjeux. On n'est pas là pour trouver des erreurs de la Direction ou autre, mais on a un rôle, pour moi pédagogique, voilà. Comme on est des experts de ces sujets-là, on a cette capacité de vulgariser les choses »* (entretien 7 – période 1). Ce prisme est d'autant plus important dans le cadre de projets importants : *« ce qui devient un petit peu la norme, c'est quand il y a des projets importants où le projet est lacunaire, où l'information n'est pas suffisante, la stratégie c'est d'avoir des gros projets de transformation de boîte qui s'étalent sur 5 ans et la Direction décompose ce projet de réorganisation en 5, 6, 7 étapes donc plusieurs projets qui sont des étapes en fait et qui sont les étapes d'un même projet de transformation. Ça nécessite d'avoir*

l'historique, de faire une analyse prospective et justement d'aller... et ça c'est le travail intellectuel qu'on peut faire sur la base de nos connaissances d'où l'intérêt pour nous de connaître les modèles organisationnels prônés par les cabinets conseils patronaux et internationaux. « Ok, vous allez vers tel modèle et donc pour y aller il y a différentes étapes, là vous êtes consultés sur l'étape 1, 2 ou 3 » et on doit réussir à se situer, il faut que ça soit intelligible parce que nous on doit permettre aux élus de formuler un avis éclairé et pour ça il faut qu'ils comprennent où est-ce qu'il mettent les pieds et à quoi fait référence ce projet qui, après à la première lecture est un projet qui est toujours présenté comme un projet avec de faibles conséquences sur l'organisation sur le travail » (entretien 9 – période 1).

La **stratégie syndicale de cadrage du débat** s'observe (2 entretiens / 15 – période 1) au travers de l'apport de références que va offrir l'expert social pour s'inscrire dans une dynamique comparative afin de tendre à dissiper la méfiance : *« à un moment ils font des négos sur le temps de travail, des négos sur la participation, sur l'intéressement, ils demandent un avis pour savoir si c'est un bon accord, voilà. Ils n'ont pas de référence »* (entretien 7 – période 1). Mais cette dimension peut également s'appuyer sur la présentation de diverses opportunités sans pour autant faire référence à une démarche comparative : *« ce n'est pas à nous de faire la stratégie syndicale : on peut la proposer mais c'est pas à moi de dire ce que doivent faire les élus, je leur dirais « voilà ce qui s'offre à vous comme possibilités » et après c'est à eux de choisir »* (entretien 3 – période 1).

En parallèle, le rapport de force qui existe entre les représentants du personnel et la Direction est évoqué tout comme celui existant entre les différentes organisations syndicales présentes au sein du CSE faisant émerger, pour l'expert social, une **stratégie syndicale d'intermédiation** (5 entretiens / 15 – période 1) : *« il y a toujours quelque chose qui mobilise beaucoup les élus, c'est la concurrence entre les organisations syndicales. C'est-à-dire que derrière il y a le combat syndical contre les autres organisations syndicales qui fait que là aussi ça les mobilise dans l'action, dans la stratégie qu'ils vont mettre en place etc. Parce qu'en fait, il faut voir qu'on est quand même des experts avec plusieurs niveaux de difficultés c'est-à-dire qu'on a à la fois les Directions, on a à la fois, ... parce qu'il ne faut absolument pas être naïf. Le dialogue social c'est un mot, c'est un euphémisme pour parler en fait de ce qui existe. On a quand même un dialogue social qui est majoritairement accés sur le rapport de force avec les Directions. Et rapport de force également entre organisations syndicales qui sont concurrentes dans un cadre électif donc forcément, il y a cet aspect-là à avoir en tête. Et du coup, bah en fonction de la typologie de CSE tu ne vas pas avoir les mêmes demandes. »* (entretien 14 – période 1). L'entretien 4 (période 1) considère que l'expert social *« est un acteur d'intermédiation au sein d'un CSE entre les différentes personnalités, parfois les différentes organisations syndicales quand on fait l'accompagnement à la négociation.*

On est au cœur aussi des enjeux, qui peuvent être des enjeux de confrontation, de coopération mais aussi de confrontation entre les différentes organisations syndicales. Et nous, on est un point intermédiaire, et bien évidemment entre les Directions... entre CSE et Directions. On a rôle d'intermédiation. ».

Cette stratégie peut se compléter par une approche qui tend à élever le niveau des débats : « *Ce qu'ils veulent c'est que l'expert les accompagne c'est-à-dire les conseille, leur apporte des réponses, leur mette en évidence des risques potentiels en lien avec un projet important, une réorganisation, c'est-à-dire que l'expert analyse à leur place, enfin apporte à leur analyse un argumentaire plus solide.* » (entretien 14 – période 1). Dans ce cadre, l'objectif pour l'expert social semble être de contextualiser les événements pour accroître la pro-activité des élus : « *Je dirais qu'on est dans des contextes de complexité grandissante et de transformation auxquels sont confrontés les salariés, leurs représentants dans les boîtes. Nous on est là pour les aider à mieux comprendre et à mieux maîtriser le contexte dans lequel évolue leur entreprise, leur travail et on est là pour les outiller, pour être utiles dans leurs prérogatives tout simplement, qu'ils soient plus fort face à la Direction. En gros je fais beaucoup... il y a un terme qui est souvent utilisé à la CFDT mais qui pour moi a du sens et que je lie à mon boulot..., c'est l'émancipation, c'est d'être en capacité d'être émancipé, de se forger un point de vue et de pouvoir négocier, discuter, être force de proposition dans leurs prérogatives pour améliorer la situation des salariés.* » (entretien 5 – période 1). Dans ce cadre, l'expert social mais aussi les représentants du personnel ont un rôle à jouer pour permettre à la stratégie syndicale d'intermédiation d'être efficiente : « *On agit par la preuve la preuve scientifique, par la démonstration qu'il y a bien un problème à ce niveau-là et ensuite des engagements très concrets, très vérifiables, mesurables, sur la mise en place d'actions rapides, donc ça c'est la stratégie. Et pour arriver à ça, il faut que nous, on soit bons en plénière mais il faut aussi que les élus soient bons c'est-à-dire qu'ils ne se dispersent pas.* » (entretien 9 – période 1).

Enfin, il ressort une légère prédominance de **la stratégie syndicale d'articulation** (5 entretiens / 15 – période 1) où l'expert social peut s'exercer à fluidifier le dialogue social : « *des fois on sert aussi à canaliser les débats. C'est-à-dire autant pour la Direction que pour les élus. Ça permet de définir un cadre et qui est plus ou moins accepté. Evidemment il y a la Direction qui joue le jeu mais là aussi on est une forme de médiateur parfois.* » (entretien 1 – période 1). Mais il peut, au contraire, l'empêcher : « *c'est l'occasion d'aller embêter la Direction sur certains autres sujets* » (entretien 2 – période 1), « *on peut braquer c'est sûr* » (entretien 4 – période 1) en usant de divers leviers : « *La posture d'une Direction... t'as l'impression qu'ils sont tous soudés mais dans les faits ils ne le sont pas : le DRH n'a pas les mêmes intérêts que le DAF et que le DG. Ils peuvent ne pas être d'accord et humainement peut-être qu'ils*

n'ont pas les mêmes valeurs donc tu peux jouer là-dessus... sur l'affect parce qu'une Direction, elle paraît rigide mais tu peux la diviser et en la divisant tu peux avoir des choses » (entretien 3 – période 1). Cette stratégie permet également de montrer son mécontentement au sujet d'une situation, comme lorsqu'un expert social mandaté au sein du CSE de Sextant Expertise a expliqué le choix de mandater un expert social : *« (...) on a fait appel à un expert (...) on a beaucoup discuté mais bon on avait l'impression, que durant les années précédentes, que la Direction n'avait pas forcément joué le jeu honnêtement. Voilà c'est aussi une stratégie, une manière de montrer notre opposition. »* (entretien 11 – période 1).

Il semblerait que l'un des critères déterminants de cette posture facilitante ou bloquante repose sur la qualité du dialogue social : *« Médiateur on l'est. Quand tu parles à la Direction, tu peux faire passer des messages. Ça marche quand le dialogue social se passe bien et ça peut marcher dans les grands groupes aussi. Notre rôle aussi est de faire le lien entre RH, stratégie et finance et tout ce qui est conditions de travail parce qu'au final c'est ça une entreprise c'est un tout, ce qui m'intéresse c'est de voir la stratégie et comment fonctionne l'entreprise à l'intérieur. »* (entretien 3 – période 1). Face à ce constat, il semble toutefois se poser la question du degré d'intervention de l'expert social attendu par ses mandats au regard des stratégies syndicales déployées. En effet, il apparaît que deux points de vue s'affrontent, le premier selon lequel l'expert social ne doit pas créer la stratégie syndicale et le second où il s'impose comme réel acteur des relations professionnelles. Cette distorsion s'observe au sein d'une même interview où l'entretien explique que *« ce n'est pas à nous de faire la stratégie syndicale : on peut la proposer mais c'est pas à moi de dire ce que doivent faire les élus, je leur dirais « voilà ce qui s'offre à vous comme possibilités » et après c'est à eux de choisir »* (entretien 3 – période 1) mais pour autant *« des fois ils enfoncent l'entreprise encore plus en disant qu'il faut augmenter les salaires dans ce cas-là tu tires une balle dans le pied de la boîte »* (entretien 3 – période 1).

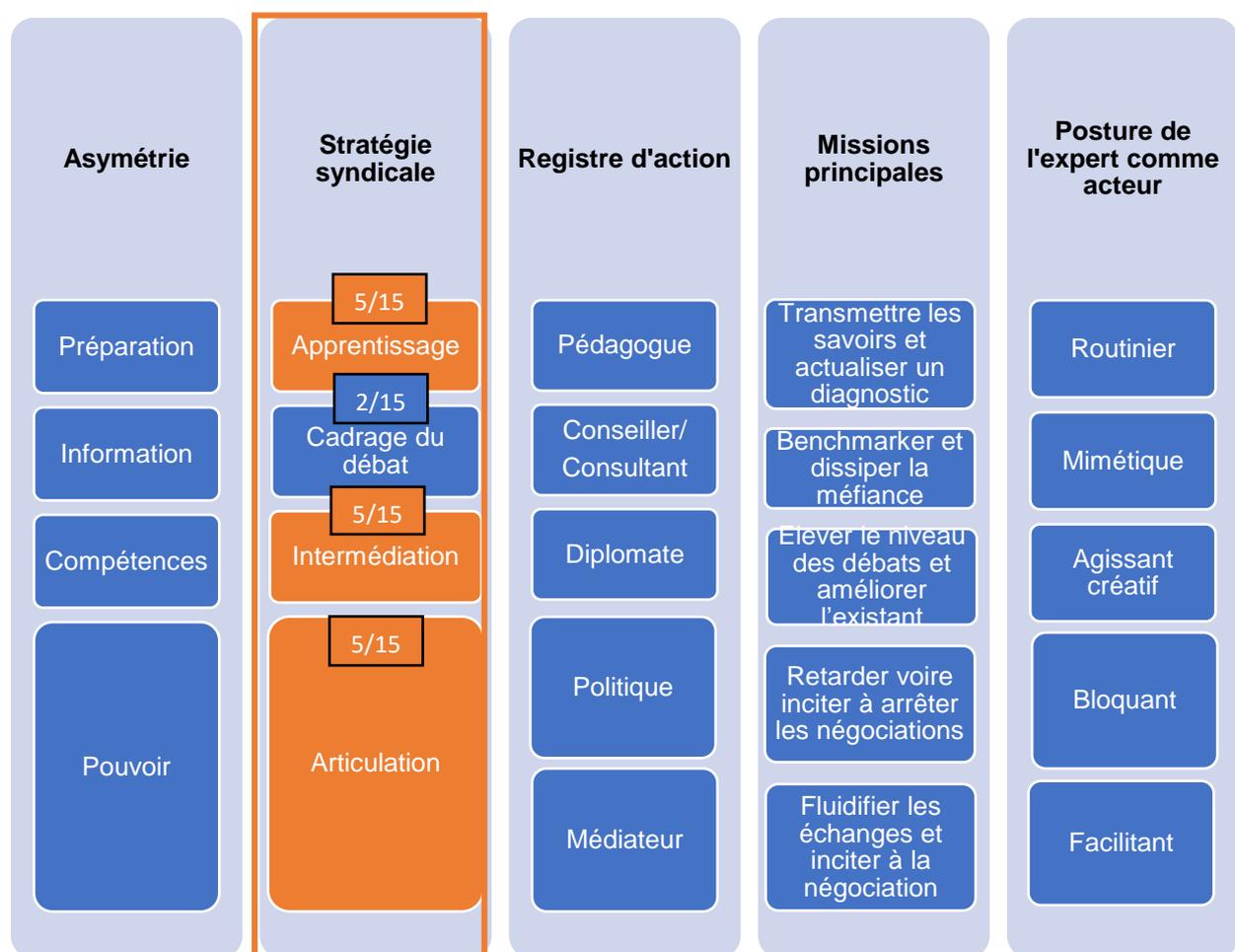
En effet, même si l'expert social ne définit pas précisément la stratégie syndicale, il peut grandement l'orienter au travers des conclusions de ses travaux : *« on peut servir pour les négos. Alors on peut être jusqu'à de l'accompagnement sur les NAO, mais on peut juste faire de la donnée pour orienter et pour aider les négociations »* (entretien 1 – période 1).

A ce titre, certains identifient deux degrés d'intervention, le premier se référant au rôle de l'expert via la pédagogie et le second se référant au registre d'action du conseiller/consultant via la mise en application : *« Pour moi, mon rôle il est avant tout un rôle pédagogique, à expliquer, et là où on bascule sur le conseil, c'est quand on a aussi le rôle, de leur expliquer, de leur dire voilà ce qu'il faudra faire. »* (entretien 7 – période 1) tandis que pour d'autres, cette distorsion semble s'accroître lorsque les rôles se confondent par erreur en évoquant les

attentes par rapport à une expertise mandatée : « *c'était intéressant que l'expert ... [l'entretien se reprend] que les élus puissent aussi se positionner* » (entretien 11 – période 1). La question des limites de l'intervention de l'expert social se pose : « *c'est au final pour qu'on puisse rédiger à leur place un avis* » (entretien 2 – période 1).

Ainsi, au regard des stratégies syndicales, nous pouvons considérer que l'usage de notre cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte classique d'intervention est le suivant :

Figure 36 – Synthèse des résultats au regard des stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel dans un contexte classique d'intervention (période 1) :



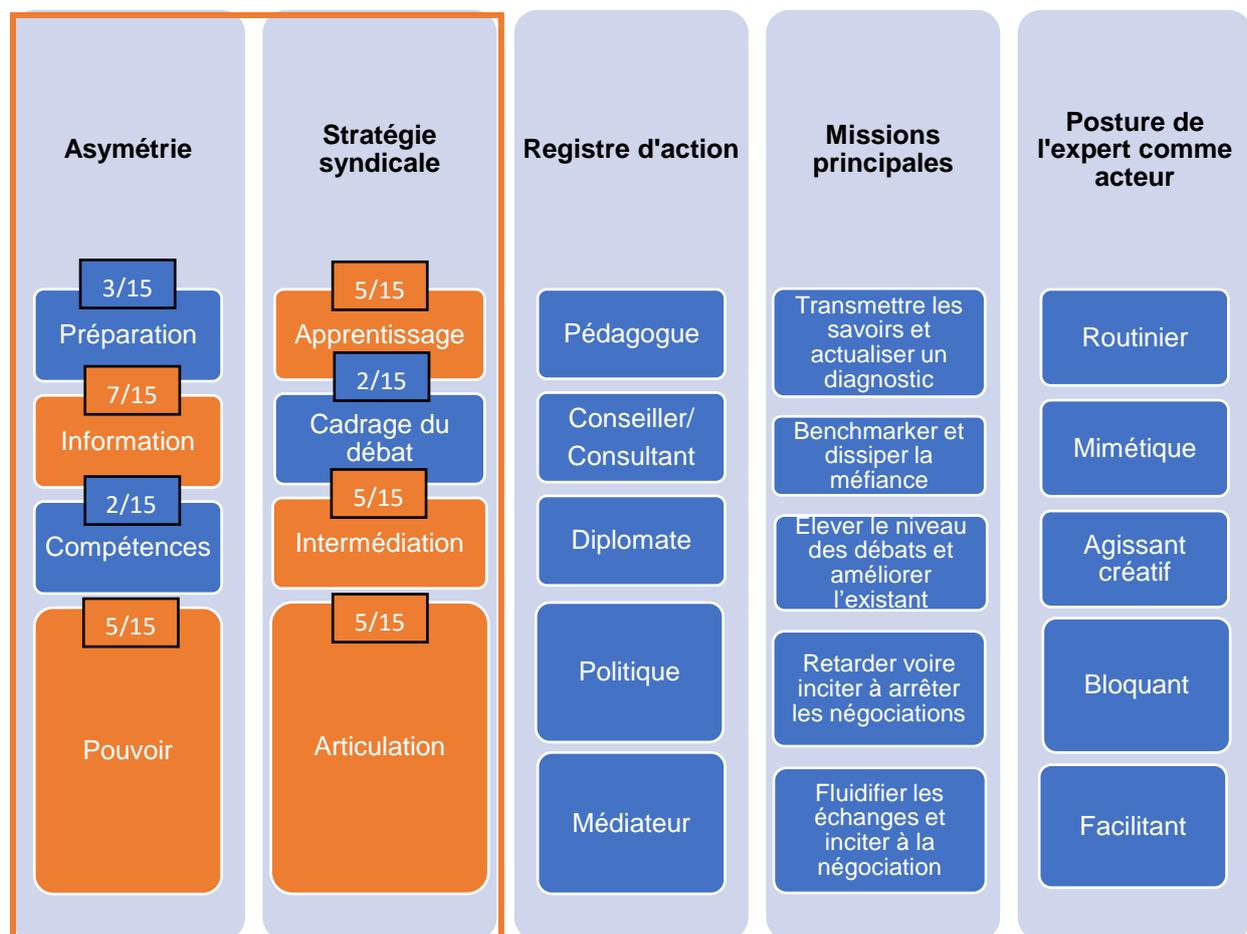
Cette mobilisation du cadre conceptuel au regard des stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel met en évidence que l'ensemble des formes de stratégies syndicales est représenté dans notre recueil au travers de 11 entretiens sur 15 (période 1), traitant dix-sept fois la question relative aux stratégies syndicales. Tandis que cinq experts sociaux interrogés n'ont cité qu'une forme de stratégie syndicale, six en ont mobilisé deux.

Aussi, nous estimons que notre cadre conceptuel relatif à l'expert social regroupe l'ensemble des prérogatives identifiées par les entretiens mais concernant les stratégies syndicales, leur mobilisation reste relativement homogène, à l'exception de la stratégie syndicale de cadrage du débat. Il s'agirait alors de considérer que les stratégies syndicales déployées sont globales et évoluent, ne permettant pas de les scinder de manière aussi précise dans un contexte aussi large que l'intervention de l'expert social (hors restructuration).

In fine, l'étude des asymétries et des stratégies syndicales, en dehors d'un contexte de restructuration, met en évidence :

- 2 formes d'asymétrie principales : l'asymétrie d'information et l'asymétrie de pouvoir ;
- 3 formes de stratégies syndicales déployées : la stratégie syndicale d'apprentissage, la stratégie syndicale d'intermédiation et la stratégie syndicale d'articulation.

Figure 37 – Synthèse des résultats au regard des asymétries et des stratégies syndicales comme facteurs caractérisant les registres d'action de l'expert social dans un contexte classique d'intervention (période 1) :

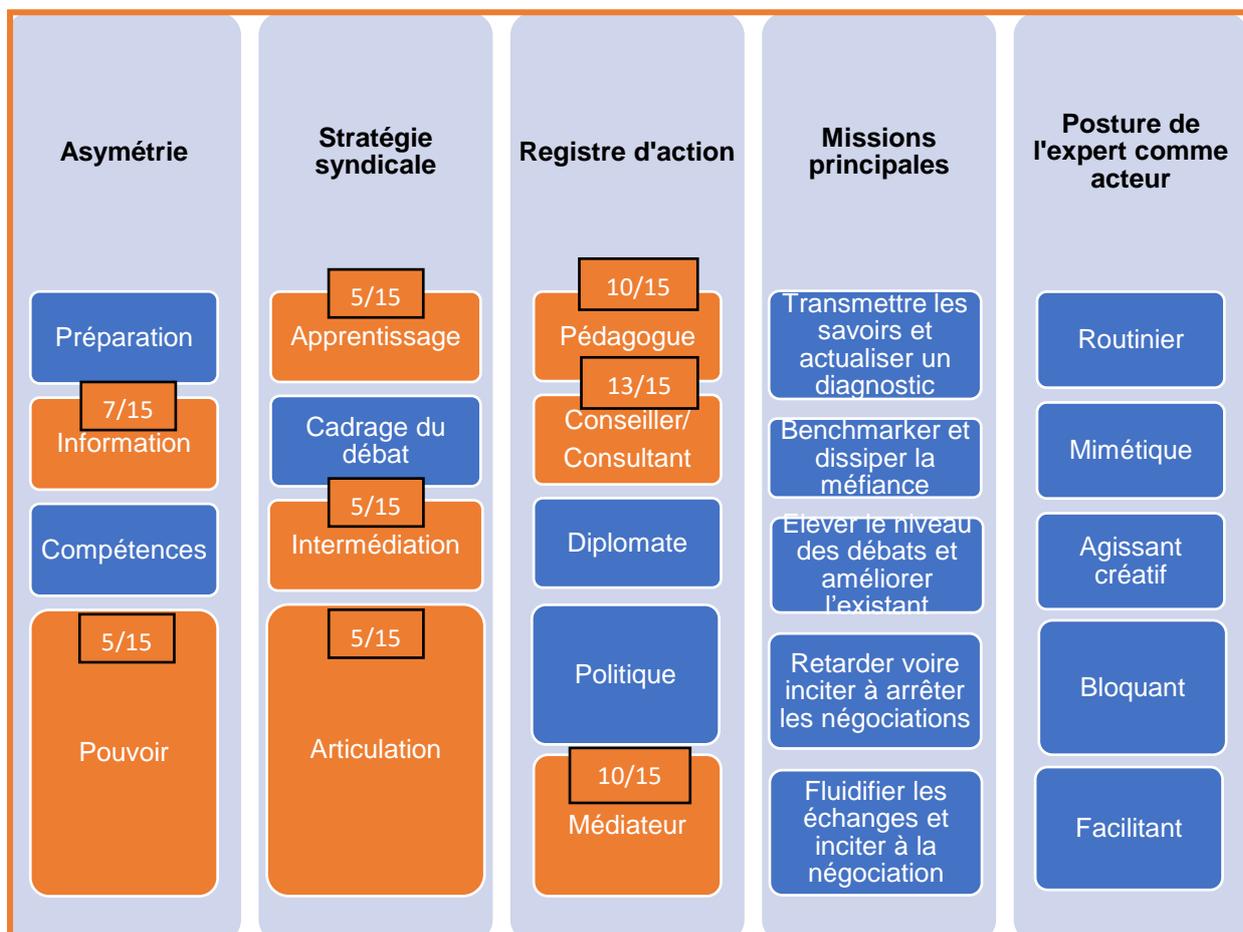


Ces éléments récapitulatifs mettent en évidence une certaine homogénéité entre les asymétries perçues et les stratégies syndicales déployées. En revanche, il est intéressant de constater qu'en dehors d'un contexte de restructuration, l'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions la plus citée par les experts sociaux est l'asymétrie d'information (7 entretiens / 15 – période 1) tandis que la stratégie syndicale que nous lui avons associée, à savoir la stratégie de cadrage du débat, n'est mobilisée que deux fois. C'est pourquoi nous considérons, en l'état, que les diverses formes d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions et les stratégies syndicales déployées par les élus de l'instance semblent constituer en réalité une forme d'asymétrie globale au sein de laquelle une stratégie globale s'intègre.

III. Leviers d'action possibles dans un contexte d'intervention classique de l'expert social

La détermination du registre d'action de l'expert social passe majoritairement par l'approche par les actes au travers de ses modalités légales d'exercice. Les asymétries et stratégies syndicales sont présentes de manière plus ponctuelle et hétérogène. C'est pourquoi nous pouvons dire que notre cadre conceptuel est approprié mais soulève cependant des limites auxquelles nous allons tenter d'apporter des éclairages.

Figure 38 – Synthèse des asymétries et des stratégies syndicales au regard des registres d'action de l'expert social dans un contexte d'intervention classique (période 1) :



Dans le cadre du contexte classique d'intervention, nous avons obtenu les résultats suivants :

- Les trois principaux registres d'action déployés dans un contexte classique d'intervention sont celui du **conseiller/consultant**, du **pédagogue** et du **médiateur**.
- Le registre d'action du **conseiller/consultant** est le plus mobilisé (13 entretiens / 15 – période 1) et correspond à l'asymétrie la plus explicitée à savoir **l'asymétrie d'information** (7 entretiens / 15 – période 1).
- Toutefois la stratégie syndicale de cadrage du débat qui leur est associée est très peu évoquée (2 entretiens / 15 – période 1). Dans ce cadre, il apparaît que seule l'asymétrie d'information vient orienter le registre d'action du conseiller/consultant.
- Le registre d'action du **pédagogue** (10 entretiens / 15 – période 1) est étroitement lié à la **stratégie syndicale d'apprentissage** (5 entretiens / 15 – période 1) et peu lié à l'asymétrie de préparation (3 entretiens / 15 – période 1).

- Concernant le registre d'action du **médiateur**, il semble être à la fois en corrélation avec **l'asymétrie de pouvoir** (5 entretiens / 15 – période 1) et la **stratégie syndicale d'articulation** (5 entretiens / 15 – période 1).
- La **stratégie syndicale d'intermédiation** est présente (5 entretiens / 15 – période 1) mais ne se raccroche à aucune forme d'asymétrie ou de registre d'action de l'expert social.

Notre étude empirique nous a permis d'observer le degré de mobilisation de notre cadre conceptuel qui se concrétise au travers de deux éléments. Concernant les missions de l'expert comme le facteur déterminant ses registres d'action, le cadre conceptuel est largement utilisé et ce, dans une dynamique relativement homogène. Toutefois, au sujet des formes d'asymétrie et de stratégies syndicales comme éléments impactant le registre d'action de l'expert social, nous notons que le cadre conceptuel est moins mobilisé avec cependant une homogénéité encore présente ; signe d'une forme d'asymétrie et de stratégie syndicale plutôt globale. Ces constats nous ont amenés à considérer que les asymétries perçues sont liées et impactent directement les stratégies syndicales déployées. La mise en exergue des enjeux relatifs aux asymétries et stratégies syndicales a questionné le degré attendu d'intervention de l'expert social et plus particulièrement les limites fixées à l'expertise. Les pratiques étant diverses et non encadrées, il nous a semblé important de soulever les enjeux sur ce sujet.

A. L'approche par les actes : la prépondérance de la restitution par rapport aux autres modalités légales d'exercice

Nous avons pu constater que « la restitution sous forme écrite et orale » s'inscrit comme première modalité légale d'exercice parmi les six existantes (Cf. p.248), et ce, au sein de quatre de nos cinq registres d'action. Cet élément interroge l'intérêt porté par l'expert social, mais aussi les attendus des représentants du personnel concernant les autres modalités légales d'exercice.

En l'état, nous considérons, ici encore (Cf. ci-avant, Chapitre 6, III, B), que la restitution d'un rapport de plusieurs centaines de pages peut finalement constituer un frein quant à la pertinence de la démarche. Cette réflexion s'appuie sur la mouvance du métier d'expert social. En effet, nous considérons que le recours à l'expert social a été inscrit dans un cadre juridique pour permettre aux représentants de l'instance de les accompagner dans leurs prérogatives initiales, qui n'avaient pour rappel qu'une dimension économique et financière. Aujourd'hui et

notamment depuis les lois Auroux, le contexte législatif a renforcé les prérogatives de l'instance autour des questions de santé, sécurité, conditions de travail mais aussi autour des prismes sociaux, stratégiques et environnementaux.

Ainsi, il convient pour l'expert de l'instance de ne plus uniquement s'inscrire dans une dynamique de vérification des données transmises pour assurer un niveau de transparence d'information et de compréhension de celles-ci auprès des représentants du personnel. Il s'agit désormais, d'apporter des conseils pour inscrire l'instance dans une dynamique d'amélioration continue en assurant, d'une part, le respect du cadre légal, et, d'autre part, en challengeant les Directions sur leurs choix.

Cette analyse nous permet de porter désormais notre intérêt sur les pistes de réflexion permettant de tendre à réduire les asymétries dans le cadre d'un contexte classique d'intervention.

B. Une réduction des asymétries : une utopie persistante ?

Notre étude empirique nous a conduit à observer la dimension globale relative à la question de l'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions. En revanche, notre ambition ne repose pas sur le fait d'apporter une recommandation unique pour tendre à réduire ces asymétries. En effet, nous considérons qu'elles existent sous quatre formes, mais surtout qu'elles se complètent, se complexifient et se renforcent entre elles. Aussi, nous faisons le choix de proposer des pistes de réflexion selon la typologie propre à chaque forme d'asymétrie perçue, que nous présenterons par ordre d'importance selon les résultats obtenus précédemment. La question de l'asymétrie constitue un enjeu majeur dans la mesure où la réduction d'une asymétrie du point de vue des représentants du personnel conduit à un accroissement de l'asymétrie du point de vue des Directions. En effet, les asymétries sont des jeux de bascule dont la volonté de les réduire tend directement non pas à rééquilibrer les situations mais à modifier le degré d'asymétrie perçue par l'une ou l'autre des parties.

Tout d'abord, **l'asymétrie d'information**, qui nous semble être l'asymétrie la plus limitante pour le dialogue social, repose en partie sur la difficulté rencontrée par les élus de l'instance pour obtenir les informations qu'ils jugent nécessaires afin de pouvoir rendre un avis éclairé. Dans ce cadre, nous considérons que l'utilisation de la Base de Données Economique, Sociale et Environnementale (BDESE) devrait être accrue notamment concernant les enjeux relatifs à son utilisation. En effet, en l'état, il semblerait que la BDESE soit mobilisée comme un lieu de stockage et de transmission de l'information. Nous préconisons que celle-ci soit déployée au travers d'un outil collaboratif entre les représentants du personnel et les Directions pour

promouvoir et accompagner le dialogue aussi bien entre les deux parties prenantes, mais aussi entre les différentes organisations syndicales et entre les élus d'une même organisation syndicale. Ce dispositif pourrait être complété par des canaux dédiés également à des commissions ainsi qu'à des groupes de travail spécifiques. En outre, cette plateforme collaborative pourrait par exemple aborder une dimension gestionnaire afin de permettre de renseigner le suivi des formations obligatoires ou de l'utilisation des heures de délégation. Elle pourrait également être complétée d'une dimension plus collaborative liée à la transmission d'informations avec des échanges entre les élus titulaires et les élus suppléants, mais aussi par exemple en permettant aux élus d'annoter les documents transmis par la Direction pour fluidifier la compréhension de ceux-ci et permettre, quand la situation l'impose de compléter la documentation transmise afin de gagner en compréhension et en temps. En créant un outil collaboratif commun et en facilitant l'accès à l'information, les échanges entre représentants du personnel et Direction devraient nourrir la réflexion avec une méfiance dissipée, ce qui permettrait de tendre à l'élévation du niveau des débats.

Par ailleurs, **l'asymétrie de pouvoir** se concrétise par le rôle purement consultatif du CSE qui à ce titre, ne peut pas avoir de pouvoir décisionnaire sur la mise en place de projets et/ou de réorganisations. Dans ce cadre, nous souhaiterions proposer le renforcement du recours à un médiateur. En effet, la médiation peut être préventive, c'est-à-dire elle s'organise avant l'éclatement du conflit ou curative c'est-à-dire elle correspond à la phase de résolution et de cicatrisation du conflit. Ici, l'idée de l'intervention d'un médiateur s'inscrit plutôt dans une approche curative où l'ambition est de créer les conditions du dialogue et d'assurer l'existence de ce dialogue pour permettre à chaque partie prenante d'exercer, sans se sentir méprisée, opprimée ou humiliée par cette asymétrie de pouvoir. Nous considérons que cette approche est une approche « idéale » puisqu'il est aussi possible d'user de son pouvoir pour nourrir le conflit, conflit qui régit les relations entre les parties prenantes du dialogue social.

Bien que seules les asymétries d'information et de pouvoir sont mises en évidence, il est important d'avoir à l'esprit que les deux autres peuvent apparaître selon l'objet de négociation, le type d'information consultation, le contexte.

L'asymétrie de préparation repose sur le fait que l'employeur décide et organise le calendrier social mais aussi la mise en œuvre de projets dits stratégiques telle que des réorganisations ou des restructurations. C'est pourquoi il est essentiel que le calendrier social soit au mieux déterminé avec les représentants du personnel, ou le cas échéant au moins communiqué à l'instance de manière anticipée et transparente. En effet, le calendrier social permet de réfléchir à un calendrier de travail pour mettre en place les actions dédiées ; l'objectif étant de traiter les sujets avec pertinence et dans une dynamique d'anticipation. Cela pourrait aider

naturellement les élus dans la gestion de l'ensemble de leurs prérogatives en fixant les thématiques à travailler au sein de chaque période, en accroissant le lien entre les thématiques afin de gagner en pertinence. La transmission du calendrier social de manière anticipée permet également de structurer les relations sociales en donnant un cadre défini tout en démontrant la parfaite maîtrise des enjeux propres aux dimensions économiques, sociales, organisationnelles, environnementales...

Enfin, **l'asymétrie de compétences** peut s'observer par les éventuelles difficultés pour les élus de comprendre et maîtriser l'information reçue sur les diverses thématiques propres aux prérogatives de l'instance, à savoir la sphère économique et financière, sociale mais aussi organisationnelle et environnementale. Pour pallier cela, nous pensons qu'il est indispensable de mobiliser l'entretien de fin de mandat pour accompagner les élus dans l'évolution de leur mandat. Ainsi, les aptitudes et compétences de chaque élu pourraient être identifiées pour nourrir les groupes de travail et les travaux des commissions. En outre, cela permettrait également d'anticiper des besoins en formation identifiés au préalable pour donner aux élus les bases nécessaires à la bonne maîtrise et gestion de leur mandat. Ce dispositif pourrait être complété par un entretien de mi-mandat réalisé par les RH et pouvant être co-réalisé avec le manager direct afin de statuer sur les difficultés rencontrées par les élus pour réaliser leurs prérogatives. Enfin, l'entretien de fin de mandat offrira la possibilité de certifier les compétences développées. De ce fait, le mandat devient attractif en constituant un véritable levier pour la carrière professionnelle.

Ainsi, notre objectif ne repose pas sur la recherche d'un équilibre absolu qui nécessiterait de repenser le dialogue social pour légiférer autour du rôle consultatif du CSE afin d'en faire une instance décisionnaire. Nos préconisations s'inscrivent dans une dimension opérationnelle, pouvant être mises en place rapidement et sans contrainte massive. La mise en évidence de ces diverses pistes de réflexion pour tendre à réduire le degré d'asymétrie entre les représentants du personnel et les membres de la Direction nous amène à tenter de définir les limites de l'expertise et notamment de l'intervention de l'expert social.

C. La nécessité d'encadrer l'intervention de l'expert social

Notre troisième constat a été soulevé par nos observations relatives aux stratégies syndicales. En effet, nous avons mis en exergue une dichotomie entre les experts sociaux interrogés au sujet du degré d'intervention attendu dans un contexte dit récurrent. Deux fondements s'imposent, le premier selon lequel le degré d'intervention n'a pas de limite et le second selon lequel, l'expert s'inscrit comme un tiers dont l'intervention doit être encadrée. Ce dilemme a

aussi été exposé par Pierre-André Imbert qui considère que « *l'expert n'est pas celui qui dirige la négociation, mais il doit être une des ressources mobilisées pour que la négociation aboutisse de manière équilibrée* », s'inscrivant ainsi dans le second fondement. De plus, l'expert social ne doit pas rédiger l'avis de l'instance ; sa mission consiste seulement à permettre aux élus de l'instance de le faire.

Pour les premiers, l'intervention sans limite est synonyme d'une indépendance majeure et s'affiche comme le signe d'une bonne intervention ; tandis que pour les autres, elle est dangereuse et néfaste aussi bien pour l'entreprise, les élus que les experts sociaux eux-mêmes. Il y a ce sentiment de défiance absolue où, dans le cadre d'une intervention sans limite, les élus sont à la main de leur expert qui commande les actions et surtout qui tend à alimenter les tensions voire les conflits vis-à-vis des Directions. Le point bloquant repose sur le fait que l'expert social intervient sur une période relativement courte et plus particulièrement sur le fait que l'expert social ne se verra pas appliquer les mesures qu'il a lui-même défendues voire négociées. Face à ce cadre incertain, la possibilité de permettre aux avocats de réaliser des expertises pour les CSE a été évoquée, sur la dimension sociale ; la dimension économique étant quant à elle laissée à la main des experts-comptables. Toutefois, là encore, les postures et registres d'action sont au cœur des décisions puisque l'avocat, du fait de sa formation et son expérience, peut tendre à judiciariser le dialogue et ainsi accroître les tensions et conflits. Ce prisme distingue les avocats des experts sociaux comme le suggère également Pierre-André Imbert : « *le tribunal et plus particulièrement les avocats opposent les points de vue pour gagner tandis que l'expert raconte une histoire et si l'expertise est bien faite alors il rapproche les parties prenantes. Son rôle à terme est de les pousser plus loin et de les challenger* ».

C'est pour cela que d'une part, il est essentiel que les expertises pour les CSE soient réalisées par des intervenants formés et expérimentés et, d'autre part, que les enjeux soulevés par ces expertises sont tels, qu'il faudrait *en sus* de l'habilitation de l'organisme, qu'une certification soit obtenue par les experts sociaux pour être autorisés à exercer. En effet, « le caractère illusoire d'un possible espace d'activités où chacun pourrait exercer son métier en toute liberté selon ses propres normes professionnelles » (Brasseur, 2015) nécessite une vigilance particulière. Ainsi, un cadre commun serait posé pour la réalisation des expertises ce qui permettrait de fixer des limites claires et communes à l'intervention de l'expert social dont la mission consiste à permettre aux représentants du personnel de rendre un avis éclairé sur les informations-consultations ou tous les projets proposés ; l'objectif étant de chercher à réduire la possibilité pour les experts sociaux de se substituer aux représentants du personnel.

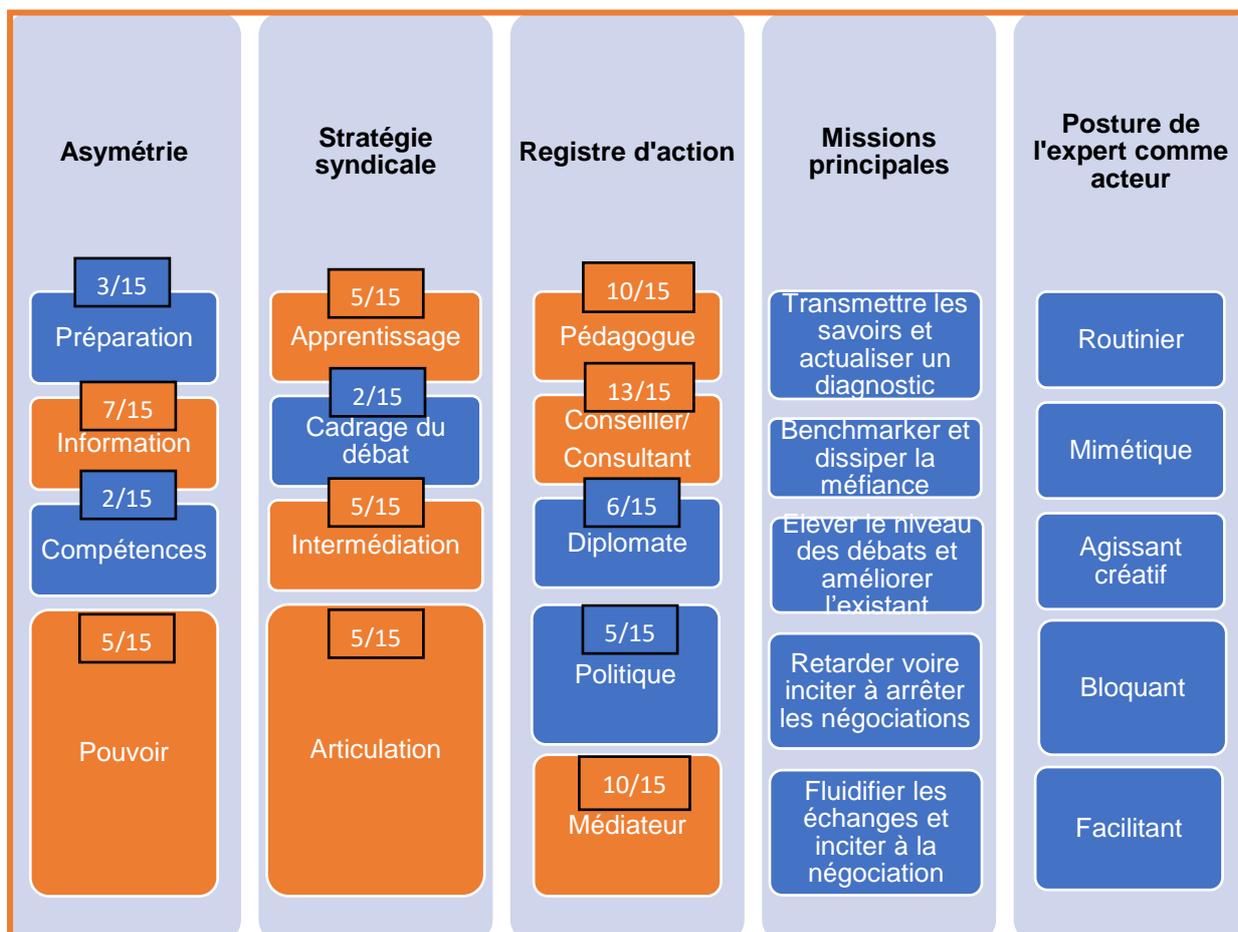
Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 8 : Postures déployées par l'expert social dans un contexte classique d'intervention

Après avoir étudié les différentes approches de la littérature au sujet de l'expert, afin d'y apporter un cadre et statuer sur une définition, nous avons mis en exergue les différentes typologies d'expert. Ce travail initial nous a permis de déterminer trois catégories d'expert et d'étudier l'évolution de l'expert du CE agissant dans un registre économique vers l'expert du CSE aux multiples facettes que nous avons nommé « expert social ». Ensuite, nous avons cherché à déterminer ses rôles et attributions afin de l'inscrire dans divers registres d'action où l'expert social est assimilé à la création d'un cadre cognitif porteur de savoirs. Cette mise en perspective de notre cadre conceptuel nous a conduits à formuler l'hypothèse suivante : **« L'expert social déploie quatre postures selon les registres d'action mobilisés, les asymétries perçues par les représentants du personnel et leurs stratégies syndicales déployées ».**

Afin de statuer sur le degré de validité de notre troisième hypothèse, nous avons étudié dans un premier temps les missions de l'expert social comme le facteur déterminant de ses postures et registres d'action. Cela nous a permis de mettre en exergue les modalités légales d'exercice de l'expert social au travers de l'approche par les actes où la mobilisation de notre cadre conceptuel était importante et relativement homogène. Par ailleurs, nous avons travaillé à la mise en évidence des diverses formes d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions ainsi que des différentes stratégies syndicales déployées par les élus de l'instance. Nous avons observé des mobilisations plus restreintes mais tout de même relativement homogènes, laissant percevoir plutôt une forme d'asymétrie et de stratégies syndicales globales.

Afin de proposer une vision d'ensemble de la mobilisation de notre cadre conceptuel au regard de l'approche par les actes reposant sur les modalités légales d'exercice, et d'autre part, des asymétries et stratégies syndicales déployées, nous avons ainsi pu compléter notre cadre conceptuel dans un contexte classique d'intervention :

Figure 38 – Synthèse des asymétries et des stratégies syndicales au regard des registres d'action de l'expert social dans un contexte d'intervention classique (période 1) :



Ainsi, la détermination du registre d'action de l'expert social peut passer par l'approche par les actes au travers des modalités légales d'exercice, privilégiant le **registre d'action du conseiller/consultant, du pédagogue et du médiateur**. Les asymétries et stratégies syndicales sont présentes mais de manière plus ponctuelle et plus hétérogène. Toutefois, nous relevons qu'au moins la moitié des entretiens ont évoqué des formes d'asymétrie et de stratégies syndicales et que la quasi-totalité des entretiens voire l'intégralité ont mobilisé des dénominations et l'approche par les actes sous ses deux formes. C'est pourquoi notre cadre conceptuel est approprié mais soulève cependant des limites auxquelles nous allons tenter d'apporter des éclairages dans le Chapitre 10.

De ce fait, les missions de l'expert social s'inscrivent comme un facteur essentiel pour déterminer ses postures et registres d'action. En effet, nous avons analysé la mobilisation de notre cadre conceptuel relatif à l'expert social face aux asymétries entre les représentants du

personnel et les Directions ainsi que face aux stratégies syndicales déployées par les élus de l'instance. Ce travail nous a donné la possibilité de mettre en évidence la pertinence de notre cadre conceptuel dans un contexte classique d'intervention de l'expert social, s'inscrivant dans le cadre d'information-consultations récurrentes et de négociations annuelles (période 1). C'est pourquoi notre hypothèse est confirmée mais notre cadre conceptuel reste un objet mouvant, pouvant être amené à changer au gré des évolutions législatives, du contexte des organisations ou encore du paysage syndical.

Niveau de véracité de l'hypothèse :



Ces constats reposent sur nos 15 entretiens semi-directifs réalisés durant la période 1 avec des experts sociaux de statut « senior » travaillant chez Sextant Expertise et sur l'entretien exploratoire réalisé avec Pierre-André Imbert. Pour ce faire, nous avons mobilisé le logiciel Tropes[®] pour réaliser une analyse sémantique puis nous avons codé notre matériau avec le logiciel Nvivo[®] pour nous permettre grâce à la mise en scène de nœuds de codage de faire émerger un cheminement de pensée mobilisant l'ensemble des éléments recueillis.

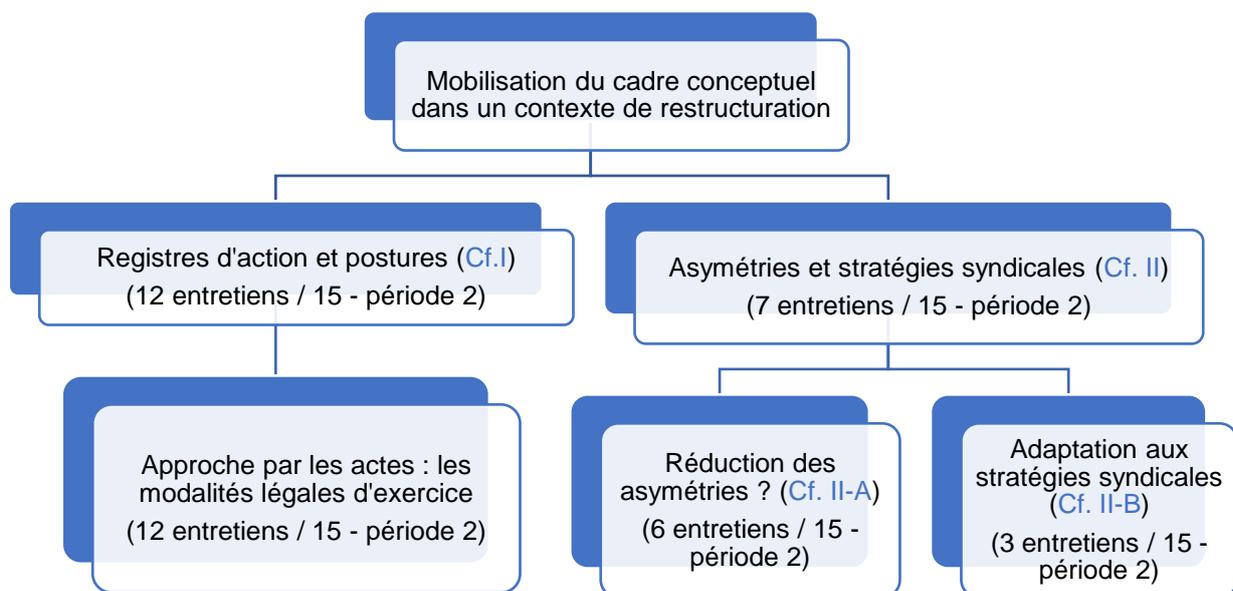
Compte tenu de nos observations, trois axes pouvaient être travaillés tels que la prise en compte de l'évolution des prérogatives de l'instance pour affiner le rôle de l'expert social, la réduction des asymétries et la délimitation de l'expertise, et plus particulièrement de l'intervention de l'expert social. Dans un premier temps, il nous paraît important de remettre au cœur des réflexions relatives au métier d'expert social, les évolutions des prérogatives de l'instance afin d'assurer une corrélation entre les besoins réels des représentants du personnel et les modalités légales d'exercice de l'expert social. Par ailleurs, nous estimons qu'il est tout à fait possible et pertinent de tendre à réduire les diverses formes d'asymétrie présentes entre les représentants du personnel et les Directions. Des leviers sont actionnables pour réduire les quatre formes d'asymétrie présentes dans notre cadre conceptuel sans pour autant repenser l'entièreté des rouages propres au dialogue social. Il serait également essentiel d'encadrer la profession via une certification pour offrir un cadre commun d'intervention. L'objectif, ici, est d'assurer la professionnalisation des experts sociaux afin de ne pas permettre que l'intervention de l'expert social puisse aller au-delà des attendus légaux. L'expert social

est un tiers qui doit accompagner le dialogue social au travers de divers moyens mais ne doit pas se substituer aux représentants du personnel.

Chapitre 9 : Postures déployées par l'expert social dans un contexte de restructuration de type PSE et APC

L'essence de ce chapitre consiste à évaluer la validité de notre dernière hypothèse consacrée à la mise en perspective de notre matrice conceptuelle dans un contexte de restructuration de type PSE et APC : « **L'expert social peut tendre à faciliter les négociations d'une restructuration, et plus globalement le dialogue social, en traitant le conflit sous le prisme de l'intégration** ». Pour ce faire, en vue de comparer deux contextes, nous procédons de manière identique par rapport à notre étude dans le cadre d'un contexte classique d'intervention. Nous mobiliserons les éléments recueillis dans le cadre de notre étude empirique afin d'en présenter une brève analyse sémantique grâce au logiciel Tropes[®]. Puis, nous les coderons via le logiciel Nvivo[®] pour les étudier de manière structurée. Dans cette optique, notre travail repose sur le fait d'appliquer notre cadre conceptuel dans le cadre de projets de restructuration. C'est pourquoi notre terrain de recherche nous conduira à analyser dans un contexte de restructuration, d'une part, les modalités d'exercice de l'expert social comme facteur déterminant ses registres d'action et ses postures, et, d'autre part, de mettre en perspective la perception des asymétries et stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel et les Directions. Ce cheminement est représenté par le schéma ci-dessous :

Schéma 11 – Analyse des entretiens lors de la période 2 dans un contexte de restructuration :

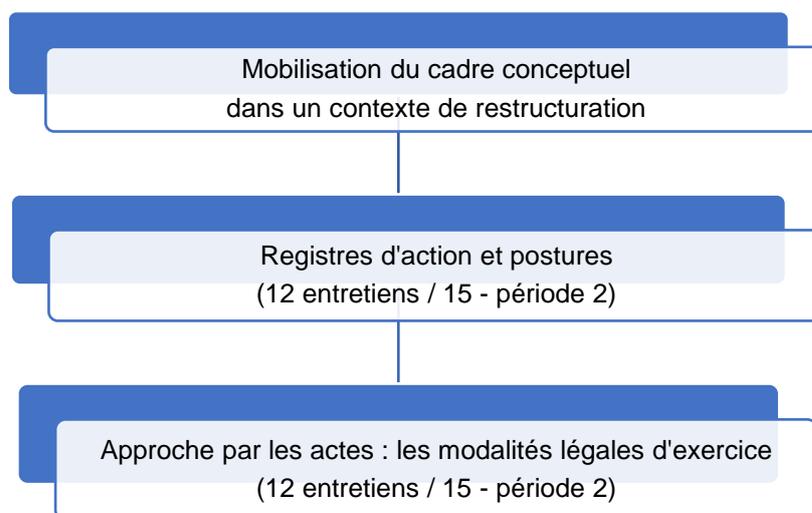


Nous étudierons la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social au travers de l'approche par les actes reposant sur la contribution de l'expert social dans un contexte de restructuration de type PSE ou APC (période 2). Puis nous analyserons, les asymétries et stratégies syndicales perçues et déployées par les représentants du personnel.

I. Les modalités d'exercice de l'expert social dans le cadre de projets de restructuration de type PSE et APC

Nous avons fait le choix de vérifier la pertinence de notre cadre conceptuel dans le cadre de projets de restructuration en nous basant sur les missions principales de l'expert social desquelles nous avons fait découler des registres d'action et des postures.

Schéma 12 - Analyse des entretiens au sujet des registres d'action et postures de l'expert social dans un contexte de restructuration (période 2) :

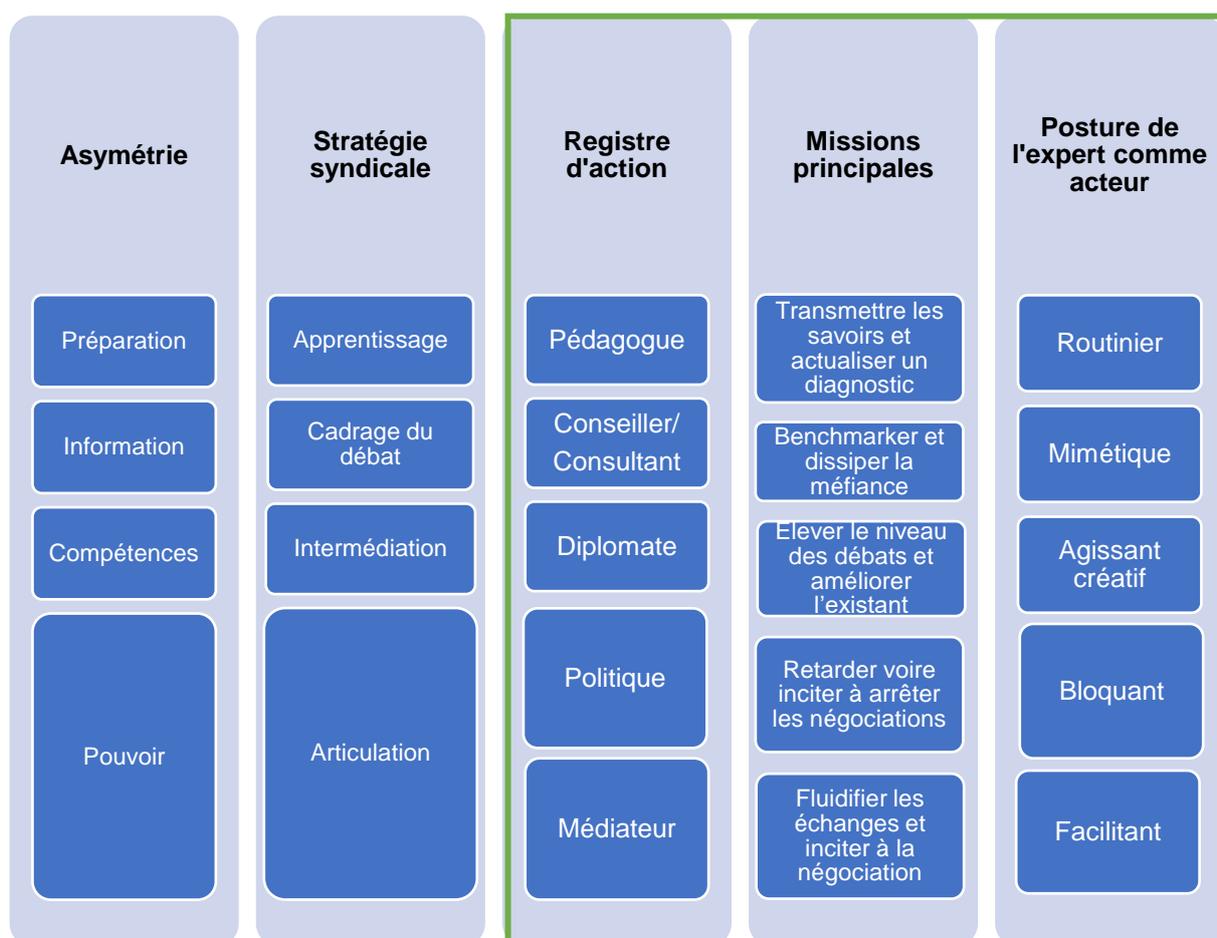


Nous avons défini que :

- La transmission des savoirs et l'actualisation d'un diagnostic constituait une posture de l'expert social comme **acteur routinier** avec un registre d'action se référant à celui du **pédagogue** ;
- Le fait de réaliser des études comparatives afin de tendre à dissiper la méfiance constituait une posture de l'expert social comme **acteur mimétique** avec un registre d'action se référant à celui du **conseiller/consultant** ;

- Le fait d'élever le niveau des débats en améliorant l'existant constituait une posture de l'expert social comme **acteur agissant créatif** avec un registre d'action se référant à celui du **diplomate** ;
- Le fait de retarder voire d'essayer de faire arrêter un processus de négociation constituait une posture de l'expert social comme **acteur bloquant** avec un registre d'action se référant à celui du **politique** ;
- Le fait de fluidifier les échanges et d'inciter à la négociation constituait une posture de l'expert social comme **acteur facilitant** avec un registre d'action se référant à celui du **médiateur**.

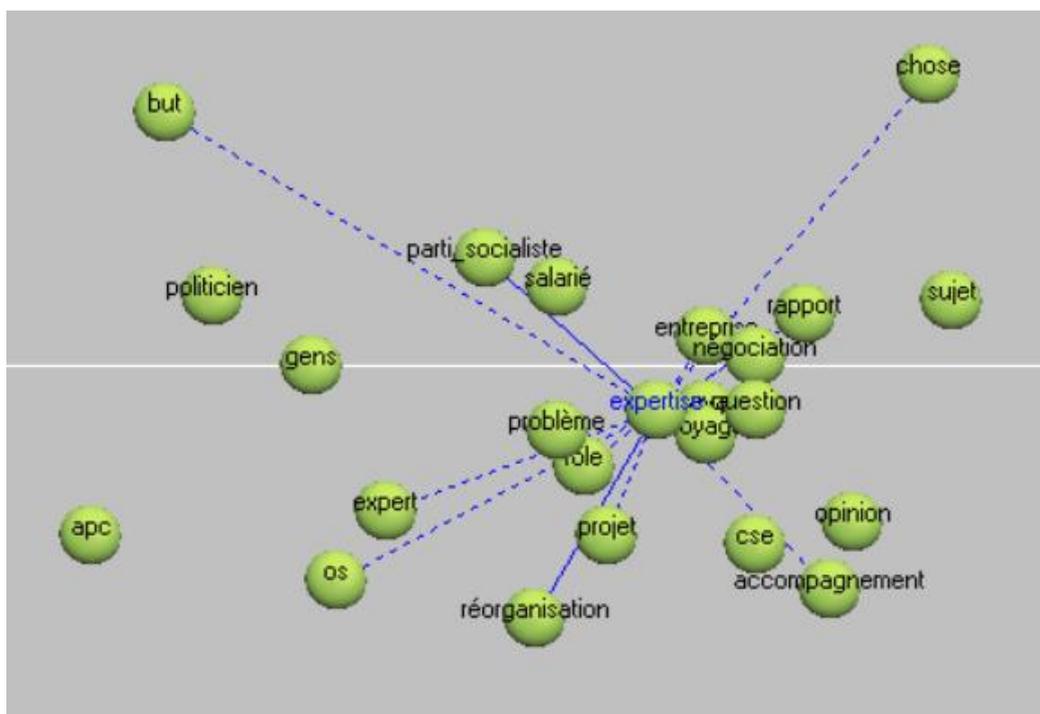
Figure 39 – Etude de notre cadre conceptuel au regard des modalités légales d'exercice dans un contexte de restructuration (période 2) :



Pour déterminer les missions de l'expert social, les entretiens ont tous mobilisé des dénominations spécifiques (Cf. ci-avant, Chapitre 7, II) mais aussi ont décrit leurs tâches et missions en constituant ainsi, une approche par les actes au travers des modalités légales

d'exercice dans un contexte hors restructuration (Cf. ci-avant, Chapitre 8, I). Notre ambition consiste désormais à analyser la mobilisation de notre cadre conceptuel dans un contexte de restructuration au sujet des modalités légales d'exercice de l'expert social.

Figure 40 – Modélisation des modalités légales d'exercice de l'expert social selon le logiciel Tropes® (période 2) :



L'analyse textuelle permise par le logiciel Tropes® permet de mettre en exergue que l'univers de référence principal des éléments recueillis, dans le cadre de la période 2, au sujet des modalités légales d'exercice de l'expert social s'inscrivent autour du champ lexical de l'« expertise » qui est utilisé 54 fois. Les champs lexicaux qui lui sont reliés par un trait plein, comme « réorganisation » ou « parti socialiste (le logiciel intègre le PSE comme se référant au « parti socialiste » compte tenu de la méconnaissance du terme) ont une relation très fréquente avec lui, tandis que ceux qui lui sont reliés par un trait en pointillés tels que « accompagnement » ou encore « OS (organisation syndicale) » présentent une relation moins fréquente.

Nous avons préalablement déterminé les diverses étapes de la contribution attendue de l'expert social au regard des normes d'habilitation (Cf. ci-avant, Chapitre 5, III B 2) et c'est dans ce cadre que nous avons fait le choix d'intégrer la contribution de l'expert social au sein de notre cadre conceptuel relatif au registre d'action de l'expert social dans un contexte hors

restructuration (Cf. ci-avant, Chapitre 8, I), et désormais dans un contexte de restructuration. Ainsi, l'objet de notre chapitre 10 consistera à mettre en discussion les éléments de convergence et de divergence mis en en lumière par la mobilisation de notre cadre conceptuel dans un contexte d'intervention classique et dans un contexte de restructuration.

Pour rappel, la contribution de l'expert social définie par l'arrêté du 7 août 2020 relatif aux modalités d'exercice de l'expert habilité auprès du comité social et économique doit permettre de :

- Analyser les situations de travail ;
- Evaluer les risques professionnels et, le cas échéant, les événements accidentels ;
- Evaluer les incidences, pour les travailleurs, de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie ;
- Identifier les opportunités qui permettraient, notamment, d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé au travail et la prévention des risques professionnels ;
- Formuler des recommandations en la matière ;
- Restituer sous forme écrite et orale au comité social et économique les conclusions de l'expertise en apportant, notamment la démonstration du diagnostic et des recommandations formulées ou intervenir dans le cadre de réunions de négociation.

Ainsi, il n'est pas fait mention d'attentes spécifiques selon la nature de l'expertise et au regard du contexte de l'entreprise. A l'instar de notre analyse s'inscrivant dans un contexte d'intervention classique, nous faisons aussi le choix de préciser les modalités d'exercice légales en y intégrant les étapes opérationnelles que nous avons déployées dans le cadre de nos interventions et que nous avons observées durant notre recherche-action dans un contexte de restructuration. Ainsi, nous considérons que :

- L'analyse des situations de travail inclut également le recueil du besoin de l'instance et le cadrage de l'expertise ;
- L'évaluation des risques professionnels et des incidences de la mise en place d'un projet important comprend les phases d'analyse documentaire et de réalisation d'entretiens individuels et/ou collectifs ;
- L'identification d'opportunités intègre les échanges avec les interlocuteurs définies par les Directions ;
- La formulation de recommandations fait également écho à la phase de rédaction du rapport d'expertise ;
- La restitution sous forme écrite et orale se construit en deux phases, la première se déroulant durant une réunion préparatoire où seuls les représentants de l'instance sont

conviés, la seconde, durant une réunion plénière réunissant élus de l'instance et Direction qui conduira à l'approbation ou non d'un procès-verbal.

En reprenant les modalités précisées dans l'arrêté, nous avons positionné ces différentes phases de la contribution de l'expert social au sein de notre cadre conceptuel fondé sur le registre d'action. Nous pouvons, ensuite, grâce à la mobilisation du logiciel Nvivo®, inscrire les modalités légales d'exercice des experts sociaux interrogés dans le cadre de la période 2 :

Tableau 38 – Registre d'action de l'expert social en tant que « pédagogue » en lien avec les modalités légales d'exercice dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Pédagogue (5 entretiens / 15 – période 2)															
« analyser les situations de travail »			X	X			X					X			X
« évaluer les risques professionnels – les événements accidentels »															
« évaluer les incidences de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie »			X												
« identifier les opportunités qui permettraient d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé et la prévention »															
« formuler des recommandations »															
« restituer sous forme écrite et orale »															

Dans le registre d'action du **pédagogue**, nous recensons via le codage du logiciel Nvivo® 6 occurrences en correspondance exacte au sein de 5 entretiens sur 15 (période 2). Ces correspondances se réfèrent au registre d'action du pédagogue et à la définition des missions de l'expert social qui lui sont rattachées à savoir la transmission des savoirs et l'actualisation d'un diagnostic.

Dans ce cadre, l'expert social est un véritable renfort face à la méconnaissance des élus du personnel sur ces sujets et procédures : « *La restructuration ne veut pas dire forcément 'moins d'emplois' parce que tu restes avec 80 consultants qui peuvent ne pas être les mêmes donc le rôle n'est pas pareil. Les élus sont désarmés face aux restructurations. Quand c'est la première fois ils ne savent pas comment faire parce qu'ils reçoivent plein de questions dans la tronche, les gens attendent de savoir...* » (entretien 3 – période 2). En effet, le registre du pédagogue interroge quant aux besoins des représentants du personnel et à l'évolution du métier d'expert social : « *Les réunions s'enchaînent. Les élus ont beaucoup de sujets d'information. On est dans un monde complexe. Donc on est là pour décomplexifier, on est là pour accompagner les élus* » (entretien 12 – période 2) allant de ce fait jusqu'à considérer que « *l'expert du CSE, ça sera un consultant en fait, avant d'être un expert* » (entretien 12 – période 2).

C'est pourquoi ils ont besoin d'un appui, notamment concernant les rouages des procédures de restructuration : « *Il y a une dimension vraiment importante dans le PSE. En fait, pourquoi c'est important pour les élus de nous avoir à leurs côtés... c'est qu'on connaît les processus (...) On est nommés... Au départ ils ne pensaient pas nous nommer sur l'accompagnement à la négo, et on a même eu une discussion pour savoir à quoi ça peut servir. Je veux dire, on a triplé les heures de l'accompagnement à la négo par rapport à ce qui était prévu... c'est pas pour remplir un agenda...c'est parce que c'était extrêmement important, utile, parce qu'on connaît la procédure, on sait sur quel points être vigilants, comment organiser les choses. On leur dit voilà, vous allez entrer dans la séance de négo et on les aide à organiser ça. Avant même de rentrer dans les problématiques de chaque sujet, on leur dit "il faut organiser ça" (...) On a déjà un premier aspect dans l'organisation du process. Et on est là pour remplir un contenu... Voilà, on a ce rôle-là de pilotage et de co-pilotage des choses, sur une procédure qui peut être très importante...* » (entretien 4 – période 2). Dans ce cadre, l'expert social peut aussi faire intervenir un tiers, tel qu'un avocat pour border la procédure : « *L'expert-comptable doit utiliser l'accès à l'information et mettre sa compétence technique au service des OS et du CSE, chiffrer les moyens dont dispose l'entreprise ou le groupe d'appartenance. L'expert-comptable pourra proposer au CSE de s'adjoindre les services d'un avocat spécialisé en droit social. Lors de la mise en œuvre d'un PSE, le travail d'équipe est essentiel (CSE/OS/Avocat/expert-comptable). L'expert-comptable doit aussi alerter sur les mesures qui peuvent paraître alléchantes mais qui en réalité sont dangereuse à moyen terme, comme le chèque valise. Il doit chiffrer les mesures, mesurer les marges de manœuvre dont dispose l'employeur.* » (entretien 15 – période 2).

Mais la pédagogie peut s'inscrire sous deux autres formes. La première se réfère à une certaine discrétion autour de la mandature pour éviter les tensions avec la Direction :

« Franchement j'interviens dans une filière de [PROPOS CONFIDENTIELS] où les élus font appel à nous et ils ne veulent surtout pas que la Direction sache qu'on intervient. Il y a je pense un rôle pédagogique à avoir et ce qui est difficile c'est de faire comprendre que ce n'est en rien un manque de confiance à la Direction vu qu'ils vont chercher un angle extérieur, ça va être compliqué tu vois même en interne on le prend mal. Souvent ils ne font pas appel à nous, parce que la Direction..., les élus... ils n'ont pas confiance, c'est vrai. » (entretien 7 – période 2). La seconde s'inscrit dans une dynamique commerciale : « Comme je me doutais qu'il y aurait un PSE, je leur ai dit qu'il restait quelques jours sur la mission APC et j'ai proposé de faire intervenir une collègue pour les former au PSE. Alors on n'appelle pas ça officiellement « formation » parce qu'on a pas le droit, mais on a fait passer ça sur une journée d'accompagnement à la négo. Ils étaient contents et de notre côté ça permet de fidéliser et en plus on a gagné la mission PSE. » (entretien 3 – période 1).

Tableau 39 – Registre d'action de l'expert social en tant que « conseiller/consultant » en lien avec les modalités légales d'exercice dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Conseiller/consultant (8 entretiens / 15 – période 2)															
« analyser les situations de travail »					X	X	X		X		X	X			X
« évaluer les risques professionnels – les événements accidentels »						X					X				
« évaluer les incidences de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie »						X					X				
« identifier les opportunités qui permettraient d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé et la prévention »															
« formuler des recommandations »												X			X
« restituer sous forme écrite et orale »							X						X		

Dans le registre d'action du **conseiller/consultant**, nous recensons via le codage du logiciel Nvivo® 15 occurrences en correspondance exacte au sein de 8 entretiens sur 15 (période 2). Ces occurrences se réfèrent au registre d'action du conseiller/consultant et à la définition des missions de l'expert social qui lui sont rattachées à savoir la réalisation d'études comparatives pour dissiper la méfiance où « *lors d'une restructuration avec PSE, l'expert-comptable doit clairement défendre l'intérêt des salariés tout en restant dans son rôle de technicien. Ce n'est pas à l'expert-comptable de dire aux élus ou aux OS de signer l'accord. Il est essentiel de rester dans notre rôle d'expert mais expert engagé c'est-à-dire là pour défendre les intérêts des salariés et faire en sorte que le dispositif évolue en faveur des salariés : aider les OS à améliorer les mesures du PSE grâce à ses analyses économiques et financières... L'expert-comptable doit être là pour accompagner le CSE/OS tout au long de la procédure, épauler les OS dans cadre de la négociation pour faire en sorte d'améliorer les mesures.* » (entretien 15 – période 2).

L'axe majeur de dissipation de la méfiance repose sur le bagage analytique basé sur l'obtention d'information et la mobilisation de l'inspection du travail : « *Le jour où il y a un PSE pour les élus c'est très compliqué parce qu'il y a la pression des salariés derrière qui sont concernés par le PSE, qui veulent savoir à quelle sauce ils vont être mangés, qui ne comprennent pas qu'il y ait des délais, qu'il faille du temps, que les choses ne soient pas calées. Ça c'est très dur pour les élus et puis parfois certains sont même concernés donc c'est encore plus compliqué (...)* Pour l'expert c'est vis-à-vis par exemple de la Direction c'est parfois les situations comme ça qui sont les plus aisées pour avoir des documents parce que les Directions sont plus contraintes par les élus et ils ont la pression de la DREETS. Du coup on a moins de problèmes pour avoir des docs mais pour les élus c'est compliqué et moi j'ai assisté à des scènes pendant des PSE, c'était dingue quoi, des gens qui chialent, des DRH qui craquent sur ton épaule des trucs de malade ! » (entretien 5 – période 2).

Ce dispositif peut être complété par des études comparatives : « *En plus on voit plusieurs secteurs, plusieurs concurrents. A terme on commence à avoir des connaissances sectorielles très fortes donc ça j'y vois un intérêt* » (entretien 12 – période 2) ; « *on a un vrai plus grâce aux expériences qu'on a de tous nos clients qui ont fait des PSE. On a une vraie expérience en la matière et un vrai apport vraiment et un intérêt encore plus important (...)* Pour conseiller les élus on avait telle ou telle situation d'organisation, il y avait tel dispositif en CSE, on vous conseille peut-être de faire ça, ça, et ça, et puis on les aide à la négociation. » (entretien 11 – période 2), propos qui s'illustre avec l'exemple suivant : « *dans les mesures qui étaient proposées, on avait un pack autour de 20 000, 30 000 euros par salariés, et puis des mesures d'adaptation. Et en gros ce qu'on savait c'est qu'à la lecture de plusieurs accords de ce type de projets d'accords, on savait que les mesures proposées n'étaient pas forcément*

extraordinaires quoi. On se rapprochait du minimum légal pour la plupart d'entre elles. Ça les élus ne le savaient pas nécessairement. Cette hauteur de vue-là, il y avait que nous qui pouvions leur apporter. » (entretien 12 – période 2).

L'objectif est de professionnaliser les interventions au travers d'un accès au terrain plus riche : *« Mais là même quand on va travailler sur les restructurations on va être plus proches du terrain, on va être plus proches de l'organisation, on va être plus proches de ce que font les salariés. (...) Là dans la mission restructuration, il y a cette vision où il faut rentrer dans l'organisation, aller voir les directeurs, aller voir les responsables de service, leur poser des questions sur comment ils sont organisés » (entretien 6 – période 2),* mais aussi par mise en exergue d'une certaine technicité afin de ne jamais s'éloigner des enjeux majeurs : *« hier matin avant qu'on ait la réunion de négo, on a fait une préparatoire, enfin bref ils commençaient à se perdre dans « du mot pour mot » dans un projet d'accord, sur la virgule, sur le machin qu'il faut modifier etc... Et voilà moi j'ai fait tout un discours pour travailler dans ce sens-là, en disant « non, on ne va pas reprendre le document parce que sinon on y est encore dans un mois ». Tout simplement on va prendre les thèmes clés et vraiment les isoler pour en faire des sujets de négociation et du coup la réunion a été hyper efficace. Je pense même que la Direction a été déstabilisée parce qu'en 2h, les revendications étaient clairement énoncées sans qu'on se perde dans les détails d'interprétation d'une phrase etc... » (entretien 13 – période 2).*

La dissipation de la méfiance vis-à-vis des Directions peut passer par le travail de l'expert qui cherche à conseiller les représentants de l'instance sans pour autant chercher à empêcher le dialogue : *« là on fait aussi de l'accompagnement et là je suis partie prenante parce que la Direction est particulièrement compliquée, elle aime bien jouer avec le droit et du coup elle bloque les élus continuellement. L'accompagnement comme ça on peut dire que dans le dialogue social au jour le jour j'interviens comme conseiller construit. » (entretien 9 – période 2).* Ce travail de dissipation de la méfiance passe aussi par la reconnaissance des avancements de la Direction pour légitimer les postures de chacun : *« j'explique toujours aux élus que c'est important pour moi de dire ce que la Direction fait de bien pour pouvoir être légitime quand on leur dit ce qu'elle fait de moins bien, voilà. Et, du coup, même les élus qui veulent qu'on ait ce rôle-là... on leur demande : « mais vraiment votre but c'est d'être fâchés avec la Direction ou votre but c'est que la Direction elle lâche des choses ? Donc si voulez qu'elle vous entende, qu'on dise ce qu'elle entend d'après vos demandes suite à notre rapport, sachez dire voilà, bravo la Direction elle a fait tel effort, ce qu'elle a fait pour telle population c'est bien, maintenant ce qui serait encore mieux c'est qu'on fasse ceci », plutôt que de dire : « regardez cette population-là », pour moi, la manière dont on mène nos préparatoires on a un vrai rôle à jouer là-dedans. » (entretien 7 – période 2)*

Tableau 40 – Registre d'action de l'expert social en tant que « diplomate » en lien avec les modalités légales d'exercice dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Diplomate (7 entretiens / 15 – période 2)															
« analyser les situations de travail »															
« évaluer les risques professionnels – les événements accidentels »															
« évaluer les incidences de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie »															
« identifier les opportunités qui permettraient d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé et la prévention »			X			X				X					
« formuler des recommandations »			X			X				X			X		
« restituer sous forme écrite et orale »							X			X		X	X		X

Dans le registre d'action du **diplomate**, nous recensons via le codage du logiciel Nvivo® 12 occurrences en correspondance exacte au sein de 7 entretiens sur 15 (période 2). Ces occurrences se réfèrent au registre d'action du diplomate et à la définition des missions de l'expert social qui lui sont rattachées à savoir l'élévation du niveau des débats et l'amélioration de l'existant où « *l'expert-comptable doit être un outil d'aide à la négociation. J'insiste sur l'aide à la négociation dans le sens où le CSE doit s'abstenir de dire aux OS de signer ou de ne pas signer. En revanche, il doit leur donner les moyens pour que les OS soit en mesure de se positionner par rapport à la signature. C'est très important. Si grâce à l'expert-comptable, les OS se disent : « non mais là je ne signe pas ou là je signe », l'expert-comptable a réussi sa mission. L'expert-comptable doit aussi alerter sur les clauses présentant des risques pour les salariés. Il doit présenter les points positifs et négatifs.* » (entretien 15 – période 2)

La recherche d'élévation du niveau des débats peut porter sur le projet en lui-même : « *Là on attend de savoir s'il va être homologué ou pas, car il est très ciblé il y a tous les managers adjoints là où ils pouvaient proposer un PDV... D'ailleurs ce que je propose dans la synthèse,*

dans la dernière partie, c'est une solution intermédiaire qui coûte moins chère en plus ! Le PDV coûte moins cher car il n'y a pas de mesure de reclassement et les gens partent d'eux-mêmes, le PSE aurait dû être le dernier recours... » (entretien 3 – période 2)

Il est intéressant d'observer que la mise en perspective de recommandations ne concerne pas toujours l'accord de restructuration en lui-même et son contenu puisque pour certains experts sociaux, les recommandations doivent se cantonner à l'organisation du travail : *« Nous en fait, on ne les aide pas pour obtenir des mesures d'accompagnement plus avantageuses, tu vois on n'est pas de ce côté-là, nous on dresse un état de la situation actuelle et on fait des projections sur la façon dont les conditions de travail vont évoluer une fois que le PSE sera mis en place donc dans une équipe où ils sont actuellement à 10 s'ils passent à 4, on se demande « tiens comment vont être réparties les tâches ? Comment ils vont réussir à faire fonctionner en étant beaucoup moins ? Est-ce qu'il va y avoir des évolutions de contenu de poste ou pas ? Est-ce qu'ils vont être plus polyvalents ? Et qu'est-ce que ça va changer ? » voilà sur le point du contenu et de l'organisation du travail donc on ne cherche pas à ce qu'ils obtiennent quelque chose si tu veux. Nous on cherche à y mettre des recommandations pour que la transition, mais aussi l'organisation future, soit plus favorable à la santé des salariés donc si c'est une polyvalence qui va être mise en place on cherche à ce qu'elle soit bien anticipée et que ce ne soit pas fait un peu à la va vite. » (entretien 10 – période 2).* C'est dans cette perspective que l'expert social 6 considère la nécessité de son intervention *« notre travail, il est plus là pour... on va dire mettre de l'huile et faciliter cette mise en œuvre par rapport aux problématiques qui pourraient se poser et que la Direction n'a pas forcément soulevées en termes d'organisation du travail, de charge que ça peut engendrer. » (entretien 6 – période 2).*

Par ailleurs, autour de la question des recommandations, nous considérons qu'au sein du registre du diplomate, celles-ci peuvent concerner, outre l'objet d'une restructuration, les postures et attitudes des représentants du personnel : *« une Direction elle est monolithique, il y a une seule voix même si des fois ça peut être intéressant de chercher la contradiction entre le DAF et le DRH, alors que les élus ils sont pluriels : un par leur personnalité et deux par leurs tendances syndicales. Donc, là aussi, effectivement arriver à un moment à faire émerger une voix unique ça contribue aussi à équilibrer le rapport de force. C'est travailler en amont avec eux qui pour qu'ils façonnent leurs discours communs » (entretien 13 – période 2).*

De plus, nous constatons que le registre d'action du diplomate se travaille également en interne où les échanges entre les collègues permettent d'améliorer le contenu des expertises mais aussi les modalités de restitution : *« L'autre chose c'est les échanges en équipe qu'on peut se faire, un retour, tu vois quand chacun rédige une partie et qu'on peut faire un retour*

sur ce que les autres ont écrit je trouve que ça aussi c'est intéressant à savoir si c'était trop long ou pas trop long, qu'est ce qui est apparu utile ou pas à l'autre, qu'est-ce qu'on aurait peut-être à améliorer. » (entretien 10 – période 2)

Par ailleurs, certaines limites sont également évoquées faisant notamment référence à l'absence de suivi de la mise en place de préconisations : *« On ne sait pas ce qui a pu être appliqué, ce qui a pu fonctionner ou pas, dans quelle mesure les élus ont pu se saisir de telle ou telle recommandation, ce qui a pu les aider dans le rapport voilà. Donc ça, ça nous empêche si tu veux, de savoir ce qui est utile ou pas dans le rapport mais quand on intervient on peut faire un diagnostic et des recommandations mais on n'est pas payés pour faire un bilan 6 mois après, pour faire un suivi tu vois car ça c'est hors cadre légal donc tu peux avoir de temps en temps des employeurs qui disent ok mais c'est très rare car déjà ils trouvent que c'est très coûteux l'expertise en général. » (entretien 10 – période 2).*

L'expert social dans l'entretien 7 déplore, quant à lui, la taille des rapports restitués qui, du fait de leur longueur, viennent ternir le degré de compréhension des conclusions : *« je ne suis pas dans le discours de dire que demain le devenir c'est l'accompagnement du conseil pur, mais c'est... par contre je suis persuadé qu'il faut qu'on change notre manière... c'est difficile de restituer l'information. On prend un petit peu l'exemple extrême. C'est en comptabilité le rapport du commissaire au compte qui va facturer très cher, peut-être, mais il va rendre une page ou deux pages donc ça va ou ça ne va pas, pour faire le point, et après si tu veux, tu peux aller consulter les 300 pages d'annexes » (entretien 7 – période 2).* Dans ce cadre, les modalités de restitution sont peu pédagogiques et semblent ne pas correspondre aux besoins identifiés des représentants du personnel.

Toutefois, face à une intervention en présentiel au travers d'un conseil direct, les résultats semblent plus concluants : *« pendant ce PSE, on était face à des élus, une équipe resserrée, mais des gens qui n'avaient aucune expérience de la négociation, d'accord. Et donc c'est là où on les a formés. C'est là, où, on a fait un peu la différence. (...) On était présents pendant les réunions de négo avec la Direction, parfois là dans la pièce, parfois à côté. Puis... tu sais quand ils ont besoin... je ne sais pas de chiffre... suite à une proposition que la Direction venait de faire, bah quelque part ils prenaient, ils demandaient une interruption de la négo et puis ils venaient en discuter avec nous. Donc on a été un vrai back-up là-dessus. Parce que finalement face à eux ils avaient un DRH qui avait été recruté spécialement pour mettre en place la restructuration. Donc le mec il était hyper aguerri à ces sujets précis et eux pas du tout. Donc il fallait qu'on réduise en fait le déficit qu'ils pouvaient avoir. Ça a plutôt bien marché parce qu'on était assez contents du résultat de la négo. » (entretien 12 – période 2).* C'est pourquoi cette réflexion questionne quant à la pertinence de la réalisation d'un rapport

d'expertise rédigé dans le cadre d'un projet de restructuration nécessitant un accompagnement à la négociation.

Tableau 41 – Registre d'action de l'expert social en tant que « politique » en lien avec les modalités légales d'exercice dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Politique (6 entretiens / 15 – période 2)															
« analyser les situations de travail »		X											X		
« évaluer les risques professionnels – les événements accidentels »															
« évaluer les incidences de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie »															
« identifier les opportunités qui permettraient d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé et la prévention »															
« formuler des recommandations »															
« restituer sous forme écrite et orale »			X				X			X		X	X		

Dans le registre d'action du **politique**, nous recensons via le codage du logiciel Nvivo® 7 occurrences en correspondance exacte au sein de 6 entretiens sur 15 (période 1). Ces occurrences se réfèrent au registre d'action du politique et à la définition des missions de l'expert social qui lui sont rattachés à savoir retarder voire inciter à arrêter les négociations, ce qui peut être déploré par les experts sociaux mais est accepté : « *Moi je suis un petit peu frustré, finalement on va réussir à faire parfois bouger les choses, parfois annuler des choses donc on aura un rôle même si en amont on aurait pu travailler je pense qu'on aurait pu être beaucoup plus important. Mais je pense que c'est possible dans les boîtes ou peut être dans les boîtes dans lesquelles les Directions et les élus sont déjà dans un mode fonctionnement très fluide quoi.* » (entretien 7 – période 2)

Cependant, deux autres exemples saisissants intègrent une stratégie différente. D'une part, le premier au sein duquel le registre d'action du politique était voulu par les organisations syndicales : « *Déjà au point de vue formel, comme je le disais on travaille depuis le mois d'avril, il y a des CSE tous les mercredis. On est bien rodés et donc chaque mercredi j'ai mon café, j'ai mon ordinateur, j'ai WhatsApp, j'ai mes dossiers, j'ai ma revue par rapport aux thématiques qui seront abordées. Je prépare... et pendant 4h, la tactique c'est de bombarder la Direction. Ce qui aurait dû se finir initialement le 15 juin 2021 va peut-être se finir là le 15 janvier 2022. Donc en fait ce qui s'est installé, mais qui n'était pas inintéressant, c'est qu'on a installé une guerre des tranchées et ça marche ! En fait, chaque fois la Direction botte en touche, donc chaque fois elle est obligée de prendre la question et l'objet. Puis, je reviens à la réunion suivante et donc on voilà... On tient, on tient. Voilà c'est ça, c'est le premier élément qui est intéressant. Après ce qui se passe au travers de ces jeux-là, c'est de déstabiliser la Direction sur ses certitudes quant au motif économique, sur la pertinence de sa réorganisation et sur sa confiance que le plan qu'elle proposait dans son livre a été un peu généreux et vraiment on a misé beaucoup là-dessus. Et ce qui était intéressant, c'est quand même du coup qu'on a utilisé pas mal d'outils. Le premier outil qu'on a utilisé lorsqu'on allait rencontrer avec les élus la DRIEETS... j'ai fait une note voilà un peu circonstanciée et du coup on a eu des observations qui nous suivaient dans les grandes parties donc quand même qui contraignaient la Direction à apporter beaucoup plus d'éléments, à revoir sa copie sur les catégories professionnelles, sur les mesures etc... Et puis chez [PROPOS CONFIDENTIELS] on est aussi allé sur le terrain judiciaire, parce qu'il y a un blocage permanent chez [PROPOS CONFIDENTIELS] pour avoir accès à des documents du groupe et là donc effectivement on a eu un rendu de jugement très intéressant qui nous donnait raison sur les légitimités à consulter des documents du groupe. La Direction a fait appel donc il y aura une audience début décembre.* » (entretien 13 – période 2).

D'autre part, un second exemple où seul l'expert social se félicitait de cette décision : « *ça m'a tellement marqué parce que c'était une réussite de mon point de vue, dans le sens où (...) en bout de course, on a direct eu un refus d'homologation ce qui fait que l'employeur a dû revoir sa copie, le PSE a été suspendu. Donc c'était une réussite pour les salariés parce qu'ils allaient pendant 3-4 mois conserver encore leur emploi, ils n'allaient pas être mis à la porte tout de suite. Maintenant du point de vue des élus, moi j'étais un peu étonnée qu'il y ait eu des élus pour qui ce n'était pas du tout la même façon de voir les choses. Tu avais des élus qui estimaient que c'était une période très, très lourde la période de négociation avec l'employeur dans le cadre d'un PSE et c'était une période qu'ils n'avaient pas envie de revivre en fait. Et c'était tellement lourd de ne pas savoir s'ils allaient partir ou ne pas partir qu'en fait ils ne voulaient plus en entendre parler. Et pour eux, leur dire que le PSE était suspendu, moi je*

trouvais que c'était une bonne nouvelle mais pour eux, pas du tout en fait. Et j'étais étonnée de voir ce décalage mais c'est vrai que de l'intérieur c'est une grosse pression c'est une tension très, très forte et tu as des élus qui ont envie de passer à autre chose simplement, à un moment donné de savoir ce qu'il en est maintenant. Tu avais une partie des élus pour qui ce n'était pas une bonne nouvelle la suspension du PSE. » (entretien 10 – période 2)

C'est pour cela qu'un des experts sociaux interrogés met en garde sur le cadrage de l'intervention et la nécessité de comprendre le registre d'action attendu par les organisations syndicales : *« là pour le coup, c'est la Direction qui a stoppé son projet. Elle ne l'a pas annulé, elle l'a stoppé. Mais ce n'est ni grâce à nous, ni grâce à l'IRP parce que même les OS et les leaders syndicaux n'ont pas détecté le fait que les salariés étaient contre le projet. Donc ça c'est vraiment un plus, c'est vraiment les mêmes interlocuteurs c'est pour te rendre compte que ça dépend au final des élus et des OS eux même, à savoir s'ils sont prêts à tout faire ou au contraire s'ils ne se battent pas sur un truc... bah ça va se faire quoi. Et là c'est les salariés qui ont bloqué, ce n'est pas l'IRP et ce n'est pas l'expert qui a dit à l'IRP de bloquer, c'est les salariés tous seuls. Donc voilà le point, la conclusion de cette réponse c'est de dire peu importe la nature de la restructuration ou le sujet de négociation, c'est dès le départ il faut discuter avec eux, est-ce qu'ils veulent le faire, est-ce qu'ils sont prêts à le faire. Parce que s'ils ne sont pas prêts à grand-chose il ne va pas se passer grand-chose. Après c'est charge à nous de les alerter, voilà s'ils ne s'emparent pas du sujet où s'ils ne sont pas prêts à aller jusque-là... nous on va vite, et faut qu'ils aillent eux au bout quoi. » (entretien 2 – période 2).*

Ce registre d'action du « politique » peut finalement être dicté par les organisations syndicales elles-mêmes afin de faire aboutir leur stratégie : *« Je prends un cas : la signature de l'APC a été conditionnée à la signature de l'APLD de la part de la Direction. Au final ça s'est retourné contre elle, l'APC n'a pas été signé et l'APLD non plus. Ils ont sorti l'APLD du carton et les élus ont dit « vous êtes venus pour nous faire chanter maintenant c'est nous qui avons le pouvoir parce que vous avez besoin de cet APLD » donc la Direction a très mal joué le coup. Avec l'APC ils se sont fait prendre pour des cons donc moi je leur ai dit « je suis désolé mais quand vous voyez que des salariés vont être payés en divisant leurs salaires en deux franchement je ne sais pas comment ils vont faire par rapport à leur pouvoir d'achat ». On est arrivé à la négo je leur ai dit « soit j'arrête ou est-ce que je continue comme ça j'aurais des données ; quelle posture vous voulez ? ». Ils ont souhaité qu'on finalise le rapport et ils ont fait semblant de continuer les négos, mais moi je savais qu'ils allaient refuser. La Direction n'avait pas pigé, elle croyait qu'on allait l'aider. » (entretien 3 – période 2)*

Pour autant, certains experts considèrent qu'il y a des limites à fixer dans le cadre de leur intervention : *« Et là-dessus encore une fois ma ligne de conduite c'est de ne pas aller au-*

devant des élus, mais de les accompagner. La décision est la leur. Donc si c'est dans le cadre d'une négo, de la même façon dans le cadre d'une information consultation, moi je peux rédiger un projet d'avis mais l'objectif c'est de leur présenter en préparatoire et qu'ils s'en saisissent, qu'ils le modifient. C'est leurs mots, ce ne sont pas les miens. Donc voilà l'objectif c'est que ça soit leur opinion. C'est la même chose pour les négociations d'organisations syndicales, parce que c'est un sujet, c'est politiquement, enfin à mon sens ça nous met en danger. Quand les autres OS, ceux qui ne sont pas signataires sentent que tu as été moteur dans la signature de certaines organisations syndicales, bah ça ne peut que dégrader les relations qu'on entretient avec elles. Donc si tu le fais faut être un très fin politicien après et ce n'est pas mon cas. » (entretien 12 – période 2), ce qui ne les empêche pas de rédiger un avis ou d'accepter le fait que certains de leurs collègues jouent le jeu politique.

Tableau 42 – Registre d'action de l'expert social en tant que « médiateur » en lien avec les modalités légales d'exercice dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Médiateur (1 entretien / 15 – période 2)															
« analyser les situations de travail »							X								
« évaluer les risques professionnels – les événements accidentels »															
« évaluer les incidences de la mise en place d'un projet important ou de l'introduction d'une nouvelle technologie »															
« identifier les opportunités qui permettraient d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, l'organisation, la santé et la prévention »															
« formuler des recommandations »															
« restituer sous forme écrite et orale »															

Dans le registre d'action du **médiateur**, nous recensons via le codage du logiciel Nvivo® 1 occurrence en correspondance exacte au sein de 1 entretien sur 15 (période 2). Celle-ci se réfère au registre d'action du médiateur et à la définition des missions de l'expert social qui lui sont rattachées à savoir fluidifier les échanges et inciter à la négociation.

Le seul expert social s'inscrivant dans ce registre dans le cadre de projets de restructuration met en évidence sa volonté de fluidifier le dialogue social et déplore le fait d'intervenir en amont de la procédure ce qui l'empêche de remplir pleinement son rôle : « *Ah ouais, on est là pour faciliter les choses, on a un rôle de facilitateur du dialogue social. Et une fois je leur ai expliqué, c'est de la médiation, c'est de la pédagogie. On va retenir votre avis, il aura du poids si vous le votez. Si vous votez un avis où tout le monde est d'accord là-dessus on ne va pas se retourner sur l'organisation syndicale et vous aurez une preuve car c'est un avis qui engage la Direction. Moi je pense qu'au niveau de notre métier ce qu'il faudrait c'est qu'on intervienne en amont. C'est là qu'on aurait du poids pour tout le monde, mais comment faire entendre aux Directions que si on arrive en amont à regarder le document d'information-*

consultation, on peut les aider peut-être à rédiger en tenant compte des spécificités... Comment on fait gagner du temps aux Directions et on fait gagner du temps à tout le monde, mais il faut qu'on puisse dès le début être finalement beaucoup plus présent pour être beaucoup plus impactant » (entretien 7 – période 2).

Tableau 43 – Synthèse des principaux registres d'action mobilisés au regard des modalités légales d'exercice dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« pédagogue »			X	X			X					X			X
« conseiller / consultant »					X	X	X		X		X	X	X		X
« diplomate »			X			X	X			X		X	X		X
« politique »		X	X				X			X		X	X		
« médiateur »							X								

Ainsi, nos constats sont les suivants :

- Le registre d'action du **conseiller/consultant** est le registre le plus mobilisé (8 entretiens / 15 – période 2) suivi par les registres du **diplomate** (7 entretiens / 15 – période 2) et du **politique** (6 entretiens / 15 – période 2).
- Les deux registres les moins mobilisés sont celui du **pédagogue** (5 entretiens / 15 – période 2) et celui du **médiateur** (1 entretien / 15 – période 2) dans le cadre de la période 2.
- Seul un entretien [7] s'inscrit dans l'ensemble des registres d'action et quatre entretiens [3, 12, 13 et 15] s'inscrivent dans au moins trois registres d'action de notre cadre conceptuel.
- Trois entretiens [1, 8 et 14] ne s'inscrivent dans aucun registre d'action.

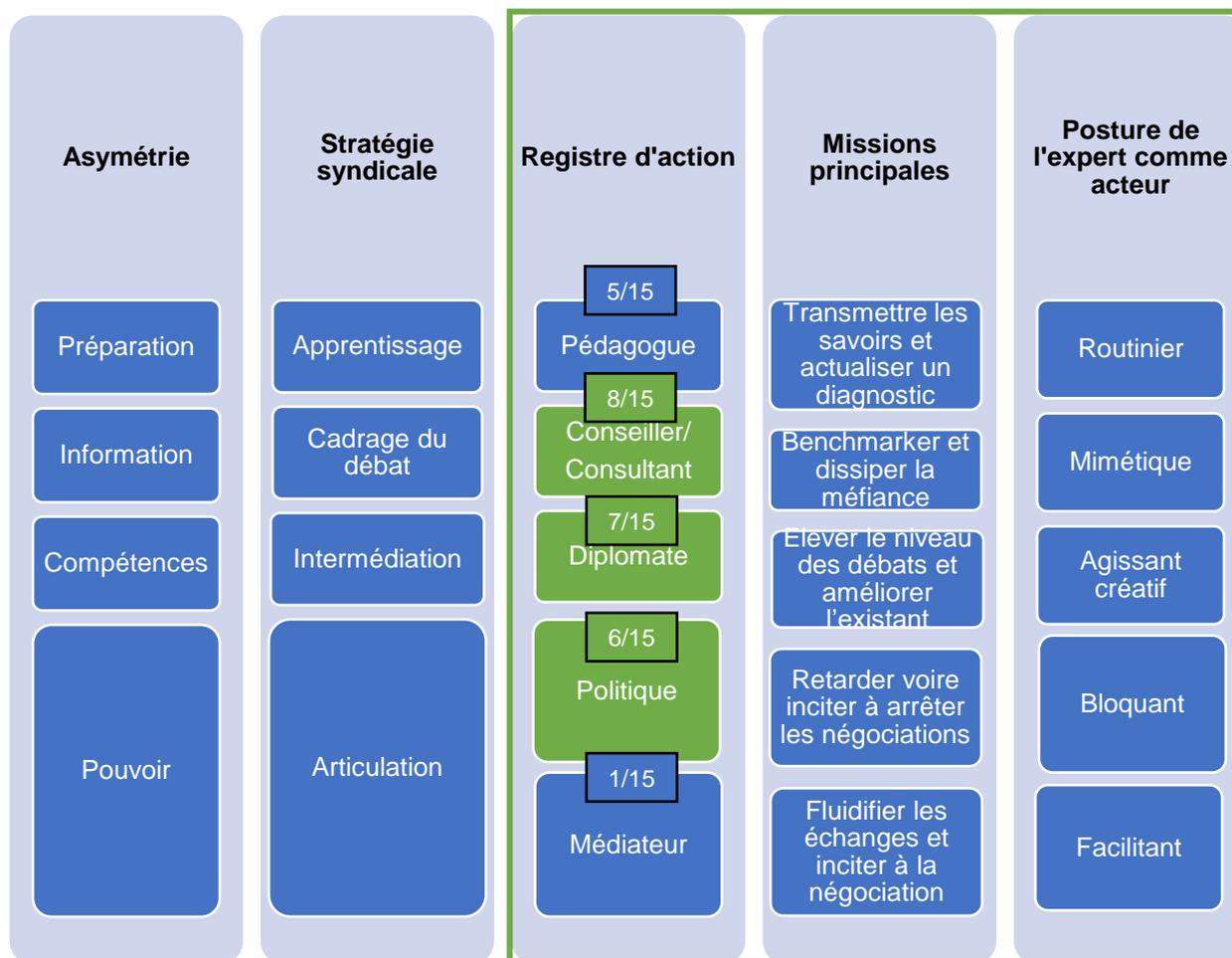
En conclusion, dans le cadre des projets de restructuration, nos trois principaux registres d'action de l'expert social sont celui du **conseiller/consultant**, du **diplomate** et du **politique**.

Tableau 44 – Synthèse des principales modalités légales d'exercice mobilisées au regard des registres d'action dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Pédagogue (5 entretiens / 15 – période 2)															
« analyser les situations de travail »			X	X			X					X			X
Conseiller/consultant (8 entretiens / 15 – période 2)															
« analyser les situations de travail »					X	X	X		X		X	X			X
Diplomate (7 entretiens / 15 – période 2)															
« restituer sous forme écrite et orale »							X			X		X	X		X
Politique (6 entretiens / 15 – période 2)															
« restituer sous forme écrite et orale »			X				X			X		X	X		
Médiateur (1 entretien / 15 – période 2)															
« analyser les situations de travail »							X								

Dans ce tableau de synthèse des principales modalités légales d'exercice de l'expert social au regard des registres d'action, nous avons présenté la principale modalité ayant été mobilisée par les experts sociaux au sein de chaque registre d'action. Parmi les 6 étapes relatives à la contribution de l'expert social, 2 d'entre elles sont majoritairement ciblées, à savoir « **l'analyse des situations de travail** » et « **la restitution sous forme écrite et orale** ». Certes, apparaissent parfois d'autres modalités telles que « formuler des recommandations » ou « identifier les opportunités de prévention » mais il est intéressant de constater de nouveau que ces deux phases constituent les deux étapes d'échange, de communication et de mise en exergue de la relation entre l'expert social et les représentants du personnel.

Figure 41 – Synthèse des résultats au regard des modalités légales d'exercice dans un contexte de restructuration (période 2) :



De ce fait, dans le cadre des registres d'action, l'expert social peut s'inscrire comme :

- Un acteur routinier avec pour missions principales de transmettre les savoirs et d'actualiser un diagnostic, dès lors que le registre d'action déployé est celui du pédagogue ;
- Un acteur mimétique avec pour missions principales de benchmarker et dissiper la méfiance, dès lors que le registre d'action déployé est celui du conseiller/consultant ;
- Un acteur agissant créatif avec pour missions principales d'élever le niveau des débats et améliorer l'existant, dès lors que le registre d'action déployé est celui du diplomate ;
- Un acteur bloquant avec pour missions principales de retarder voire inciter à arrêter les négociations, dès lors que le registre d'action déployé est celui du politique ;

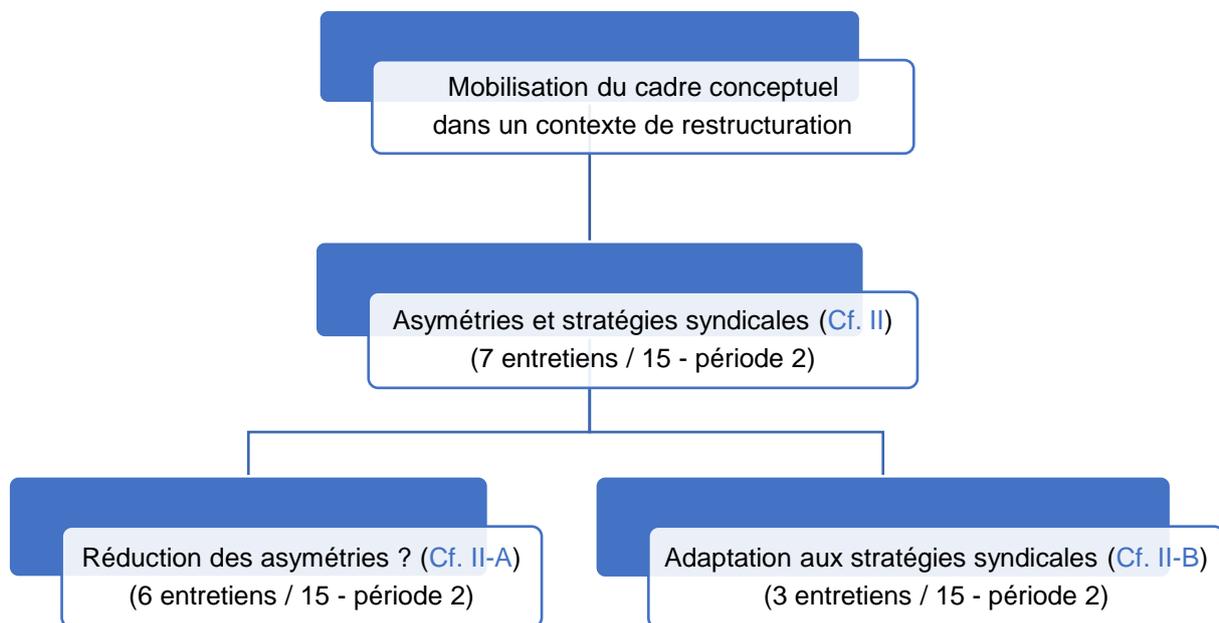
- Un acteur facilitant avec pour missions principales de fluidifier les échanges et inciter à la négociation, dès lors que le registre d'action déployé est celui du médiateur.

Aussi, nous considérons que les trois principaux registres d'action mobilisés dans le cadre des modalités légales d'exercice de l'expert social dans le cadre de projets de restructuration sont le registre d'action du conseiller/consultant, du diplomate et du politique. Nous considérons que leurs deux principales modalités légales observées sont l'analyse des situations de travail et la restitution sous forme écrite et orale. Cette mise en perspective des registres d'action déployées par l'expert social au travers de l'approche par les actes sous le prisme des modalités légales d'exercice de l'expert social nous permet d'affirmer que les missions de l'expert social constituent à nouveau un facteur déterminant au regard des registres d'action.

II. Les projets de restructuration de type PSE et APC, des asymétries et stratégies syndicales exacerbées ?

Notre étude se poursuit au travers de la confrontation de notre cadre conceptuel face aux diverses asymétries et stratégies syndicales présentées par les experts sociaux interrogés dans le cadre de projets de restructuration en mobilisant le logiciel Tropes[®] pour réaliser une analyse sémantique et le logiciel Nvivo[®] pour coder le matériau obtenu lors des 15 entretiens réalisés lors de la période 2. Le codage de nos entretiens nous a conduit à déterminer le cheminement de notre réflexion représenté par le schéma suivant :

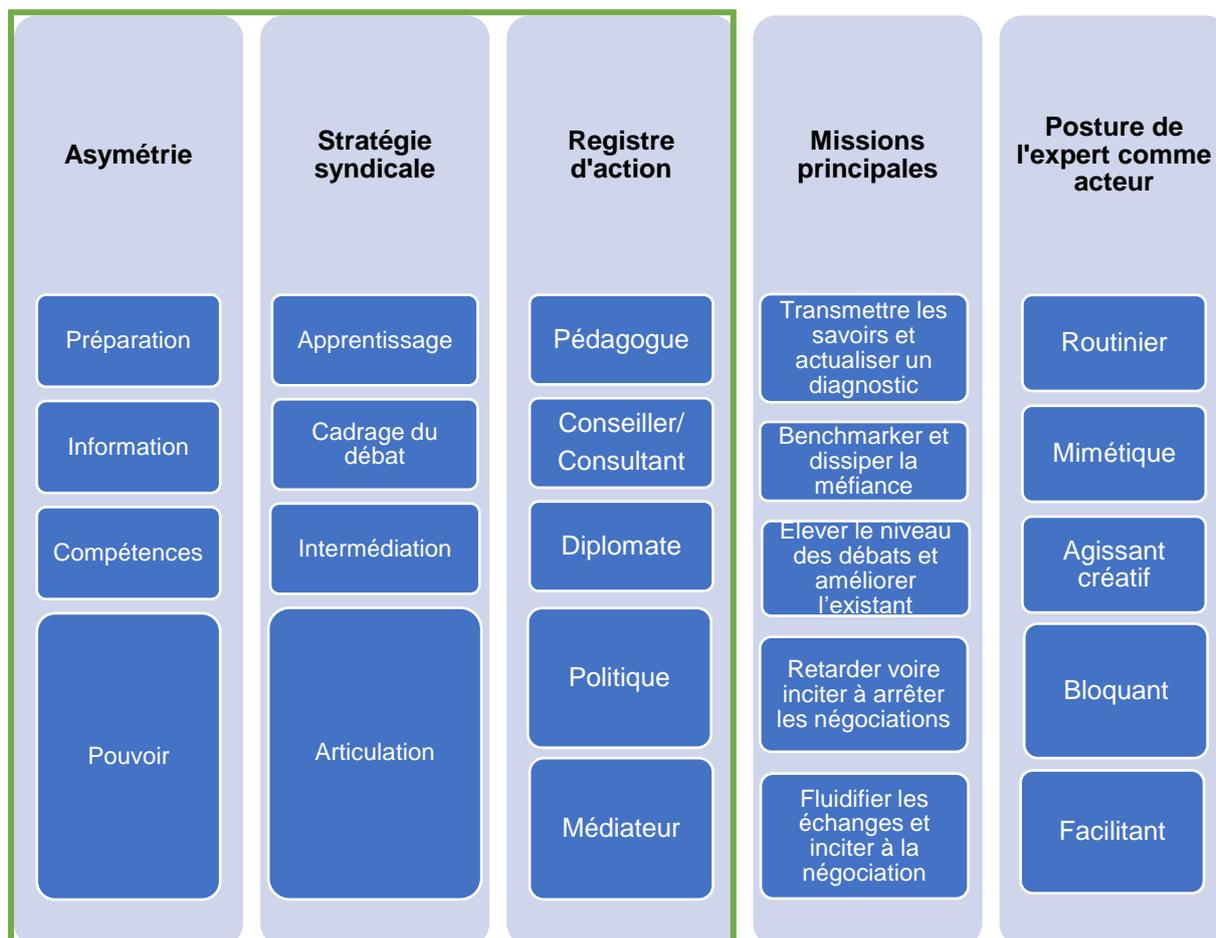
Schéma 13 – Analyse des entretiens au sujet des asymétries et stratégies syndicales dans un contexte de restructuration (période 2) :



Nous avons préalablement défini que :

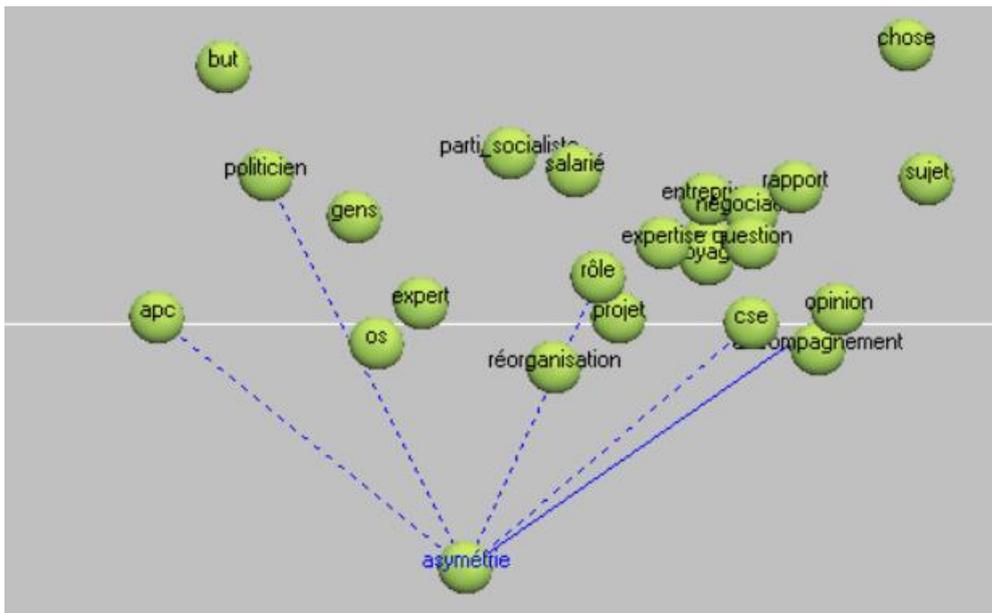
- La stratégie syndicale d'apprentissage faisait suite à une asymétrie de préparation conduisant l'expert social à agir dans le registre d'action du pédagogue avec une posture d'acteur routinier ;
- La stratégie syndicale de cadrage du débat faisait suite à une asymétrie d'information conduisant l'expert social à agir dans le registre d'action du conseiller/consultant avec une posture d'acteur mimétique ;
- La stratégie syndicale d'intermédiation faisait suite à une asymétrie de compétences conduisant l'expert social à agir dans le registre d'action du diplomate avec une posture d'acteur agissant-crétif ;
- La stratégie syndicale d'articulation faisait suite à une asymétrie de pouvoir conduisant l'expert social à agir dans le registre d'action du politique avec une posture d'acteur bloquant ou dans le registre d'action du médiateur avec une posture d'acteur facilitant.

Figure 42 – Etude de notre cadre conceptuel au regard des asymétries et stratégies syndicales dans un contexte de restructuration (période 2) :



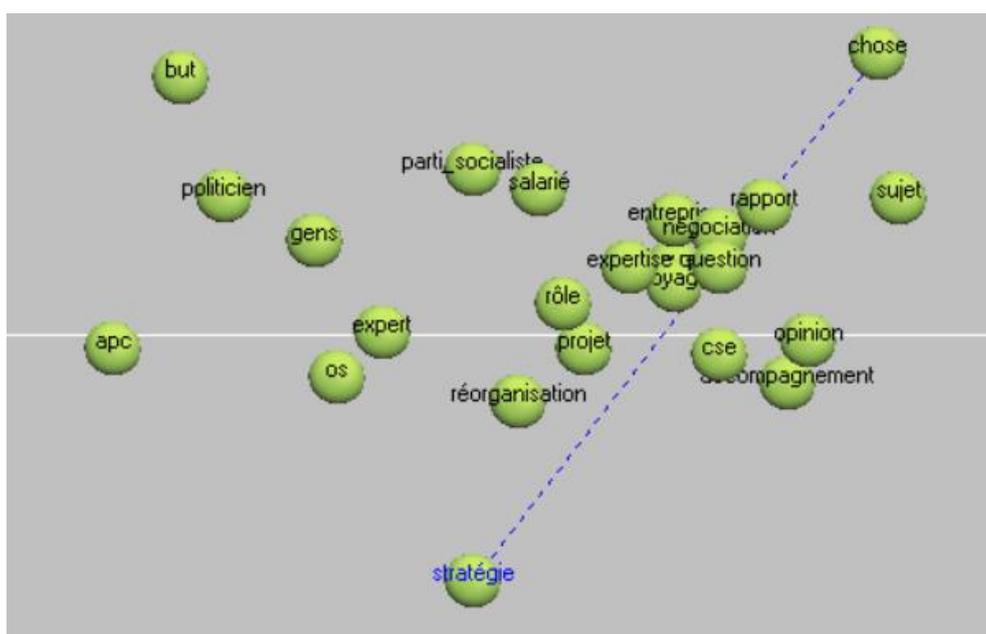
C'est pourquoi nous allons analyser la mobilisation de notre cadre conceptuel dans un contexte de restructuration concernant, dans un premier temps, les diverses formes d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions, puis, dans un second temps, les stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel.

Figure 43 – Modélisation des asymétries selon le logiciel Tropes® (période 2) :



L'analyse textuelle permise par le logiciel Tropes® permet de mettre en exergue l'univers de référence principal des éléments recueillis, dans le cadre de la période 2, au sujet des « asymétries » dont le terme est utilisé 11 fois. Le seul champ lexical qui lui est relié par un trait plein est celui de « l'accompagnement » ayant une relation très fréquente avec lui, tandis que ceux qui lui sont reliés par un trait en pointillés tels que « CSE » ou encore « APC » présentent une relation moins fréquente.

Figure 44 – Modélisation des stratégies syndicales selon le logiciel Tropes® (période 2) :



L'analyse textuelle permise par le logiciel Tropes[®] permet de mettre en exergue que l'univers de référence principal des éléments recueillis, dans le cadre de la période 2, au sujet des stratégies syndicales est utilisé 8 fois au travers des deux termes suivants « tactique » et « stratégie ». Aucun champ lexical ne lui est relié par un trait plein, ce qui aurait représenté une relation forte entre eux. En revanche, le champ lexical « chose » représenté par exemple par les termes suivants « quelque chose » ou « truc » lui est relié par un trait en pointillés, ce qui signifie qu'il présente une relation avec l'univers de référence peu fréquente.

A. Une réduction des asymétries ?

L'asymétrie peut prendre quatre formes différentes à savoir l'asymétrie de préparation, l'asymétrie d'information, l'asymétrie de compétences et l'asymétrie de pouvoir. Pour rappel, l'asymétrie de préparation s'observe dans le sens où l'employeur décide et organise le calendrier social mais aussi la mise en œuvre des projets stratégiques de type réorganisation face auxquels les représentants du personnel doivent s'adapter. L'asymétrie d'information représente l'accès à l'information pour les élus de l'instance puisqu'il peut être compliqué pour eux d'obtenir les informations nécessaires pour leur permettre de rendre un avis éclairé. De plus, l'asymétrie de compétences se caractérise par d'éventuelles difficultés rencontrées par les représentants du personnel pour comprendre les documents transmis puisqu'ils n'ont pas le même niveau de connaissance juridique ou RH par exemple, que l'employeur. Enfin, l'asymétrie de pouvoir se concrétise du fait du rôle purement consultatif du CSE, qui, à ce titre, ne peut empêcher, par exemple la mise en place d'un projet souhaité par la Direction.

Le logiciel Nvivo[®] nous a permis de coder nos entretiens (période 2) afin de faire émerger les mobilisations des différentes formes d'asymétrie impactant le dialogue social : « *le vrai dialogue social, celui qui est qualitatif, c'est celui dans lequel les parties ont pleinement conscience de leurs attributions, comprennent les sujets et ils signent en toute connaissance de causes quand il y a signature d'un accord par exemple* » (entretien 12 – période 2).

Tableau 45 – Mobilisation des différentes formes d’asymétrie dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« asymétrie de préparation »						X									
« asymétrie d’information »						X									
« asymétrie de compétences »					X	X					X	X	X		
« asymétrie de pouvoir »	X											X	X		

Dans le cadre des restructurations, les asymétries entre les représentants du personnel et les Directions sous leurs diverses formes sont mentionnées par 6 experts sur 15 au travers de dix occurrences. Nous observons que l’asymétrie de compétences (5 entretiens sur 15 – période 2) et l’asymétrie de pouvoir (3 entretiens sur 15 – période 2) sont les plus mobilisées comparativement aux asymétries de préparation et d’information utilisées respectivement une seule fois. De plus, nous notons que seuls trois entretiens présentent plus d’une asymétrie.

L’asymétrie de préparation (1 entretien / 15 – période 2) n’est présentée que dans un seul entretien au sujet de la décision des projets et de leur mise en place : « *Dans le cadre de restructuration il y a cette dimension (...) de comprendre pourquoi la Direction met en place le projet et ses conséquences* » (entretien 6 – période 2).

L’asymétrie d’information (1 entretien / 15 – période 2) est elle aussi évoquée une seule fois, en complément du verbatim précédent relatif à l’asymétrie de préparation évoqué lors du même entretien : « *il y a bien sûr cet aspect important de rétablir le besoin d’accès à l’information et de compréhension des conséquences du projet parce que souvent les élus considèrent que la Direction ne leur dit pas tout ou que toutes les conséquences du projet de restructuration de réorganisation ne sont pas clairement présentées par la Direction qui détient, elle cet aspect-là.* » (entretien 6 – période 2).

L’asymétrie de compétences (5 entretiens / 15 – période 2) s’observe entre les deux parties prenantes majeures du dispositif à savoir les représentants du personnel et ceux de la Direction au sujet de la compréhension du projet et de la maîtrise des enjeux juridiques et de négociation : « *En tout cas, il y a un élément qui me vient là que je trouve intéressant c’est dans le cadre de projets de restructuration pour les Directions mais aussi pour les élus c’est des phases, je pense, de montée en compétences très importantes. Ça les oblige à réfléchir donc à acquérir des compétences juridiques ; à comprendre quand on parle de catégorie pro...*

Donc il y a une montée en compétences juridiques, techniques assez rapide, qui est obligatoire sinon ils ne peuvent pas négocier, ça permet de comprendre les enjeux tactiques aussi rapidement, et puis en termes de fonctionnement aussi entre eux tu vois ça les oblige à réfléchir parce qu'ils doivent prendre des décisions rapidement, ils doivent préparer des négos vite les délais sont courts donc ça oblige à se coordonner beaucoup plus fortement » (entretien 5 – période 2).

Au sujet de la procédure elle-même, la complexité de la procédure est mise en évidence : « il y a aussi un besoin fort d'accompagnement dans le cadre de projet de restructuration, soit c'est des projets complexes pour lesquels les instances ne maîtrisent pas tout : que ça soit dans l'aspect légal d'accompagnement et de compréhension du projet parce que ce sont souvent des projets qui ont des multiples facettes » (entretien 6 – période 2), ce qui permet de les accompagner pour monter en compétences sur la maîtrise du cadre légal et du rouage des enjeux des restructurations : « on voit les élus qui ne connaissent pas grand-chose au sujet, qui sont vraiment novices et petit à petit on chemine et c'est tout l'intérêt de les accompagner, on les fait progresser sur le sujet et à la fin, ils sont tellement au taquet et ont acquis de compétences que même, limite ils sont presque plus compétents que nous puisqu'en plus ils sont tellement appliqués dans leur dossier. On les voit progresser en fait. » (entretien 11 – période 2).

Par ailleurs, cette asymétrie de compétences s'observe également aussi bien du côté des représentants du personnel : « évidemment les élus ils ont besoin de comprendre quels sont les motifs économiques du projet. Et ça, ils n'ont pas forcément toutes les clés. C'est à nous de les apporter » (entretien 12 – période 2), que des membres des Directions : « certaines sur le plan juridique sont nulles, c'est dans des situations de PSE que tu vois le niveau de maîtrise technique de certains RH, parfois j'entendais des trucs mais hallucinant ! Je me souviens c'était mon premier PSE, premier entretien téléphonique avec la Direction, je me souviens et c'est la première fois que j'avais un entretien avec la Direction. Je tombe sur une RRH qui gérait le PSE, je lui demande... on n'avait pas reçu docs... je sais pas quoi... et je pose la question « mais quelles sont les catégories professionnelles concernées par le plan ? » et elle me répond « qu'est-ce que vous voulez dire par catégorie professionnelle ? » Alors là, je me suis dit « on part de loin », la nana gère un PSE mais elle ne sait pas ce que je veux dire quand je parle de catégories professionnelles ! Donc là je me suis dit « ouais d'accord... j'ai tout compris ». Et ça arrive... j'ai vu des Directions apprendre en faisant quoi... » (entretien 5 – période 2).

Mais l'asymétrie de compétences peut être accrue : « pendant ce PSE, on était face à des élus, une équipe resserrée, mais des gens qui n'avaient aucune expérience de la négociation,

d'accord (...) finalement face à eux ils avaient un DRH qui avait été recruté spécialement pour mettre en place la restructuration. Donc le mec il était hyper aguerrri à ces sujets précis et eux pas du tout. Donc il fallait qu'on réduise en fait le déficit qu'ils pouvaient avoir » (entretien 12 – période 2)

En parallèle la capacité des experts sociaux à diminuer une asymétrie de compétences sous le prisme des représentants du personnel repose en partie sur les informations détenues : « *La lecture du livre 2 n'était pas en soi d'une aide précieuse pour les élus, ce que ça pouvait leur apporter éventuellement comme informations c'est qu'au périmètre du groupe, la situation était bonne et donc dans les négociations autour du livre 1 des mesures d'adaptation. Enfin les mesures d'aides pour les salariés qui partaient, éventuellement il y avait des moyens disponibles quoi. On pouvait en conclure ça mais c'est la seule asymétrie d'informations qu'on est en capacité de réduire dans l'analyse du livre 2. Après, là où il y a eu une autre asymétrie d'information éventuellement c'est que, dans les mesures qui étaient proposées, on avait un pack autour de 20 000, 30 000 euros par salarié, et puis des mesures d'adaptation. Nous on savait parce qu'on a lu le livre 1, j'en ai discuté avec Laurence qui s'en occupait. Et en gros ce qu'on savait c'est qu'à la lecture de plusieurs accords de ce type de projets d'accords, on savait que les mesures proposées n'étaient pas forcément extraordinaires quoi. On se rapprochait du minimum légal pour la plupart d'entre elles. Ça les élus ne le savaient pas nécessairement. Cette hauteur de vue-là, il n'y avait que nous qui pouvions leur apporter » (entretien 12 – période 2).*

Dans ce contexte, l'expert social ne va pas agir de la même manière selon qu'il perçoit ou non l'asymétrie de compétences : « *Je pense qu'il y a une première phase qui est un petit peu d'observation, de voir un peu la méthodologie des délégués syndicaux. Ainsi, si tu sens qu'ils sont bien structurés, qu'ils réfléchissent, qu'ils sont accompagnés aussi par leur fédération ou des avocats tu te dis : « bon bah moi mon rôle c'est pas forcément d'être là et de prendre le stylo pour eux », et quand tu sens qu'ils sont tout à fait en capacité, tu relèves ton rôle d'assistance de rapport à des éléments factuels, de calculer pour eux etc..., sans réellement te positionner. Tu sens qu'ils gèrent tout seuls, ça c'est pour la première catégorie. Et pour la deuxième catégorie, c'est les DS qui s'en remettent totalement à toi et là effectivement il faut plus. On te sollicite pour prendre la décision à leur place en fait et donc là de dire « bah là moi, je pense pas le signer, où là je conseille de le signer oui » (entretien 13 – période 2).*

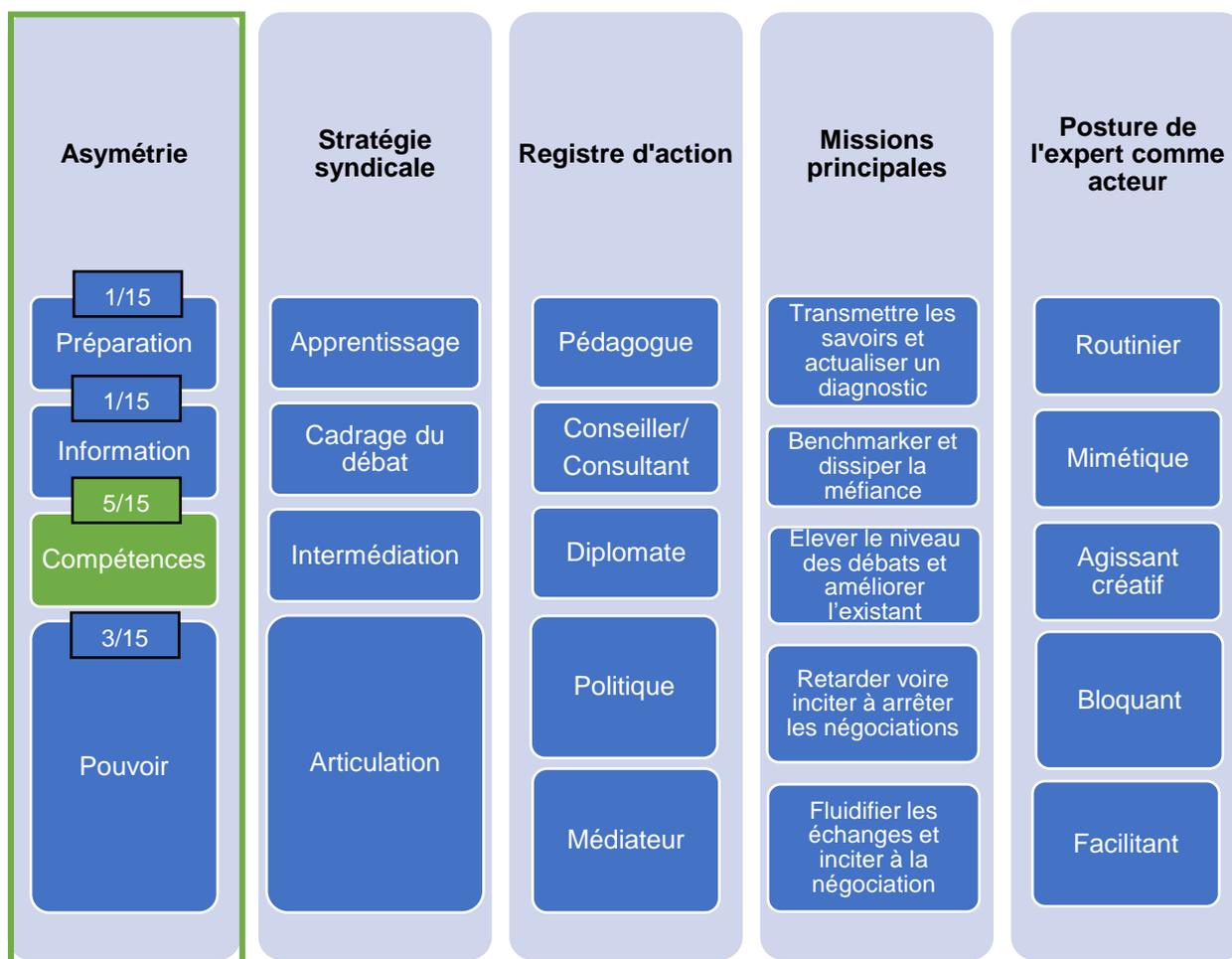
L'asymétrie de pouvoir (3 entretiens / 15 – période 2) est présentée sous deux aspects, le premier concerne le rôle consultatif de l'instance et le second met en évidence le pouvoir décisionnaire de l'employeur conduisant à l'instauration d'un rapport de force. En effet, l'instance ne dispose que d'un rôle consultatif qui limite son champ d'intervention : « *de toute*

façon le rôle du CSE est ce qu'il est et son pouvoir consultatif fait que des fois, voilà, on peut obtenir des choses et puis des fois on ne va rien obtenir. Par exemple le PSE de [PROPOS CONFIDENTIELS], on a beaucoup bataillé y compris devant les tribunaux. Finalement, on a gagné quelques petites choses, mais à la marge quoi... » (entretien 13 – période 2), alors que l'employeur peut imposer ses décisions de manière unilatérale : « En APC il y a celui qu'on a fait ensemble, ça m'a vraiment marqué pour le coup. T'as une Direction qui ne veut rien, qui n'en a plus rien à foutre des élus et qui les méprise, qui veut imposer ces trucs, mais aussi des élus qui sont un peu désemparés parce qu'il y a ce truc-là qui tombe et ils voient bien que la Direction se fout de leur gueule. (...) Ce qu'on a essayé de faire c'est qu'on a pris leurs questions puis on a essayé de répondre à chaque point et de les aider avec des outils. Alors des outils plus ou moins aboutis. Tu vois après moi je les ai repris on a fait une espèce de petite simulation... bah en fait c'est ce truc que je peux dire. En plus on n'est même pas allés au bout comme la Direction a stoppé tout puisqu'elle n'en avait rien à foutre et qu'elle voulait juste un truc a minima. » (entretien 1 – période 2).

Face à ces constats, l'expert social peut développer un rapport de force pour réduire l'asymétrie de pouvoir perçue par les représentants du personnel : « *clairement on est là pour la réduire, pour améliorer les qualités du dialogue social mais d'abord pour créer aussi un rapport de force.* » (entretien 12 – période 2)

Ainsi, au regard des asymétries mises en évidence dans le cadre de restructurations, nous considérons que la mobilisation de notre cadre conceptuel est la suivante :

Figure 45 – Synthèse des résultats au regard des asymétries perçues entre les représentants du personnel et les Directions dans un contexte de restructuration (période 2) :



L'ensemble des formes d'asymétrie est représenté dans notre recueil au travers de 6 entretiens sur 15 (période 2) évoquant au global dix fois le sujet de l'asymétrie dont l'asymétrie de préparation citée une fois conjuguée à l'asymétrie d'information évoquée elle aussi une fois. En outre, l'asymétrie de compétences est mobilisée cinq fois et l'asymétrie de pouvoir trois fois. Ainsi, nous retenons une seule forme d'asymétrie à savoir **l'asymétrie de compétences** ; forme la plus mobilisée dans un contexte de restructuration.

Pour compléter notre travail de recherche, nous allons réaliser la même analyse en mobilisant les éléments relatifs aux stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel vis-à-vis des Directions.

B. Les stratégies syndicales

Les stratégies syndicales sont au nombre de quatre et sont les suivantes : la stratégie syndicale d'apprentissage, de cadrage du débat, d'intermédiation et d'articulation. Pour rappel, la **stratégie syndicale d'apprentissage** repose sur « les capacités de réfléchir et d'apprendre des changements passés ou en cours dans les pratiques, les habitudes organisationnelles et le contexte afin de prévoir et d'agir sur soi et son environnement » (Lévesque et Murray, 2010). La **stratégie de cadrage du débat** peut être utilisée de manière stratégique pour justifier de nouvelles pratiques, mobiliser des coalitions et créer des actions collectives nécessaires au changement. La **stratégie d'intermédiation** permet de traiter avec plusieurs acteurs des sujets qui dépassent les seules questions des relations de travail et d'emploi, ce qui les contraint à prioriser et gérer des demandes et des besoins, parfois contradictoires dans un contexte marqué par des situations conflictuelles où les représentants du personnel cherchent à améliorer l'existant. La **stratégie syndicale d'articulation** permet de mobiliser le maximum d'éléments pour répondre à un enjeu ou un besoin. Ces stratégies sous leurs diverses formes sont mentionnées seulement trois fois au sein de 3 entretiens sur 15 (période 2) pour déterminer le rôle de l'expert social, dans un contexte de restructuration.

Tableau 46 – Mobilisation des différentes formes de stratégies syndicales dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« stratégie syndicale d'apprentissage »															
« stratégie syndicale de cadrage du débat »															
« stratégie syndicale d'intermédiation »													X		
« stratégie syndicale d'articulation »			X								X				

Nous notons que les **stratégies syndicales d'apprentissage et de cadrage du débat** ne sont pas mobilisées par les experts sociaux interrogés dans le cadre des entretiens relatifs à la période 2.

La stratégie syndicale d'intermédiation (1 entretien / 15 – période 2) est mentionnée avec précision pour réduire les dissensions entre les représentants du personnel des diverses organisations syndicales de l'instance : « *je te parlais de l'intermédiation nous on était intervenu chez [PROPOS CONFIDENTIELS] à l'époque mais bon il n'y a pas trop de sujet...*

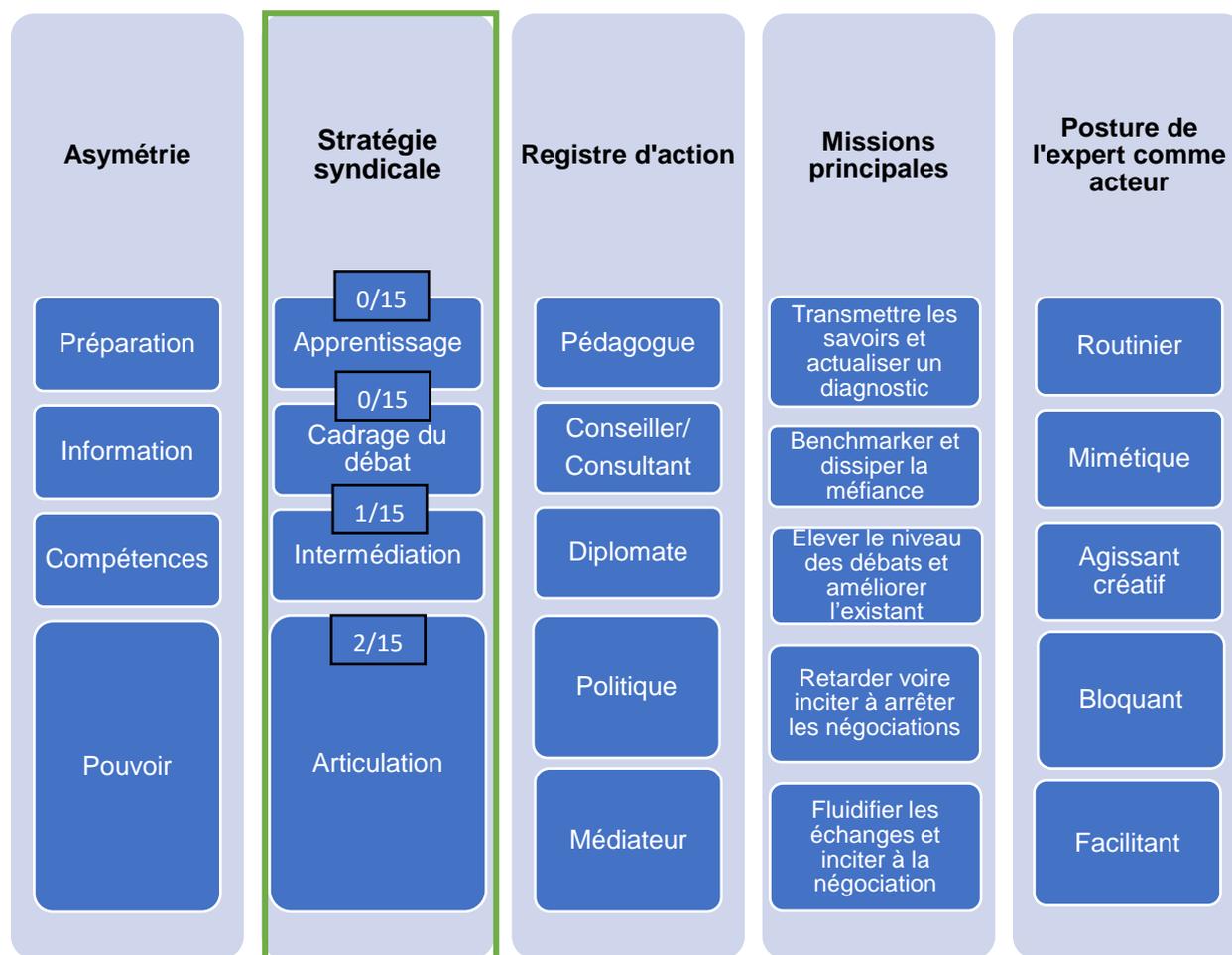
sur ce point de vue-là de la cohérence [PROPOS CONFIDENTIELS], on y rentre un peu plus tard... Effectivement il n'y avait pas le consensus des OS au début de l'expertise sur le PSE donc c'est allé jusqu'au premier jour. J'ai dit : « bon vous nous avez désignés aussi sur l'accompagnement dans les négociations et si vous voulez que je vienne au début des négociations, il n'y a pas de souci, je peux venir ». Donc là c'est le début, donc j'arrive et certaines OS m'ont regardé avec des yeux de tueur et ils ont demandé une suspension. Et ils ont dit qu'ils n'acceptaient pas que l'expert soit présent, donc je suis resté 5 min puis je suis parti. Et finalement, en travaillant avec tous les élus en préparatoire, et aussi je pense parce que vraiment ils ont compris ce qu'on a pu faire comme intervention en réunion de CSE etc. ils ont vu que j'avais un vrai rôle quoi. Un rôle qui n'était pas uniquement de savoir si j'avais été acheté par la CFDT etc... Donc finalement il y a eu ce travail un petit peu de démontrer un peu que je n'étais pas manipulé par la Direction, et on a travaillé dans les sections par rapport à des négociations sur un programme commun et une plateforme commune. Aujourd'hui ça se passe super bien et même la Direction, elle essaye de déstabiliser parce qu'elle a joué beaucoup sur les divisions entre les OS. Or, il se trouve qu'à chaque fois, il y a une lecture d'une position commune. » (entretien 13 – période 2). Toutefois, nous notons que la stratégie syndicale relative à l'intermédiation ne s'applique pas entre les représentants du personnel et les Directions, mais bien entre les membres des différentes organisations syndicales de l'instance dans l'optique de faire bloc devant la Direction.

La stratégie syndicale d'articulation (2 entretiens / 15 – période 2) s'observe lorsque l'expert social accepte la posture décisionnaire des représentants du personnel : « Ils ont la stratégie, ils connaissent mieux que moi la boîte, ils connaissent mieux que moi les gens donc c'est à eux de dire on arrête. » (entretien 3 – période 2).

Cette stratégie peut toutefois être subie par l'expert social lui-même lorsqu'il n'a pas été informé ou n'a pas détecté les signaux prévenant de la stratégie adoptée : « là c'est une grosse entreprise de prospection du sous-sol en matière pétrolière, et en fait il y avait un PSE et là on avait des élus ingénieurs en pétrochimie, ingénieurs en sous-sol, enfin des personnes qui avaient un profil technique et scientifique très, très pointu. Et donc on négociait, ils négociaient leur PSE et là un des syndicats avait décidé de mettre le bazar le jour de l'intervention de l'expert, la stratégie syndicale... Et donc là on est arrivé avec l'autre consultant, on est toujours à deux et il y avait des banderoles un peu partout du syndicat en question. - Parce qu'ils étaient contre la nomination du cabinet ? - Non, non ils y étaient favorables. C'était le syndicat du secrétaire de CSE, mais pour mettre la pression à la Direction, ils avaient décidé de mettre un peu le bazar, bon bref. Donc on a été accueilli par des banderoles, ça a été mieux que celui qui voulait nous brûler hein... Ils avaient mis en

place des opérations visibles avec des tambours, ils ont vraiment fait la totale. Et donc on est monté en petits souliers en haut au 6ème étage, il y avait la vue panoramique, une vue parisienne et là le syndicat en question avait mis en place un tas de dispositifs dans les couloirs, les locaux et tout en fait ils ont occupé les locaux en fait, ils ont mis dans banderoles partout et quand la Direction est arrivée ils ont foutu un bazar important avec la musique à fond. Ils ne nous ont pas prévenus on découvrait ! Et en fait donc la Direction fait mine de rien et demande à l'expert de présenter son rapport. Je commençais donc je balance la présentation sur l'écran géant je sais pas il y avait 10 écrans, et là il y a des petits malins du syndicat en question qui avec des PC smart... ils ont projeté sur mon écran des tracts CGT ! Et donc on s'était dit des experts ; c'est des ingénieurs pointus et là où on est censé être experts indépendants et où on projette notre rapport, il est détruit par des banderoles, des tracts sur l'écran. Bon on s'est dit que la Direction allait nous dire de sortir et la Direction a demandé au syndicat en question de retirer ses banderoles sur l'écran et on a pu présenter. Mais il y avait une tension...j'étais assez touchée de présenter sous ce contexte... et à l'extérieur de la salle, je ne sais pas s'ils communiquaient à l'extérieur de la salle, mais dès qu'on disait certains mots il y avait un brouillard qui se faisait, c'était toxique quoi et du coup une sorte de rapport de force : IRP / Direction, qui s'était mis en place. Nous on se trouvait un peu au milieu et c'était pas forcément évident dans le contexte voilà. » (entretien 11 – période 2).

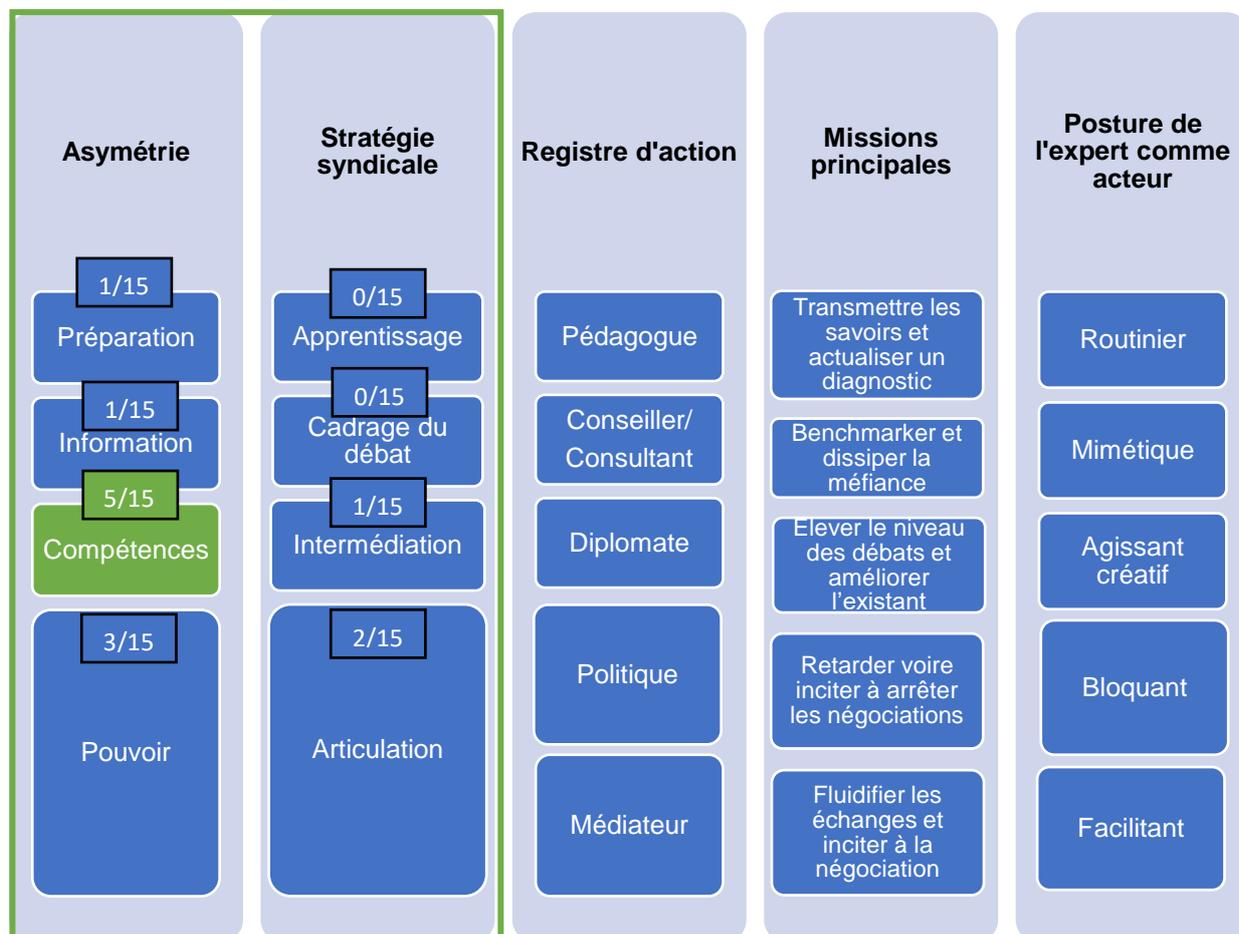
Figure 46 – Synthèse des résultats au regard des stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel dans un contexte de restructuration (période 2) :



Ainsi, nous observons que seules deux formes de stratégies syndicales sont mobilisées, à savoir la stratégie syndicale d'intermédiation (1 entretien / 15 – période 2) et la stratégie syndicale d'articulation (2 entretiens / 15 – période 2) évoquant au global 3 fois le sujet de la stratégie syndicale. Les stratégies syndicales de préparation et de cadrage du débat ne sont, quant à elles, pas déployées. **Ainsi, nous ne retenons aucune forme de stratégie syndicale** dans un contexte de restructuration.

Cela fait pour nous écho au prisme de l'expert social qui est de s'inscrire comme partie prenante du dialogue social et questionne quant à la place qu'il s'octroie ou que les représentants de l'instance lui donnent. Dans le cadre de projets de restructuration, l'expert social est-il un tiers externe qui permet aux élus du CSE de rendre un avis éclairé ou se substitue-t-il aux représentants de l'instance ? Cette réflexion sera discutée dans le cadre de notre chapitre 10.

Figure 47 – Synthèse des résultats au regard des asymétries et des stratégies syndicales dans un contexte de restructuration (période 2) :

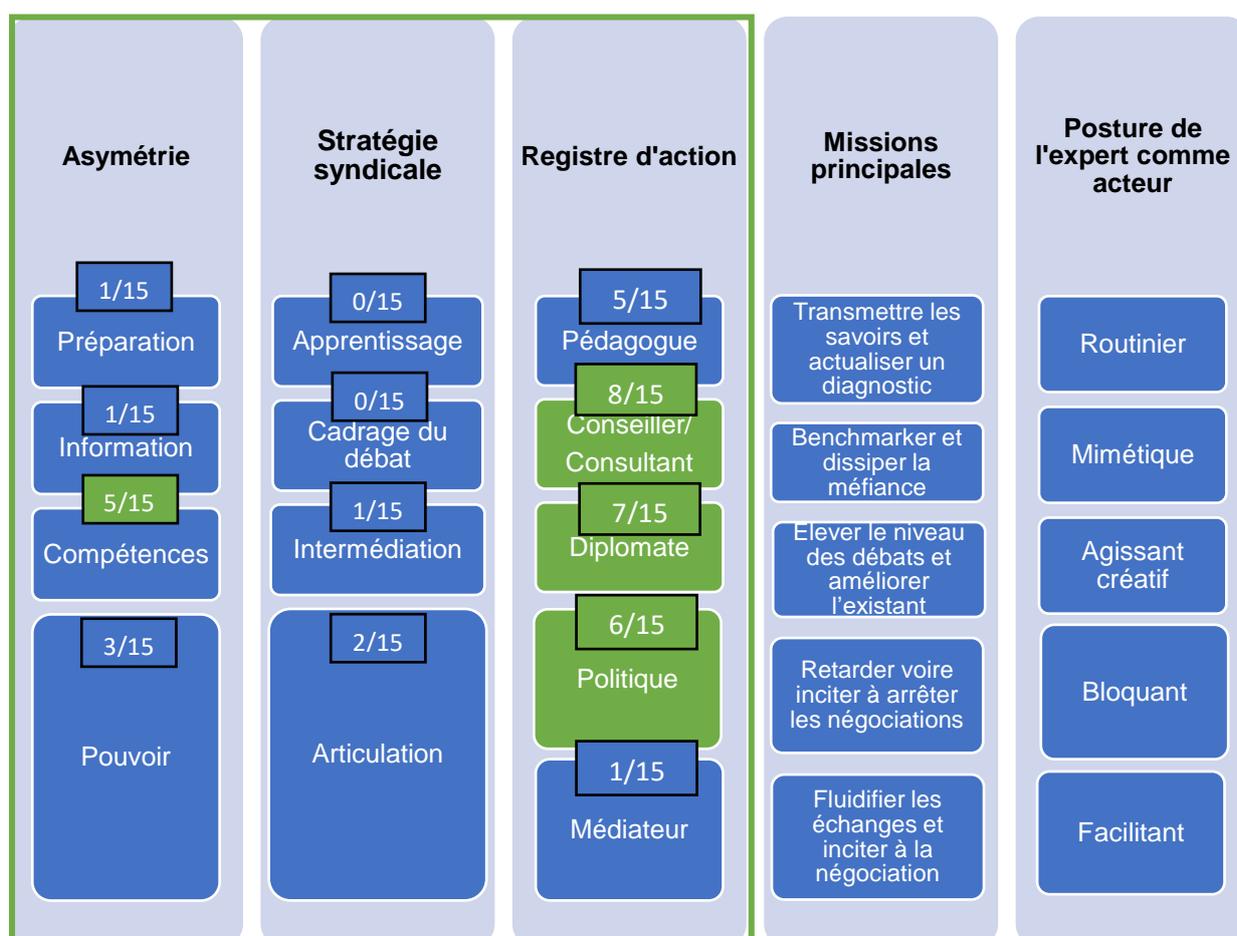


Ces éléments récapitulatifs mettent en évidence l'absence de mobilisation des diverses formes d'asymétrie et de stratégie syndicale par les experts sociaux dans le cadre de projets de restructuration. Seule l'asymétrie de compétences peut être considérée comme relativement significative dans la mesure où elle a été mentionnée au sein de cinq entretiens sur 15 (période 2). Ces observations questionnent quant à la place et au rôle des représentants du personnel par rapport à l'expert social. Le contexte de restructuration apparaissant comme plus complexe d'un point de vue de la maîtrise des processus juridiques et plus lourd dans la dimension émotionnelle, les représentants de l'instance peuvent-ils finalement être en retrait par rapport à l'expert social, constituant ainsi une autre stratégie syndicale, celle de l'évitement ? Cette question sera discutée dans le cadre de notre Chapitre 10.

III. Leviers d'action possibles dans un contexte de restructuration

La détermination du registre d'action de l'expert social dans le cadre de projets de restructuration passe majoritairement par l'approche par les actes au travers de ses modalités légales d'exercice. Les asymétries et stratégies syndicales sont presque absentes et cette absence de mobilisation questionne quant à la place des représentants du personnel au regard de celle de l'expert social. Ainsi, nous pouvons considérer que notre cadre conceptuel soulève des questionnements éthiques majeurs auxquels nous allons tenter d'apporter des éclairages.

Figure 48 – Synthèse des asymétries et des stratégies syndicales au regard des registres d'action de l'expert social dans un contexte de restructuration (période 2) :



Il est très intéressant d'observer que, dans un contexte de restructuration, trois des registres d'action sont mobilisés à savoir celui du **conseiller/consultant**, celui du **diplomate** et celui du

politique. *A contrario*, seule l'**asymétrie de compétences** est déployée. Ces constats nous questionnent quant à la place détenue, d'une part, par les représentants du personnel, et, d'autre part, par l'expert social dans un contexte de restructuration. En effet, là où l'expert social peut déployer jusqu'à trois registres d'action, les représentants du personnel ne semblent développer aucune stratégie syndicale et qu'une seule forme d'asymétrie, celle liée à la compétence.

Cela nous questionne quant aux rôles et aux marges de manœuvre de chacun. En parallèle, nous estimons nécessaire d'évoquer l'amont du processus de restructuration en réfléchissant sur la pertinence d'une intervention stratégique de l'expert social sur la construction du projet de restructuration mais aussi sur l'aval au regard des modalités de suivi des projets.

A. Les rôles et places de l'expert social et des représentants du personnel dans un contexte de restructuration

Notre hypothèse de recherche repose sur le fait que l'expert social intervient dans le cadre d'une restructuration sous le prisme de l'intégration. A ce titre, notre réflexion repose sur l'idée que l'intégration repose sur le fait d'intégrer les idées et points de vue de tous plutôt que d'en privilégier certains au détriment d'autres ce qui permet de profiter des différences pour enrichir le résultat de la coopération des parties. Or, en l'état, il apparaît que l'expert social semble, finalement, peu s'appuyer sur les asymétries perçues par les représentants du personnel et n'octroie pas d'intérêt aux stratégies syndicales qu'ils déploient.

Ce constat nous amène à questionner les places et rôles de chacun puisqu'il semblerait que, dans le cadre d'une restructuration, l'expert social vienne finalement se substituer aux représentants du personnel au lieu de les seconder pour leur permettre de rendre un avis éclairé. Or, Pierre-André Imbert dit que « *l'expert n'est pas celui qui dirige la négociation, mais il doit être une des ressources mobilisées pour que la négociation aboutisse de manière équilibrée* ».

Cela nous amène à considérer les dispositifs tripartites comme processus clé relatif à la réussite d'un projet de restructuration. En effet, actuellement, les représentants du personnel peuvent se faire accompagner d'un expert social et d'un avocat tandis que les Directions peuvent elles aussi se faire accompagner par des tiers tels que des conseillers mais aussi des avocats. A ce titre, Pierre André Imbert soulève que : « *l'entreprise peut mobiliser beaucoup d'experts, tout comme le CSE ; la problématique c'est que ces experts ne dialoguent pas entre eux* ». Dans ce schéma, chaque tiers intervenant travaille à la défense des intérêts de la partie qu'il représente, sans pour autant se préoccuper des besoins de l'autre partie. Cette

dynamique crée une situation de rapport de force qui alimente les tensions et peut être source de conflits d'autant plus lorsque les représentants du personnel pâtissent d'une asymétrie de compétences accroissant le sentiment de défiance vis-à-vis des Directions.

Face à cela, nous considérons que le tripartisme permettrait d'inscrire les négociations de projet de restructuration dans une dynamique intégrative où « *la modération est bonne conseillère* » comme l'estime Pierre-André Imbert. Ce dispositif permettrait la transparence d'informations et l'assurance d'un niveau de compréhension homogène du projet en lui-même, de sa nécessité et de ses conséquences. Le tripartisme limiterait les rapports de force entre les parties, l'objectif étant de remettre la priorité sur le maintien de l'employabilité des salariés, la sécurisation de l'emploi et la prévention des risques. Par ailleurs, nous considérons que dans ce cadre, les prérogatives propres à chaque partie pourraient être respectées et qu'aucun rôle ne se substituerait à un autre sous le prétexte d'une asymétrie perçue.

Cette réflexion nous conduit à nous intéresser à l'amont ainsi que l'aval des projets de restructuration. En effet, une approche tripartite permettrait de tendre à la co-construction des projets (phase amont) et d'assurer le suivi des mesures négociées et/ou prises (phase aval), deux éléments qui constituent une source de tensions et de défiance entre les représentants du personnel et les Directions.

B. Une intervention en amont, un levier de co-construction

L'intervention de l'expert social dans le cadre d'un projet de restructuration ne s'inscrit pas dans un délai permettant l'efficacité de son action. En effet, aujourd'hui, l'expert social intervient lors de la phase d'information-consultation des projets de restructuration (PSE) et durant la phase de négociation de celui-ci dans le cadre d'un accord (PSE et APC). Ainsi, l'expert social intervient pour confronter son raisonnement à celui de la Direction et s'inscrit *de facto* dans une dynamique de rapport de force.

La posture et le registre d'action de l'expert social dans un contexte de restructuration ne sont pas anodins puisqu'ils peuvent permettre, selon Pierre-André Imbert de « *renforcer l'acceptabilité sociale d'un projet de restructuration, notamment pour les PSE et APC où il intervient pour accompagner les négociations* ». En effet, l'expert social est pressenti comme l'acteur dont le rôle consiste à réduire les asymétries perçues par les représentants du personnel au regard des Directions. Ainsi, il semblerait que la prise de position de l'expert social au sujet des divers projets de restructuration sur lesquels il peut être amené à intervenir permet soit de conforter le plan lorsqu'il approuve son contenu et affirme sa nécessité soit

d'accroître le rapport de force en s'inscrivant dans un registre conflictuel dès lors que l'expert considère le projet comme non nécessaire et/ou pas à la hauteur des moyens du groupe ou de l'entreprise.

La mise en place d'une approche tripartite dans le cadre de projet de restructuration permettrait de développer une démarche de co-construction pour proposer une restructuration dont le motif économique est compris et accepté par tous et au sein de laquelle les parties reconnaissent les efforts réalisés ensemble pour apporter des mesures sociales favorisant ou assurant l'employabilité des salariés, la préservation de l'emploi et la prévention des risques. L'ambition est de faire émerger des projets réfléchis conjointement et co-construits pour favoriser la négociation d'accords collectifs plutôt que l'approche unilatérale.

L'intervention en amont de l'expert social comme tiers dans une démarche tripartite favoriserait aussi la mise en œuvre d'une approche de la négociation d'intégration où l'objectif est de déployer un maximum de leviers pour assurer l'efficacité du dispositif. Ainsi, après avoir mis en discussion la phase amont de l'intervention de l'expert social, nous allons porter notre intérêt sur la phase aval.

C. Une absence d'intervention en aval, source de tensions et défiance

Par ailleurs, la dimension tripartite pourrait être renforcée pour assurer un suivi des actions prises. En effet, aujourd'hui, l'intervention de l'expert social s'arrête lors de la décision de validation/homologation du plan. Lorsqu'il joue un rôle dans le dispositif de négociation, l'expert social peut promouvoir la mise en œuvre d'une commission de suivi de la restructuration, laquelle travaillant sur des indicateurs de suivi préalablement définis.

Toutefois, là encore dans une approche tripartite, nous conseillons de permettre à l'expert social comme tiers d'avoir les moyens et prérogatives pour contribuer à ce suivi. Sa connaissance du secteur et du processus, ainsi que sa spécialisation autour des questions relatives à la prévention de la santé et la sécurité devraient lui permettre de pouvoir moduler les indicateurs de suivi suivant les évolutions de contexte.

De plus se constituant tiers externe dans une dimension tripartite, l'expert social pourrait apaiser les tensions puisqu'il ne sera pas mandaté pour créer ou assurer un rapport de force, mais pour permettre à l'ensemble des parties prenantes d'assumer ses responsabilités au regard de leurs prérogatives respectives. Ce prisme devrait également permettre d'accroître le niveau des débats.

Ainsi, dans un contexte de restructuration, les modalités légales d'exercice de l'expert social devraient être renforcées pour ne pas s'arrêter à la restitution écrite et orale de l'expertise mais en étant complétées par un dispositif spécifique de suivi des actions et préconisations. D'autant que de nombreux textes de PSE et/ou d'APC prévoient la mise en place d'une commission de suivi au sein de laquelle l'expert social pourrait être l'un des acteurs, l'une des parties prenantes dans ce cadre souvent déjà existant.

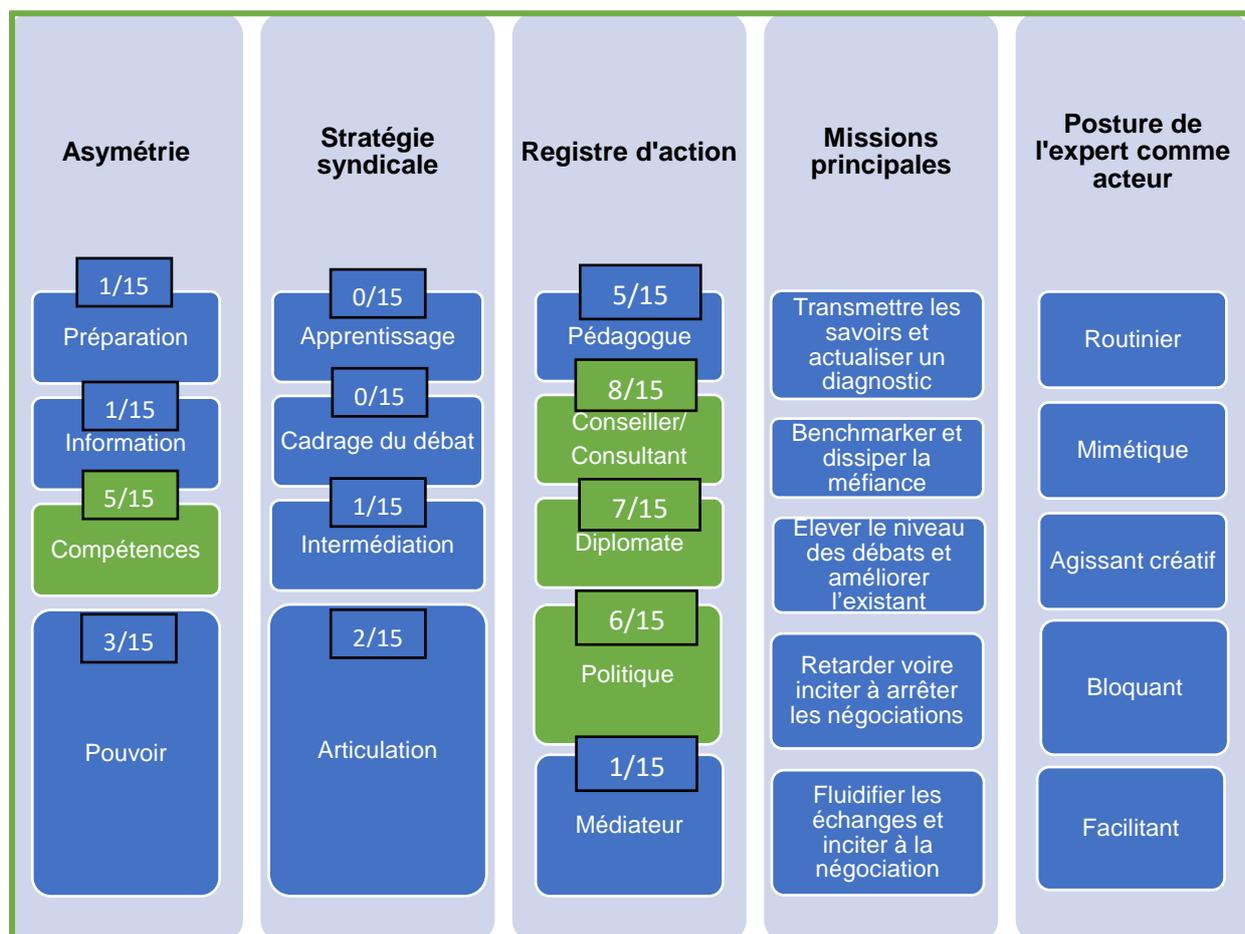
Synthèse intermédiaire liée au Chapitre 9 : Postures déployées par l'expert social dans un contexte de restructuration de type PSE et APC

Dans un premier temps nous avons souhaité mettre en exergue le concept de restructuration afin de préciser le cadre juridique propre aux PSE et APC, cadre de notre analyse empirique. Cette mise en perspective des enjeux de restructuration nous a conduit à porter notre intérêt sur la dimension de la négociation d'un « bon » accord. Ces éléments ont fait émerger des questionnements autour de l'intervention de l'expert social dans un contexte de restructuration notamment concernant sa posture face aux formes de refus de négociation mais aussi ses rôles et ses limites. C'est ainsi que nous avons déterminé l'hypothèse suivante : « **L'expert social peut tendre à faciliter les négociations d'une restructuration, et plus globalement le dialogue social, en traitant le conflit sous le prisme de l'intégration** ».

Afin de statuer sur le degré de validité de notre quatrième hypothèse de recherche, nous avons mis en perspective la mobilisation de notre cadre conceptuel dans un contexte de restructuration porté par des PSE et des APC. Pour ce faire, nous avons étudié dans un premier temps les missions de l'expert social comme le facteur déterminant de ses postures et registres d'action. Cela nous a permis de mettre en exergue les modalités légales d'exercice de l'expert social au travers de l'approche par les actes où la mobilisation de notre cadre conceptuel était importante et relativement homogène. Par ailleurs, nous avons travaillé à la mise en évidence des diverses formes d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions ainsi que des différentes stratégies syndicales déployées par les élus de l'instance pour lesquelles nous avons constaté une absence de mobilisation.

Pour proposer une vision d'ensemble de la mobilisation de notre cadre conceptuel dans un contexte de restructuration au regard de l'approche par les actes reposant sur les modalités légales d'exercice, et d'autre part, des asymétries et stratégies syndicales déployées, nous avons complété notre cadre conceptuel :

Figure 48 – Synthèse des asymétries et des stratégies syndicales au regard des registres d'action de l'expert social dans un contexte de restructuration (période 2) :



Nous avons observé que dans un contexte de restructuration, trois des registres d'action sont mobilisés à savoir celui du **conseiller/consultant**, celui du **diplomate** et celui du **politique**. *A contrario*, seule l'**asymétrie de compétences** est déployée. L'expert social peut donc déployer jusqu'à trois registres d'action, tandis que les représentants du personnel ne semblent développer aucune stratégie syndicale et qu'une seule forme d'asymétrie.

Notre étude empirique nous a permis d'observer le degré de mobilisation de notre cadre conceptuel dans un contexte de restructuration qui se concrétise au travers de deux éléments principaux : la mobilisation des registres d'action de l'expert social mais l'absence de mobilisation de stratégies syndicales pour les représentants de l'instance et une seule forme d'asymétrie. C'est pourquoi notre hypothèse est infirmée puisque d'une part, nous n'avons pas identifié l'absence de mobilisation des asymétries et stratégies syndicales venant des représentants du personnel, et, d'autre part nous constatons que le registre d'action du

politique (6 entretiens / 15 – période 2) est plus mobilisé que celui du médiateur (1 entretien / 15 – période 2) alors que la négociation d'intégration nécessite de s'inscrire dans un registre d'action du médiateur. Ainsi, l'expert social, dans le cadre de restructuration et face au travail réel, ne s'inscrit pas dans une dynamique qui tend à fluidifier le dialogue social mais plutôt accroître le rapport de force.

Niveau de véracité de l'hypothèse :



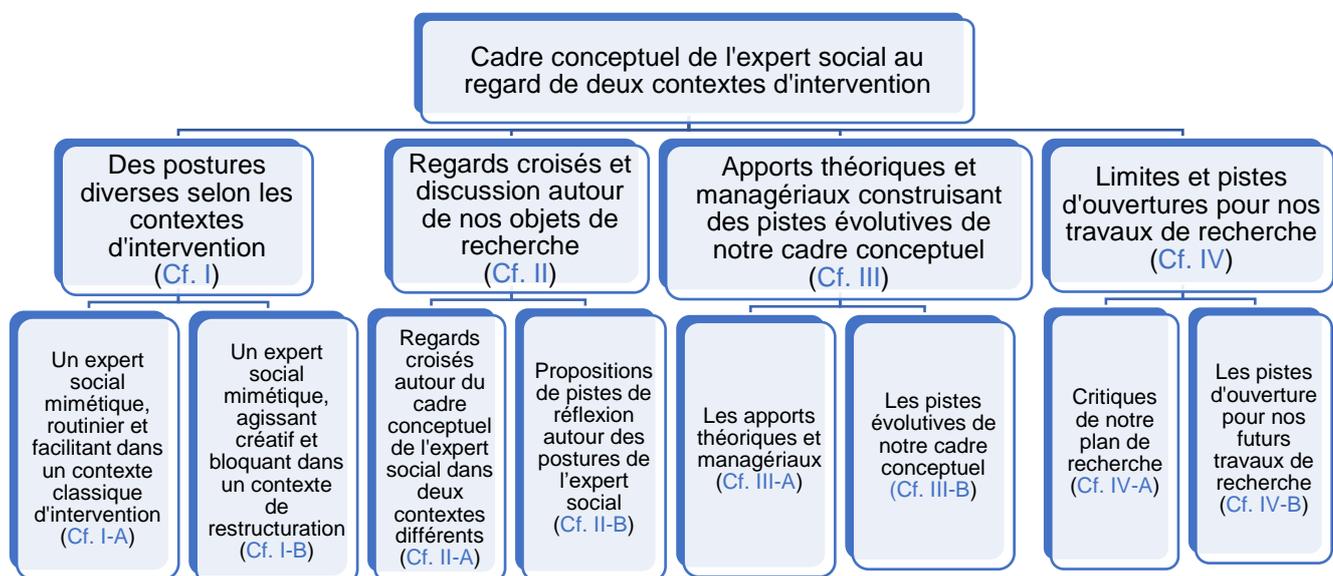
Ces constats reposent sur nos 15 entretiens semi-directifs réalisés durant la période 2 avec des experts sociaux de statut « senior » travaillant chez Sextant Expertise et sur l'entretien exploratoire réalisé avec Pierre-André Imbert. Pour ce faire, nous avons mobilisé le logiciel Tropes[®] pour réaliser une analyse sémantique puis nous avons codé notre matériau avec le logiciel Nvivo[®] pour nous permettre grâce à la mise en scène de nœuds de codage de faire émerger un cheminement de pensée mobilisant l'ensemble des éléments recueillis.

Face à nos constats, nous avons souhaité mettre en visibilité la nécessité de proposer une intervention s'inscrivant dans un cadre tripartite durant les projets de restructuration pour limiter la substitution des rôles de chacune des parties prenantes et réduire la dynamique relevant d'un rapport de force entre les représentants du personnel et les Directions. Ainsi, nous avons considéré que cette approche tripartite pouvait s'appuyer sur une intervention débutant plus en amont pour permettre la co-construction des projets de restructuration mais aussi sur un renfort de la phase aval en assurant un suivi des mesures plus efficient et à long terme.

Chapitre 10 : Regard critique sur les postures de l'expert social au regard de deux contextes d'intervention

Ce dernier chapitre se concentre sur la mise en perspective des résultats obtenus dans le cadre de notre travail de recherche empirique afin d'en faire émerger divers angles de discussion autour de notre problématique de thèse qui est, pour rappel, la suivante : « **Dans quelle mesure les postures de l'expert social varient-elles selon les registres d'action, les asymétries perçues et les stratégies syndicales déployées dans deux contextes différents ?** ». Pour ce faire, nous nous appuyons sur nos conclusions relatives à la mobilisation de notre cadre conceptuel en lien avec les registres d'action, les asymétries et les stratégies syndicales au regard des postures de l'expert social dans un contexte d'intervention classique puis dans un contexte de restructuration. Nous mettrons en discussion les résultats obtenus afin de faire émerger d'une part, les limites de notre travail de recherche, et, d'autre part, les pistes d'ouverture relatives à apports théoriques et managériaux.

Schéma 14 – Mise en discussion des conclusions de notre recherche :



I. Des postures diverses selon les contextes d'intervention

Nous allons présenter la synthèse des résultats de notre recherche dans deux contextes différents à savoir dans un contexte d'intervention classique de l'expert social et dans un contexte de restructuration.

A. Un expert social mimétique, facilitant et routinier dans un contexte classique d'intervention

Dans un premier temps, nous avons déterminé les principaux registres d'action mobilisés par l'expert social au regard de ses modalités légales d'exercice dans un contexte d'intervention classique. Ainsi, par ordre d'importance, nous avons constaté que le registre d'action du **conseiller/consultant** est le registre le plus mobilisé suivi par les registres du **pédagogue** et du **médiateur** puis par le registre d'action du **diplomate** et enfin par celui du **politique**. En outre, deux entretiens s'inscrivent dans l'ensemble des registres d'action et trois entretiens s'inscrivent dans quatre registres d'action de notre cadre conceptuel tandis que seuls deux entretiens ne s'inscrivent que dans un seul registre d'action, à savoir celui du médiateur.

Ces constats nous permettent de considérer que les trois principaux registres d'action mobilisés par l'expert social dans un contexte d'intervention classique sont celui du **conseiller/consultant**, du **pédagogue** et du **médiateur** (Cf. ci-avant, Chapitre 8, I).

Tableau 47 – Synthèse des principaux registres d'action mobilisés au regard des modalités légales d'exercice dans un contexte classique d'intervention (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« pédagogue »		X	X	X	X		X			X		X	X	X	X
« conseiller / consultant »	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X
« diplomate »	X		X	X	X								X		X
« politique »	X			X					X	X					X
« médiateur »	X	X	X	X	X	X		X			X			X	X

Ensuite, nous avons identifié les formes d'asymétrie perçues par l'expert social entre les représentants du personnel et la Direction. Celles-ci ont toutes été mentionnées dans le matériau récolté. Dans ce cadre, nous avons observé que la notion d'asymétrie est mobilisée au sein de dix entretiens mais qu'elle peut être évoquée sous plusieurs formes au sein d'un même entretien.

Certes, une même notion d'asymétrie peut être évoquée sous plusieurs formes au sein d'un même entretien, un tiers des entretiens inclut plusieurs formes d'asymétrie, un tiers n'en présente qu'une mais seules deux formes principales d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions dans un contexte d'intervention classique de l'expert social sont

retenues, à savoir **l'asymétrie d'information** et **l'asymétrie de pouvoir** (Cf. ci-avant, Chapitre 8, II A).

Tableau 48 – Mobilisation des différentes formes d'asymétrie dans un contexte classique d'intervention (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« asymétrie de préparation »	X							X					X		
« asymétrie d'information »	X	X	X			X						X	X	X	
« asymétrie de compétences »							X							X	
« asymétrie de pouvoir »			X				X						X	X	X

Enfin, nous avons mis en exergue les diverses formes de stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel dans un contexte d'intervention classique de l'expert social. Les quatre formes que nous avons identifiées ont été mentionnées au sein de douze entretiens réalisés dans le cadre de la période 1 et certains entretiens mentionnent plusieurs formes de stratégies syndicales en leur sein.

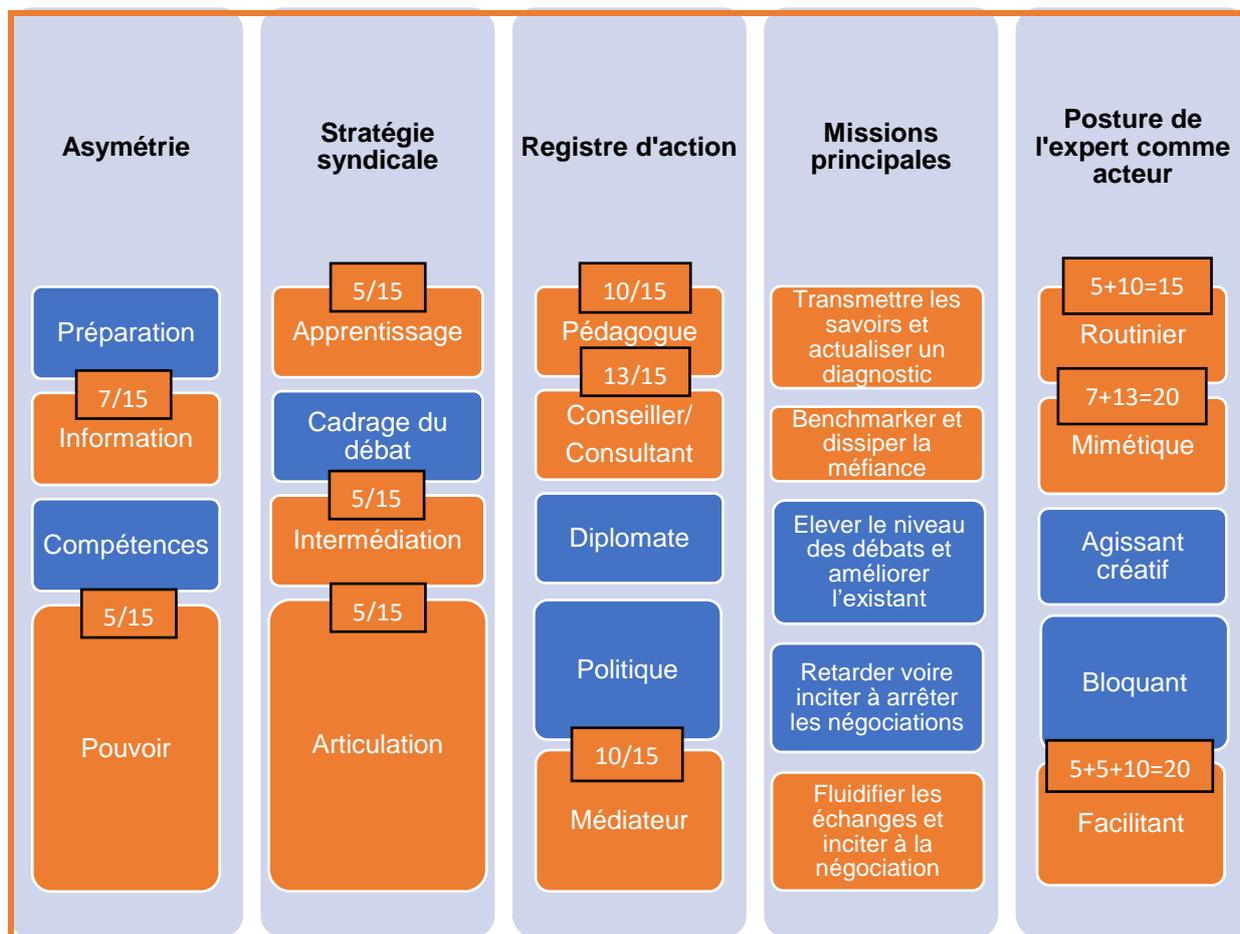
In fine, nous retenons trois formes principales de stratégie syndicale déployée par les représentants du personnel dans un contexte d'intervention classique de l'expert social, à savoir **la stratégie syndicale d'apprentissage**, **la stratégie syndicale d'intermédiation** et **la stratégie syndicale d'articulation** (Cf. ci-avant, Chapitre 8, II B).

Tableau 49 – Mobilisation des différentes formes de stratégies syndicales dans un contexte classique d'intervention (période 1) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« stratégie syndicale d'apprentissage »							X		X			X	X	X	
« stratégie syndicale de cadrage du débat »			X				X								
« stratégie syndicale d'intermédiation »				X	X				X				X	X	
« stratégie syndicale d'articulation »	X	X	X	X							X				

L'ensemble de ces éléments permet de présenter la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte d'intervention classique au travers des registres d'action, des asymétries entre les représentants du personnel et les Directions et des stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel. Afin de déterminer les postures mobilisées par l'expert social, nous additionnons les occurrences retenues au sein de chaque rubrique : registre d'action, asymétrie et stratégie syndicale.

Figure 49 – Synthèse de la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte d'intervention classique (période 1) :



A partir de ces résultats, sont mises en évidence trois postures de l'expert social dans un contexte d'intervention classique à savoir :

- La posture de l'expert social comme **acteur mimétique** dont les missions principales consistent à benchmarker et à dissiper la méfiance au travers du **registre d'action du conseiller/consultant** et percevant une **asymétrie d'information** entre les représentants du personnel et les Directions ;

- La posture de l'expert social comme **acteur facilitant** dont les missions principales consistent à fluidifier les échanges et à inciter à la négociation au travers du **registre d'action du médiateur** et percevant une **asymétrie de pouvoir** entre les représentants du personnel et les Directions ainsi qu'une **stratégie d'articulation** déployée par les représentants du personnel ;
- La posture de l'expert social comme **acteur routinier** dont les missions principales consistent à transmettre les savoirs et à actualiser un diagnostic au travers du **registre d'action du pédagogue** et percevant une **stratégie d'apprentissage** déployée par les représentants du personnel.

L'analyse de la mobilisation du cadre conceptuel relatif à l'expert social dans un contexte d'intervention classique nous amène à étudier celle-ci dans un second contexte, celui de restructuration.

B. Un expert social agissant-créatif, mimétique et bloquant dans un contexte de restructuration

Dans un premier temps, nous avons déterminé les principaux registres d'action mobilisés par l'expert social au regard de ses modalités légales d'exercice dans un contexte de restructuration. Ainsi, nous avons constaté que le registre d'action du **conseiller/consultant** est le registre le plus mobilisé suivi par le registre du **diplomate**, puis celui du **politique** et celui du **pédagogue** enfin par celui du **médiateur**. En outre, un entretien s'inscrit dans l'ensemble des registres d'action et quatre entretiens s'inscrivent dans trois registres d'action de notre cadre conceptuel tandis que seuls trois entretiens ne s'inscrivent dans aucun registre d'action.

Ces constats nous permettent de considérer que les trois principaux registres d'action mobilisés par l'expert social dans un contexte de restructuration sont celui du **conseiller/consultant**, du **diplomate** et du **politique** (Cf. ci-avant, Chapitre 9, I).

Tableau 50 – Synthèse des principaux registres d'action mobilisés au regard des modalités légales d'exercice dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« pédagogue »			X	X			X					X			X
« conseiller / consultant »					X	X	X		X		X	X	X		X
« diplomate »			X			X	X			X		X	X		X
« politique »		X	X				X			X		X	X		
« médiateur »							X								

Dans le cadre des restructurations, les asymétries entre les représentants du personnel et les Directions sous leurs diverses formes sont mentionnées au travers de dix occurrences. Nous observons que l'asymétrie de compétences et l'asymétrie de pouvoir sont les plus mobilisées comparativement aux asymétries de préparation et d'information utilisées respectivement une seule fois. De plus, nous notons que seuls deux entretiens présentent plus d'une forme d'asymétrie.

Nous retenons une seule forme majeure d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions dans un contexte de restructuration de l'expert social, à savoir **l'asymétrie de compétences** (Cf. ci-avant, Chapitre 9, II A).

Tableau 51 – Mobilisation des différentes formes d'asymétrie dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« asymétrie de préparation »						X									
« asymétrie d'information »						X									
« asymétrie de compétences »					X	X					X	X	X		
« asymétrie de pouvoir »	X											X	X		

Dans le cadre d'un contexte de restructuration, seuls trois entretiens mentionnent des formes de stratégie syndicale déployée par les représentants du personnel à savoir **la stratégie syndicale d'articulation** et **la stratégie syndicale d'intermédiation** (Cf. ci-avant, Chapitre 9, II B).

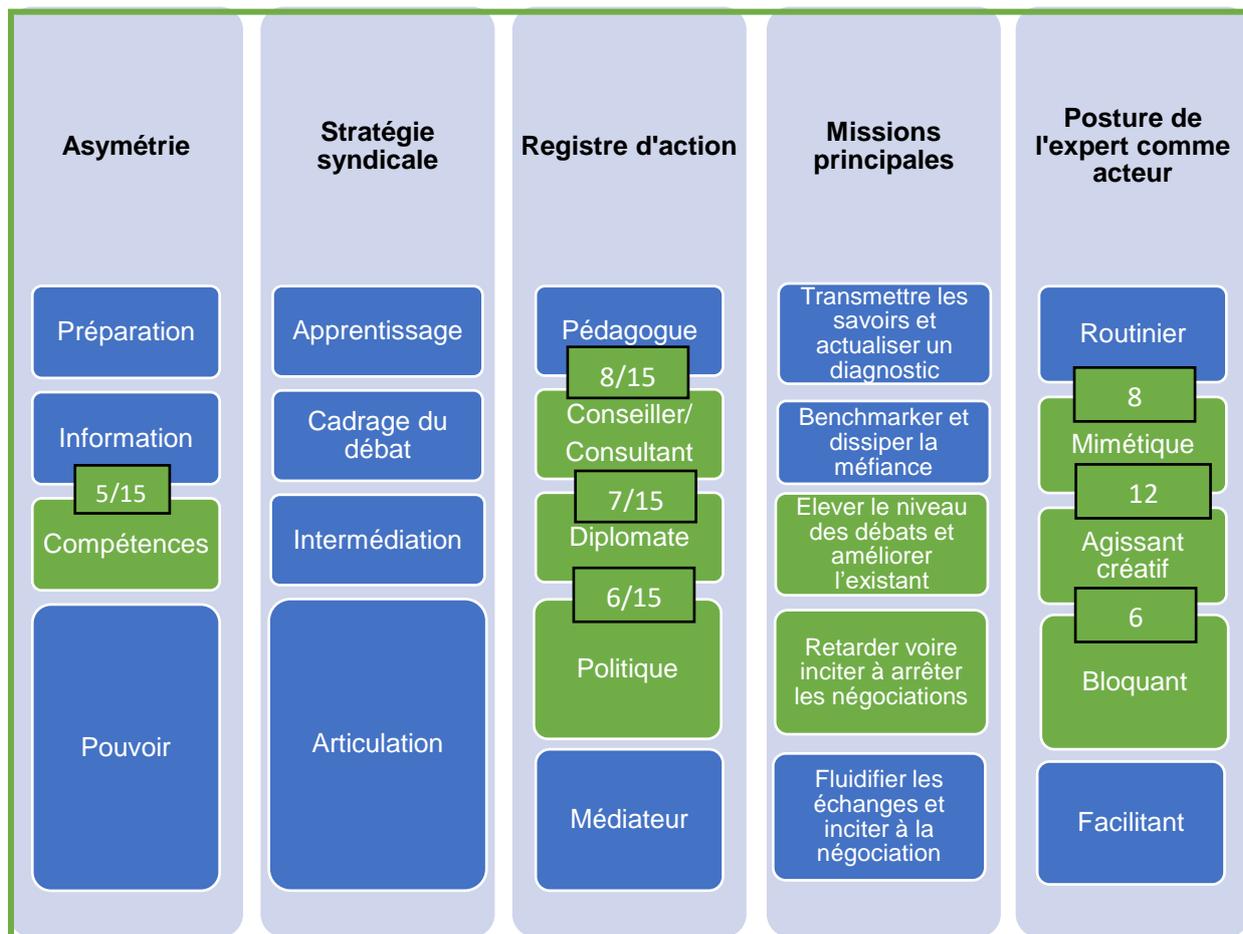
In fine, aucune forme majeure de stratégie syndicale déployée par les représentants du personnel à l'égard des Directions dans le cadre d'intervention de l'expert social dans un contexte de restructuration ne peut être retenue.

Tableau 52 – Mobilisation des différentes formes de stratégies syndicales dans un contexte de restructuration (période 2) :

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
« stratégie syndicale d'apprentissage »															
« stratégie syndicale de cadrage du débat »															
« stratégie syndicale d'intermédiation »													X		
« stratégie syndicale d'articulation »			X								X				

L'ensemble de ces éléments permet de présenter la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte de restructuration au travers des registres d'action, des asymétries entre les représentants du personnel et les Directions et des stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel. Afin de déterminer les postures mobilisées par l'expert social, nous additionnons les occurrences retenues au sein de chaque rubrique : registre d'action, asymétrie et stratégie syndicale.

Figure 50 – Synthèse de la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte de restructuration (période 2) :



Trois postures de l'expert social dans un contexte de restructuration sont mises en évidence à savoir :

- La posture de l'expert social comme **acteur agissant créatif** dont les missions principales consistent à élever le niveau des débats et à améliorer l'existant au travers du **registre d'action du diplomate** et percevant une **asymétrie de compétences** entre les représentants du personnel et les Directions ;
- La posture de l'expert social comme **acteur mimétique** dont les missions principales consistent à benchmarker et à dissiper la méfiance au travers du **registre d'action du conseiller/consultant** et percevant une **asymétrie d'information** entre les représentants du personnel et les Directions. Même si la construction de cette posture repose uniquement sur le registre d'action, nous retenons cette posture dans la mesure où elle a regroupé huit occurrences concernant le registre d'action ;

- La posture de l'expert social comme **acteur bloquant** dont les missions principales consistent à retarder voire inciter à arrêter les négociations au travers du **registre d'action du politique** mais ne percevant aucune forme d'asymétrie ou de stratégie syndicale. Même si la construction de cette posture repose uniquement sur le registre d'action, nous retenons cette posture dans la mesure où elle a regroupé six occurrences concernant le registre d'action.

La mise en exergue de la mobilisation du cadre conceptuel relatif à l'expert social dans deux contextes différents nous conduit à mettre en discussion nos résultats.

II. Regards croisés et discussion autour de nos objets de recherche

Dans un premier temps, nous allons comparer la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans les deux contextes étudiés, ce qui nous permettra de mettre en évidence des propositions de pistes de réflexion.

A. Regard croisé autour du cadre conceptuel de l'expert social dans deux contextes différents

Quel que soit le contexte étudié, notre recherche empirique a mis en évidence trois postures différentes de l'expert social : dans le cadre d'une intervention classique, l'expert social apparaît comme **acteur mimétique**, comme **acteur facilitant** et comme **acteur routinier** ; dans le cadre d'un contexte de restructuration, il apparaît comme acteur **agissant-crétif**, comme **acteur mimétique** et comme **acteur bloquant**.

Ces conclusions reposent sur la mobilisation des registres d'action de l'expert social, des asymétries existantes entre les représentants du personnel et les Directions ainsi que les stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel à l'égard des Directions.

Figure 49 – Synthèse de la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte d'intervention classique (période 1) :

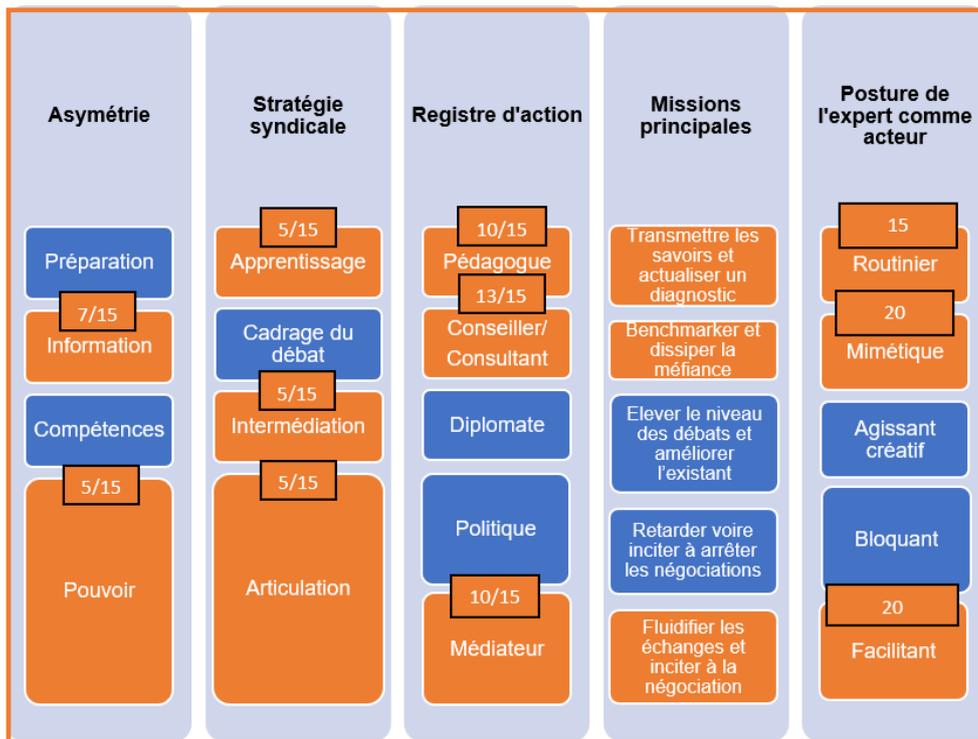
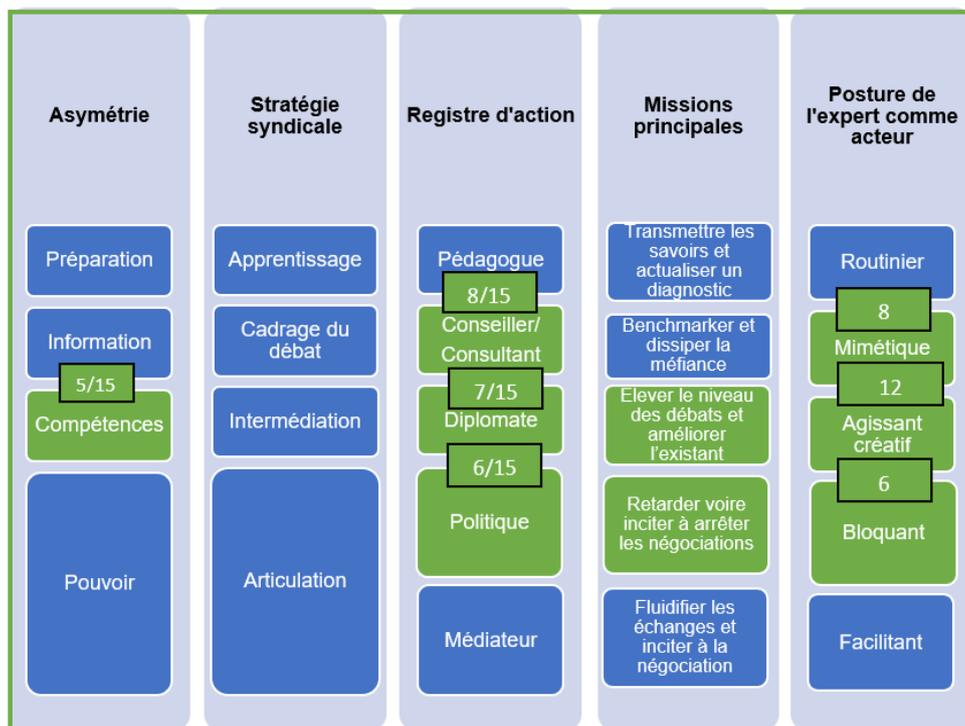


Figure 50 – Synthèse de la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte de restructuration (période 2) :



Dans un contexte classique d'intervention, l'expert social arbore trois postures, à savoir celle d'**acteur mimétique**, celle d'**acteur facilitant** et celle de l'**acteur routinier**. Toutefois, la mobilisation du cadre conceptuel varie selon les postures en mobilisant, pour l'un, l'ensemble des rubriques du cadre conceptuel (registre d'action, asymétrie et stratégie syndicale) et pour les deux autres, deux rubriques différentes (registre d'action et asymétrie ou stratégie syndicale) :

- La posture de l'expert comme **acteur mimétique** se construit au travers du **registre d'action du conseiller/consultant** et de **l'asymétrie d'information** perçue ; sa mission principale consistant à réaliser des études comparatives et à dissiper la méfiance.
- La posture de l'expert comme **acteur facilitant** se construit au travers du **registre d'action du médiateur**, de **l'asymétrie de pouvoir** perçue et de **la stratégie syndicale d'articulation** déployée ; sa mission principale consistant à fluidifier les échanges et à inciter à la négociation.
- La posture de l'expert comme **acteur routinier** se construit au travers du **registre d'action du pédagogue** et de la **stratégie syndicale d'apprentissage** déployée; sa mission principale consistant à transmettre les savoirs et à actualiser un diagnostic.

Ainsi, la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte d'intervention classique repose principalement sur la mobilisation de trois registres d'action, puis de deux asymétries perçues et enfin de trois stratégies syndicales déployées.

Dans un contexte de restructuration, l'expert social arbore trois postures, à savoir celle d'**acteur agissant-crétif**, d'**acteur mimétique** et d'**acteur bloquant**. Là encore, la mobilisation du cadre conceptuel varie selon les postures en mobilisant, pour la première, deux rubriques du cadre conceptuel (registre d'action et asymétrie) et pour les deux autres une seule rubrique (registre d'action) :

- La posture de l'expert comme **acteur agissant-crétif** se construit au travers d'un **registre d'action du diplomate** et d'une **asymétrie de compétence** perçue; sa mission principale consistant à élever le niveau des débats et à améliorer l'existant.
- La posture de l'expert comme **acteur mimétique** se construit uniquement au travers du **registre d'action du conseiller/consultant**, sans une mise en exergue d'une forme d'asymétrie, ni d'une forme de stratégie syndicale ; sa mission principale consistant à réaliser des études comparatives et à dissiper la méfiance.
- La posture de l'expert comme **acteur bloquant** se construit uniquement au travers du **registre d'action du politique**, sans une mise en exergue d'une forme d'asymétrie, ni

d'une forme de stratégie syndicale ; sa mission principale consistant à retarder voire à inciter à arrêter les négociations.

Ainsi, la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte de restructuration repose principalement sur la mobilisation du registre d'action et de l'asymétrie perçue ; aucune stratégie syndicale ne se distinguant.

De manière générale, le facteur le plus mobilisé pour déterminer la posture de l'expert social est le **registre d'action**. En effet, trois registres d'action sont mobilisés dans le cadre d'intervention classique de l'expert social tels que le registre d'action du **conseiller/consultant**, du **pédagogue** et du **médiateur** ; alors que dans le cadre des interventions en contexte de restructuration les trois registres d'action déployés sont celui du **conseiller/consultant**, du **diplomate** et du **politique**. Ainsi, quel que soit le contexte d'intervention de l'expert social, le seul « élément commun » repose sur le registre d'action du **conseiller/consultant**. De ce fait, la posture commune de l'expert social dans un contexte classique d'intervention et dans un contexte de restructuration est celle de l'**acteur mimétique**. En revanche, la construction de cette posture n'est pas la même selon le contexte. En effet, dans un contexte classique d'intervention, elle repose sur le registre d'action et l'asymétrie tandis que dans un contexte de restructuration elle repose uniquement sur le registre d'action. Ces éléments mettent en lumière, que dans un contexte de restructuration, l'expert social arbore une posture selon le registre d'action qu'il décide de mobiliser faisant abstraction des asymétries perçues et/ou des stratégies syndicales déployées. Dans cette dynamique cela questionne la posture de l'expert social, qui, ne prenant peu voire pas en compte le contexte syndical, pourrait se substituer aux représentants du personnel.

Les postures de l'expert social retenues varient selon son contexte d'intervention puisque dans un **contexte classique d'intervention**, l'expert social s'inscrit comme un acteur **mimétique**, **facilitant** et **routinier** tandis que dans un **contexte de restructuration**, il s'inscrit dans une posture d'acteur **agissant créatif**, **mimétique** et **bloquant**. Ainsi, les experts sociaux qui travaillent dans des contextes d'intervention classique et de restructuration mobilisent l'ensemble de notre cadre conceptuel au regard des registres d'action et arborent les cinq postures de l'expert devenant ainsi acteur **routinier**, **mimétique**, **agissant créatif**, **bloquant** et **facilitant** au gré des contextes d'intervention.

C'est pourquoi nous nous questionnons sur la mise en tension du métier entre travail prescrit et travail réel. Au-delà d'avoir interrogé les individus au sujet de contextes différents, contexte classique d'intervention et contexte de restructuration, nous avons aussi interrogé leurs perceptions quant au travail prescrit et au travail réel. En effet, lors de la période 1 relative au contexte classique d'intervention, les experts sociaux interrogés ont présenté leur

méthodologie de travail, ont cherché à définir leur métier, leurs objectifs et les enjeux associés. En revanche, lors de la période 2 consacrée au contexte de restructuration, les experts sociaux ont relaté des expériences passées, des cas marquants. Cette double approche permet de mettre en parallèle le travail prescrit (période 1) et le travail réel (période 2) faisant émerger les deux visages de l'expert social.

Par rapport au travail prescrit, l'expert social dépeint le portrait d'un tiers externe accompagnant les représentants du personnel dans la gestion de leurs prérogatives et plus largement du dialogue social avec pour objectifs principaux de dissiper la méfiance, de transmettre les savoirs et de fluidifier les échanges pour inciter à la négociation. Il défend une profession régie par la déontologie et l'indépendance et utilise l'expertise comme appui aux représentants du personnel au regard des asymétries qu'il perçoit et des stratégies syndicales qui sont déployées et face auxquelles il cherche à s'adapter. Toutefois, par rapport au travail réel, l'expert social démontre qu'il cherche à améliorer l'existant en étant force de proposition et peut agir pour dissiper la méfiance au travers de la production d'études comparatives mais il admet aussi qu'il peut tendre à alimenter le rapport de force au point d'inciter le retard voire l'arrêt des négociations entre les parties prenantes. Dans cet esprit, la dimension du conseil est omniprésente sans pour autant prendre en compte les asymétries perçues et les stratégies syndicales déployées, se substituant ainsi aux représentants du personnel. Ainsi, pour certains experts sociaux interrogés, le travail prescrit est à l'opposé du travail réel, sans pour autant qu'ils ne s'en aperçoivent durant leurs entretiens, appuyant l'idée d'une profession à deux visages. Dans cette perspective, l'expert n'appréhende pas son travail avec une approche intégrative mais tend à construire et consolider le rapport de force.

B. Propositions de pistes de réflexion autour des postures de l'expert social

Tout d'abord, **l'apprentissage du métier d'expert social** constitue un facteur pouvant impacter la mobilisation de notre cadre conceptuel. En ce sens, nous préconisons que l'expertise récurrente, dont le degré de mobilisation de notre cadre conceptuel est le plus important, constitue un levier d'apprentissage pour les experts sociaux afin qu'ils puissent appréhender les divers registres d'action, formes d'asymétries et stratégies syndicales pour déployer les postures adéquates.

En outre, l'analyse du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte d'intervention classique nous amène à considérer que les experts sociaux cherchent à professionnaliser les élus dans le cadre des missions récurrentes. L'objectif sous-jacent serait de les rendre plus

autonomes afin de permettre aux experts sociaux à moins s'investir dans ce champ de missions qu'ils considèrent comme moins stimulantes et souvent chronophages. De cette manière les experts sociaux pourraient se concentrer sur des missions dites plus complexes, à savoir celles liées aux contextes de restructuration. Ainsi, les expertises récurrentes se réalisant dans un contexte classique d'intervention apparaissent comme un très bon levier d'apprentissage qui permet la montée en compétences pour les jeunes et/ou nouveaux salariés du cabinet.

Il est d'usage qu'un expert social senior, qui dispose donc de la relation directe avec les diverses parties prenantes à savoir les représentants du personnel et les Directions, travaille en binôme voire avec une équipe composée d'autres experts de statuts inférieurs à l'instar des « juniors » ou des « confirmés ». En ce sens, cela implique que les experts sociaux seniors doivent former leurs collègues à l'apprentissage et au déploiement des cinq postures qui relèvent du cadre conceptuel de l'expert social. Ainsi l'oubli de l'une d'elles ou l'accentuation d'une autre pourrait biaiser la pratique du métier, les postures ne faisant référence à aucune obligation légale mais plutôt à une forme d'éthique professionnelle. A cet égard, nous préconisons la détermination d'une doctrine relative aux différentes postures de l'expert social, déterminée par les experts-comptables du cabinet mais applicable à tous. Il est primordial de prévenir les risques de dérive, l'expert social ne devant pas être un acteur se substituant aux représentants du personnel.

A ce titre, il nous paraît essentiel de **déployer une doctrine relative à l'éthique et au management responsable et intégré** de l'expert social. En effet, concernant la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte de restructuration, nous observons que les diverses formes d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions ainsi que les différentes formes de stratégie syndicale ne sont finalement que peu prises en considération par les experts sociaux pour déterminer les registres d'action à déployer et *de facto* les postures adaptées.

Face à ces constats, nous percevons une forme de substitution de l'expert social aux représentants du personnel, déterminant ses postures au regard de ses registres d'action et sans prendre toujours en considération les asymétries et les stratégies syndicales déployées par les représentants du personnel eux-mêmes.

Ces éléments questionnent le concept de « management responsable et intégré » qui se fonde sur la prise en compte des divers intérêts et enjeux portés par les parties prenantes, à savoir dans notre cas par l'expert social au regard des dimensions éthiques, économiques, sociales et environnementales. Le « développement intégré » et la « responsabilité sociale » forment

une base de renforcement au concept de management responsable et intégré (Hermel et Bartoli, 2013)³⁵⁶ auquel nous associons l'approche du management éthique qui concerne la manière de « coordonner l'action au sein d'un groupe de personnes dont l'éthique individuelle n'est pas identique » (Deslandes, 2012)³⁵⁷ et de la déontologie.

En effet, là où les codes de déontologie, de manière homogène, cherchent à réguler, dans le secteur du service et du conseil, les relations qui existent entre les clients et les professionnels, les profanes et les savants ; les codes d'éthique sont quant à eux variés autour de divers spectres tels que la détermination des valeurs clés et des règles de conduite des individus ou encore la formalisation des responsabilités de l'entreprise (Isaac et Mercier, 2000)³⁵⁸. En ce sens, les deux approches déontologiques et éthiques nous intéressent puisque la première se réfère aux relations externes et la seconde au processus interne.

En ce sens, il semble essentiel d'encadrer la profession au travers de l'élaboration d'un « code de bonne conduite » (François Philip De Saint-Julien, 2014)³⁵⁹ assurant l'approche déontologique et éthique du métier, les consultants n'étant soumis à aucune déontologie et les normes éthiques pouvant varier d'un cabinet d'expertise à un autre, d'un individu à un autre. Ce « code de bonne conduite » devrait reposer sur la construction d'un mode de décision centré sur le consensus (Bruggeman, 2005), en vue « d'éviter ou de limiter tout conflit individuel et/ou collectif, de créer des règles de transparence, de droit et d'éthique » (François-Philip De Saint-Julien, 2014) et au sein duquel serait affirmée l'approche tripartite. Avec l'inversion de la hiérarchie des normes, c'est désormais le niveau de l'entreprise qui est, aussi bien pour les acteurs du dialogue social que pour le législateur, le niveau permettant de structurer les stratégies au sujet des diverses politiques économiques, sociales et environnementales de l'entreprise. En ce sens, le dialogue social devient plus « plastique » (Verdier et Laneyrie, 2016)³⁶⁰, plus malléable, plus adaptable : il est ce que les acteurs veulent qu'il devienne.

Ces constats autour de l'approche tripartite, nous amène à mettre en exergue la possibilité pour l'expert social de devenir le quatrième pilier du dialogue social en France composé des Directions, des représentants du personnel et de l'Etat. De cette manière, l'expert social ne serait plus un tiers indépendant, mais un tiers au service de l'Etat, au même titre que

³⁵⁶ Hermel P. et Bartoli A., « Responsabilité sociale et développement Intégré des organisations : écarts entre discours et pratiques », 2013, in *Management des évolutions technologiques, organisationnelles et stratégiques*, éd. Philippe Hermel et Pascal Corbel, Paris, Éditions L'Harmattan

³⁵⁷ Deslandes G., « Chapitre 1. Qu'est-ce que l'éthique managériale ? », *Le management éthique*, sous la direction de Deslandes Ghislain. Dunod, 2012, pp. 11-22

³⁵⁸ Isaac H., et Mercier S., *Ethique ou déontologie : Quelles différences pour quelles conséquences managériales ? L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie*, X^e Colloque de l'AIMS, Montpellier 2000

³⁵⁹ François-Philip de Saint Julien D., « Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 265, n°1, 2014, pp. 11-21

³⁶⁰ Verdier E. et Laneyrie J.-M., « Le dialogue social territorial institutionnalise des configurations d'acteurs qui dépassent non seulement l'horizon de la confrontation patronats – syndicats mais aussi celle, tout aussi classique en France, du tripartisme », *Négociations*, vol. 26, n°2, 2016, pp. 73-85

l'inspection du travail aujourd'hui. Devenant fonctionnaire, sans enjeu commercial, l'expert social n'aurait d'autre objectif que l'accompagnement du dialogue social ce qui favoriserait l'approche éthique du métier. En outre, cette évolution drastique permettrait de soulager les services de l'inspection du travail (DREETS) et de créer des mobilités professionnelles intéressantes où l'expert social pourrait évoluer vers un poste d'inspecteur du travail et un inspecteur du travail pourrait devenir expert social. Evidemment, face à des cas complexes, « l'expert social fonctionnaire » pourrait mobiliser l'intervention d'un médiateur ou d'un avocat si une situation devait être portée en justice.

Ainsi, dans le cadre d'un management responsable et intégré, l'expert social peut s'inscrire dans des « démarches d'exploration de nouveaux espaces stratégiques visant à renouveler et développer le potentiel de création de valeur de l'entreprise » (Dupuis, 2011)³⁶¹ et non uniquement dans le registre des « figures imposées » (Aggeri et al., 2005)³⁶². En ce sens, le management responsable et intégré comme levier clé du pilotage du dialogue social pourrait prévenir, réduire voire empêcher toute « menace potentielle de contestation sociale, d'actions de débordement remettant en question la légitimité des activités et pratiques de l'entreprise » (Dupuis, 2011). Ainsi, le management responsable et intégré permettrait d'agir au niveau de la prévention des risques mais aussi de la recherche d'innovation.

La mobilisation de notre cadre conceptuel ne repose pas uniquement sur des leviers inhérents à l'expert social mais implique également les représentants de l'instance et des Directions. Outre la question de l'éthique et du management responsable et intégré, ces éléments mettent en exergue la nécessité d'un **approfondissement de la professionnalisation des élus de l'instance – et des Directions – au travers de la formation**. En effet, introduire juridiquement un accompagnement à la professionnalisation de l'instance nous semble être un levier majeur d'amélioration de la qualité du dialogue social. Cette approche aurait été d'autant plus importante à mettre en œuvre en parallèle de la mise en place des Comités Sociaux et Economiques puisque l'ensemble des acteurs du dialogue social découvrirait cette nouvelle instance et ses enjeux. En complément, une formation paritaire, c'est-à-dire qui regroupe les représentants du personnel et les Directions aurait été souhaitable, et l'est encore aujourd'hui, pour s'assurer d'un niveau d'information et de compréhension similaire de celle-ci. La connaissance limite voire réduit le sentiment de défiance qui peut exister entre les deux parties prenantes. Un même niveau de connaissance permettrait une réflexion plus profonde sur les modalités organisationnelles d'un « bon dialogue social ». De cette manière, l'instance, tant

³⁶¹ Dupuis J.-C., « Le management responsable. Un modèle de gestion de l'obsolescence morale », *Revue française de gestion*, vol. 215, n°6, 2011, pp. 69-85

³⁶² Aggeri et al., *Organiser le développement durable*, Paris, Vuibert, 2005

concernant sa composition que son fonctionnement, aurait pu s'inscrire dans une dynamique au plus proche de ses besoins, voire développer des mesures innovantes.

C'est pourquoi avec le renouvellement des instances qui approche à grand pas (l'application des Ordonnances Macron avec la mise en œuvre des CSE s'est principalement déroulée en 2019 et l'instance étant élue pour une durée de quatre ans, de nombreuses entreprises vont procéder à des élections professionnelles en 2024) implique selon nous d'**ajuster l'intervention de l'expert social dans ce contexte de renouvellement de l'instance pour en faire une partie prenante s'inscrivant dans une approche tripartite**. En effet, les accords de dialogue social signés dans le cadre de la mise en place des CSE devraient être revus puisqu'ils se sont globalement tous inscrits dans une dynamique exploratoire. Après une première mandature, il serait intéressant – voire nécessaire dans certaines entreprises – de repenser leur accord de dialogue social maintenant que les principes des Ordonnances Macron sont connus, compris et ont été testés durant quatre ans.

La renégociation d'un accord de dialogue social permettrait d'appliquer des mesures au plus près des besoins de l'organisation et de ses parties prenantes. En ce sens, intégrer l'expert social à cette réflexion permettrait de mieux structurer son organisation et son fonctionnement, notamment au sujet des commissions et des modalités de remontées des éléments de terrain (utilité des représentants de proximité et moyens accordés, moyens technologiques accordés, utilisation des adresses mail professionnelles des salariés...). Ainsi, l'intervention de l'expert social, dans ce cadre, pourrait s'établir en six étapes :

- Etablir un bilan paritaire de l'instance pour l'instance : les mesures qui fonctionnent, celles qui ne fonctionnent pas, les mesures qui constituent une source de conflit, ...
- Contribuer au bilan de fin de mandat des représentants du personnel : validation des acquis de l'expérience syndicale, suffisance des moyens accordés au regard des prérogatives, souhait de positionnement dans l'instance future en cas de réélection, réflexion autour du retour à l'activité professionnelle en cas de non-réélection... Par ailleurs, concernant le bilan de fin de mandat, il serait intéressant qu'un membre de la confédération soit partie prenante. En effet, ce bilan de fin de mandat est classiquement conduit par le service RH et parfois de manière conjointe avec le manager. Or, il subsiste un lien de subordination entre le salarié, élu de l'instance et le manager ainsi que le service RH souvent associé à la « Direction ». En ce sens, un tiers externe, professionnel du syndicalisme serait légitime pour déterminer les compétences acquises et développées par le salarié dans le cadre de son mandat tout

en s'assurant, pour les élus syndiqués, que l'idéologie syndicale de rattachement est respectée.

- Etablir un bilan paritaire de l'instance pour les salariés afin de les sensibiliser à la question syndicale : rappel des accords négociés et de quelques-unes de leurs « mesures phares », présentation d'un bilan par chaque organisation syndicale représentative et par la Direction mettant en exergue les enjeux portés par le dialogue social, ...
- Assurer la « passation » lors d'un changement de présidence de l'instance où l'expert social serait le repère historique neutre ;
- Contribuer à la réflexion autour des mesures à négocier dans le cadre du nouvel accord de dialogue social au regard des éléments clés du bilan de l'instance, de la comparaison avec d'autres accords de dialogue social du même secteur d'activité ou non, ...
- Participer à la commission de suivi constituée dans le cadre de l'accord de dialogue social qui se réunit une fois par an pour assurer le déploiement de l'accord et le respect des mesures qu'il contient.

Par ailleurs, les observations relatives au cadre conceptuel de l'expert social nous ont amené à déterminer que les postures déployées par les experts sociaux étaient liées aux registres d'action, asymétries et stratégies syndicales qu'il percevait. Toutefois, nous considérons que ses postures sont aussi liées, outre le contexte et le niveau de professionnalisation des parties prenantes, à **la qualité du dialogue social**.

Dans le cadre d'un dialogue social qui pourrait être évalué comme étant de bonne qualité c'est-à-dire, permettant le dialogue entre les différentes parties prenantes et permettant de construire des avancées sociales, alors l'expert pourrait être un tiers externe dont la posture serait facilitante, ce qui correspond à « l'accompagnateur du dialogue social » au sens de Cristofalo (2009, 2012). C'est aussi dans cette dynamique que peuvent être pensés des accords innovants portés par la confiance mutuelle des acteurs. En effet, signer un accord collectif engage aussi bien les organisations syndicales signataires que les représentants des Directions d'autant plus s'il est innovant comme le premier APC qui a inclus une clause de retour à meilleure fortune. « *Dans le cadre d'un accord innovant, le DRH prend un risque et s'expose lui-même ; tandis que du côté des organisations syndicales qui signent, cela signifie qu'elles arrivent à se projeter au-delà des intérêts de court terme et pour ce faire elles peuvent être accompagnées par un expert* » (Pierre André Imbert). Il serait intéressant d'étudier la posture de l'expert social dans le cadre d'une négociation d'accord collectif dit « innovant » pour déterminer les axes mobilisés de notre cadre conceptuel.

En revanche, nous estimons que face à un dialogue social dégradé et des représentants du personnel démunis et peu formés, alors l'expert social aura tendance à s'inscrire dans une dynamique offensive, cherchant à maximiser le rapport de force. En ce sens, il devient un « combattant » où son engagement militant prend le pas sur son rôle d' « accompagnateur du dialogue social » permettant aux élus de l'instance de présenter un avis clair, objectif et justifié. Dans ce cas spécifique, les représentants du personnel sont finalement peu professionnalisés et ne développent pas de stratégie syndicale à l'égard des Directions, et ceci encore moins dans un contexte sensible de restructuration, conduisant alors à questionner la place de l'expert social : l'expert social devient-il une partie prenante intégrante du dialogue social s'inscrivant au cœur de ces rouages et étant ainsi acteur et décisionnaire à part entière ou reste-t-il un partenaire de confiance voire un tiers externe d'appui pour les élus du personnel ? C'est face à ce questionnement que se déploie la dimension éthique du métier : quelles sont les limites du métier d'expert social ? Qui fixe ces limites ? Comment peut-on s'assurer du respect de celles-ci ?

Nos travaux ont souligné deux limites majeures afférentes au métier d'expert social. En premier lieu, la limite relative au cadre légal qui détermine les contextes d'intervention au sein desquels l'expert social peut exercer ou non. En ce sens, le contexte législatif contraint l'expert social à contribuer au rapport de force en ne l'inscrivant que comme un tiers externe d'appui à seulement l'une des parties prenantes de l'instance à savoir les représentants du personnel. En l'état, l'approche tripartite n'est pas incluse dans le champ d'intervention de l'expert social.

De plus, le métier d'expert social connaît une autre limite quant à la question de sa place au sein du dialogue social. Pour certains, il est partie prenante essentiel tandis que pour d'autres il n'est qu'un prestataire comme tant d'autres. Souvent habité par une volonté de promouvoir la « justice » et l' « équité », de « défendre les plus faibles », l'expert social tend à se substituer aux représentants du personnel, sortant de son rôle tel qu'il est juridiquement défini pour être un « leader », un « combattant » des causes qui lui paraissent justes. En ce sens, l'expert social peut impacter ses limites psychologiques personnelles en accentuant la distorsion présente entre le travail prescrit et le travail réel, balayant toute forme de déontologie telle qu'elle est définie et fondant son travail sur l'éthique telle qu'il semble la définir lui-même.

III. Apports théoriques et managériaux construisant des pistes évolutives de notre cadre conceptuel

Un travail de recherche doit permettre de répondre aux deux questions soulevées dans le cadre de notre réflexion autour de notre méthodologie de recherche (Cf. ci-avant, Chapitre 5) :

- Quel est l'intérêt de notre travail de recherche ?
- Quelles sont les ambitions académiques et managériales de notre travail de recherche ?

Ainsi, dans un premier temps, nous tenterons de mettre en évidence les apports théoriques et managériaux soulignés par notre thèse, puis dans un second temps les pistes évolutives de notre cadre conceptuel.

A. Les apports théoriques et managériaux

Les apports théoriques de notre thèse reposent sur l'élaboration d'une proposition de cadre conceptuel se référant à l'expert social. Tout d'abord, nous discuterons de notre objet de recherche puis nous mettrons en exergue les apports théoriques et managériaux soulevés par la dénomination choisie « expert social », la « multi-expertise » et la professionnalisation des élus.

Notre objet de recherche étant l'expert du CSE, nous avons étudié la littérature traitant de ce concept. Toutefois, à notre sens, la littérature reste partielle quant à l'expert du CSE puisqu'à notre connaissance, elle ne traite pas de ses postures au regard des facteurs de registres d'action, d'asymétrie et de stratégies syndicales dans deux contextes. Nous aurions pu fonder notre recherche sur la catégorisation des rôles de consultants dont les approches théoriques sont relativement riches (Steel, 1975³⁶³ ; Lippitt et Lippitt, 1978³⁶⁴ ; Verstraeten, 2007³⁶⁵).

Toutefois, l'appropriation de la profession par des consultants peut apparaître comme une dérive et nous avons souhaité étudier notre objet tel qu'il est défini ; dans notre cas, par le droit et le nommer « expert de l'instance ». C'est à ce titre que nous avons décidé de construire et de proposer notre cadre conceptuel qui reste un objet de travail nécessitant des aménagements, des adaptations et qui peut être discuté dans ses fondements (Cf. ci-après, Chapitre 10, III B). Ainsi, nous déterminons que les postures de l'expert sont diverses selon les contextes d'intervention et peuvent s'appuyer sur trois facteurs, mobilisés ensemble ou de manière disparate.

Nous avons apporté une dénomination à ce tiers « expert social », pouvant être appelé expert-comptable, à tort, puisqu'une majorité des experts de l'instance sont des consultants, mais

³⁶³ Steele F., *Consulting for organizational change*, University of Massachusetts Press, 1975

³⁶⁴ Lippitt G. L. et Lippitt R., *The consulting process in action*, University Associates, 1978

³⁶⁵ Verstraeten M., *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention*, De Boeck Supérieur, 2007, pp. 33-86

aussi nommé « accompagnateur du dialogue social » (Cristofalo, 2009, 2012). Or, nos résultats démontrent qu'il peut certes être mimétique, routinier et facilitant mais il peut aussi être agissant-crétif et bloquant et ce, dans deux contextes différents. Cette proposition d'appellation peut bien entendu être critiquée et soumise à la discussion dans la mesure où nous pouvons nous poser la question du degré d'acceptation de celle-ci par les experts-comptables, experts de l'instance. L'homogénéisation de l'appellation pourrait permettre de créer un corps professionnel à part entière dont l'organisation, le fonctionnement, l'éthique ainsi que la déontologie pourraient être uniformisées.

Toutefois, pour les experts-comptables cette approche pourrait les déposséder de tout ou partie de leur identité professionnelle, ne saluant plus leur statut spécifique. Face à cela, le terme « expert social » peut être considéré comme un biais dans nos travaux cherchant soit à réduire le spectre de son intervention en gommant les dimensions plus éloignées de notre domaine de recherche à savoir les sciences de gestion et de management. Aussi, il aurait peut-être été plus pertinent de choisir une dénomination permettant d'inclure l'ensemble de ses champs d'expertise en le qualifiant « d'expert social total » au sens de Marcel Mauss³⁶⁶.

Aussi, cela pose la question du lien de subordination entre les experts-comptables et les « consultants » comme facteur permettant d'homogénéiser la profession tout en assurant l'identité professionnelle propre à chacun. Ainsi, dans cette optique, l'apport managérial serait de faire des experts-comptables, outre les garants de l'expertise, les managers des « consultants » assurant leur montée en compétences mais aussi l'impartialité de leurs travaux et leur indépendance, évaluant leurs postures au gré des contextes d'intervention. Ainsi, après chaque expertise, un dispositif d'évaluation pourrait être mis en place où l'expert-comptable de référence organiserait un temps d'échange avec les experts sociaux étant intervenus sur l'expertise pour :

- Evaluer l'atteinte de l'objectif : l'instance a-t-elle pu rendre un avis motivé et justifié ? Cela limiterait, voire empêcherait, la dérive portée par l'expert social qui peut, parfois, être tenté de rédiger lui-même les avis de l'instance ;
- Evaluer le degré d'asymétrie perçu pour agir afin de réduire cet écart sur :
 - L'asymétrie de préparation : les élus maîtrisent-ils le fonctionnement de l'instance (calendrier social, rôle(s) des mandats, compréhension de l'utilisation des heures de délégation, organisation et répartition des tâches entre les commissions de travail et l'instance, etc...) ? Les élus ont-ils acquis de nouvelles compétences ? si oui, lesquelles ? dans quel registre ? des actions

³⁶⁶ Mauss M., *Œuvres, t. III : Cohésion sociale et divisions de la sociologie*, Paris, Minuit. – 1978 [1950], Sociologie et anthropologie, Paris, PUF, 1969

de formation seraient-elles nécessaires pour permettre aux élus (ou certains élus) de maîtriser l'ensemble de leurs prérogatives ?

- L'asymétrie d'information : les élus ont-ils accès et facilement à toute l'information dont ils devraient disposer ? quelle est le niveau de qualité de l'information transmise ?
 - L'asymétrie de compétences : les élus sont-ils en mesure d'élever le niveau des débats ? y-a-t-il des conflits interpersonnels et/ou collectifs qui dégradent le climat social en instance ? les moyens dont disposent les élus sont-ils suffisants ?
 - L'asymétrie de pouvoir : les élus sont-ils entendus ? quel pilotage du dialogue social est réalisé par l'employeur ? quel est le niveau de qualité du dialogue social ?
- Evaluer les stratégies syndicales déployées par les élus de l'instance, selon le rattachement syndical d'appartenance et déterminer l'appui apporté par les confédérations.
 - Evaluer si les registres d'action déployés par l'expert social mandaté corroborent avec les asymétries et les stratégies syndicales pour que celles-ci ne soient plus ignorées.
 - Déterminer si l'expert social a eu des agissements contraires aux normes établies dans le « code des bonnes conduites » de la profession en s'inscrivant dans une posture bloquante notamment.

Ainsi, notre cadre conceptuel pourrait servir de fondement à l'élaboration d'une grille évaluative de l'expert social assurant une approche éthique du métier en questionnant les facteurs de tension : postures, registres d'action, asymétries et stratégies syndicales. Pour cela, il convient toutefois de déterminer des pistes évolutives de notre cadre conceptuel afin d'en faire un outil de management pertinent (Cf. ci-après, [Chapitre 10 III B](#)).

Les expertises diligentées par les CSE s'inscrivent dans divers champs d'intervention : économique et financier, stratégique, social, relatif à la santé, la sécurité et aux conditions de travail, à la transformation numérique, à la transition écologique... Se pose la question de la légitimité de l'expert-comptable à s'inscrire comme garant d'une expertise touchant à des registres éloignés des siens. Se pose d'autant plus la question de la légitimité du consultant à s'inscrire comme producteur d'une expertise multiple et sans cadre déontologique. Ne devrait-il pas, finalement, y avoir un expert pour chaque champ : expert économique et financier (ou expert-comptable), expert sur les perspectives stratégiques et les enjeux des marchés, expert RH, expert SSCT, expert numérique, expert environnement...

En l'état, l'approche théorique au travers de la fiabilité de la connaissance au sein des expertises semble pouvoir être remise en cause au risque de basculer de « l'expert de tout » vers « l'expert de rien ». L'approche managériale nous conduit à considérer que cette profession doit être régulée puisqu'elle n'a pas évolué au même rythme que les évolutions législatives propres au fonctionnement de l'instance. En effet, le paysage syndical a drastiquement changé, notamment depuis les Ordonnances Macron qui ont fusionné les instances de représentation du personnel et par conséquent qui ont conduit à l'accroissement des prérogatives des élus. En parallèle, les normes de la profession n'ont pas ou peu changé, imposant l'obligation d'une certification (avant il s'agissait d'une habilitation) dont l'obtention repose grandement sur le travail des experts-comptables présents dans les cabinets d'expertise et qui ne représentent qu'une minorité des experts sociaux. Il convient de s'assurer que la « multi-expertise » soit limitée dans les cabinets organisant leurs services internes selon les champs d'intervention dirigés par un « référent-métier » qui devraient se soumettre à des contrôles qualités annuels de type ISO9001.

Au-delà de l'expert social, notre travail de thèse a souligné les enjeux portés par la professionnalisation des élus de l'instance dans un contexte où crise du syndicalisme et accroissement des prérogatives cohabitent. Les évolutions législatives ont modifié le paysage syndical pour repositionner le dialogue social, et plus particulièrement, la négociation collective au cœur des organisations, à l'instar d'un levier de régulation et d'établissement de normes et de règles. Pour autant, dans une dynamique où le nombre d'élus est réduit, tout comme leurs moyens alors que les spectres de leurs prérogatives ne cessent d'augmenter, la question de la compétence doit être posée. En l'état, le système de validation des acquis de l'expérience syndicale n'est pas efficient dans la mesure où peu d'entreprises le proposent et peu d'élus en font la demande. Or, faire du mandat un levier de compétitivité aussi bien dans l'entreprise d'accueil que sur le marché du travail pourrait constituer un premier chantier de « ré-engagement ». Pour ce faire, notre apport managérial consisterait à rendre paritaire les formations autour de la gestion du mandat afin d'assurer un niveau d'accès et de compréhension de l'information équivalent entre les représentants du personnel et ceux de la Direction.

En effet, les nouveaux élus de l'instance peuvent bénéficier de cinq jours de formation pour connaître le cadre légal régissant l'instance et appréhender aussi bien leur mandat que leurs prérogatives. De plus, le dispositif de validation des acquis de l'expérience syndicale devrait être rendu obligatoire dès la fin du premier mandat, lorsque le nombre d'heures de délégation équivaut à un temps plein ou du deuxième mandat dès lors que les heures de délégation sont

égales ou supérieures à 30% du temps de travail du salarié. De cette manière, l'engagement qu'il soit syndiqué ou non, jouera un rôle dans la carrière des individus concernés et pourra en partie regagner en attractivité.

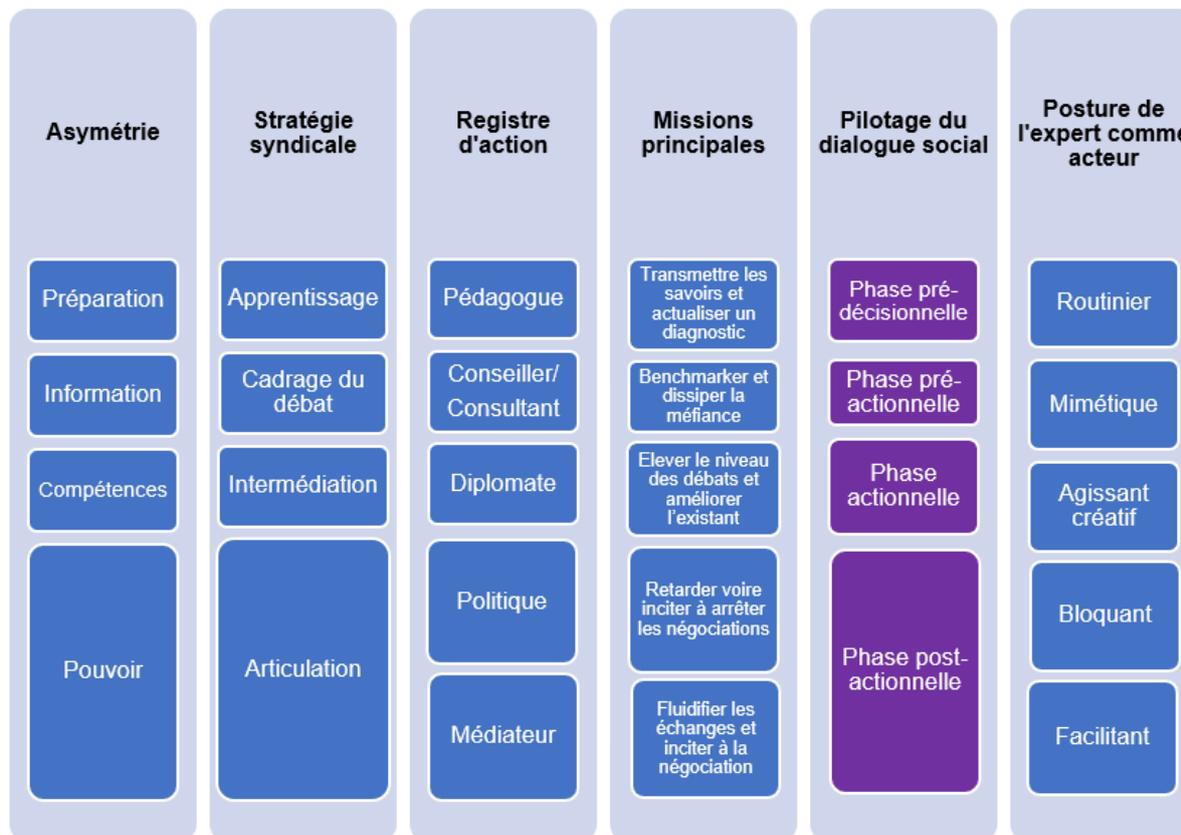
Au final, ce constat est bien plus large que le « simple » niveau de l'entreprise, il devrait concerner la société. Ainsi, dès le cycle primaire, les enfants devraient être sensibilisés à la question de la représentativité et du dialogue social ; au même titre qu'une forte sensibilisation autour du vote est faite. L'idée n'est pas de promouvoir une organisation syndicale plutôt qu'une autre, mais plutôt de se questionner sur l'utilité ainsi que les missions et rôles portés par les corps intermédiaires qu'ils soient dans notre cas, représentants du personnel, ou dans d'autres, managers par exemple. Cette approche questionne la capacité des institutions et organisations à capter les signaux faibles et forts de possibles dysfonctionnements (harcèlement scolaire, harcèlement en entreprise par exemple). L'expert social pourrait-il s'inscrire comme un lanceur d'alerte transmettant les dossiers les plus sensibles au tiers adapté tel que l'avocat ou le médiateur ?

B. Les pistes évolutives de notre cadre conceptuel

Nous avons fait le choix de construire notre cadre conceptuel et de le mobiliser dans deux contextes pour analyser les résultats obtenus. Comme tout objet construit, il peut être aménagé, modifié, complété pour tenter d'apporter une approche la plus exhaustive possible. En effet, pour déterminer les différentes postures de l'expert, nous nous sommes appuyés sur la détermination de registres d'action, d'asymétries et de stratégies syndicales. Or, nos apports théoriques nous permettent d'intégrer à notre cadre conceptuel trois facteurs tels que le pilotage du dialogue social, la qualité du dialogue social et la modalité de traitement du conflit. En outre, nous aurions pu aussi nous éloigner de notre cadre théorique pour intégrer des facteurs innovants tels que celui relatif à l'exercice du « rôle ».

En effet, notre cadre conceptuel peut être complété et réfléchi autour du **pilotage du dialogue social** sur la base du modèle des phases de l'action (Heckausen et Gollwitzer, 1987) (Cf. ci-avant, Chapitre 2, II A).

Figure 52 - Cadre conceptuel de l'expert social complété du facteur relatif au pilotage du dialogue social :



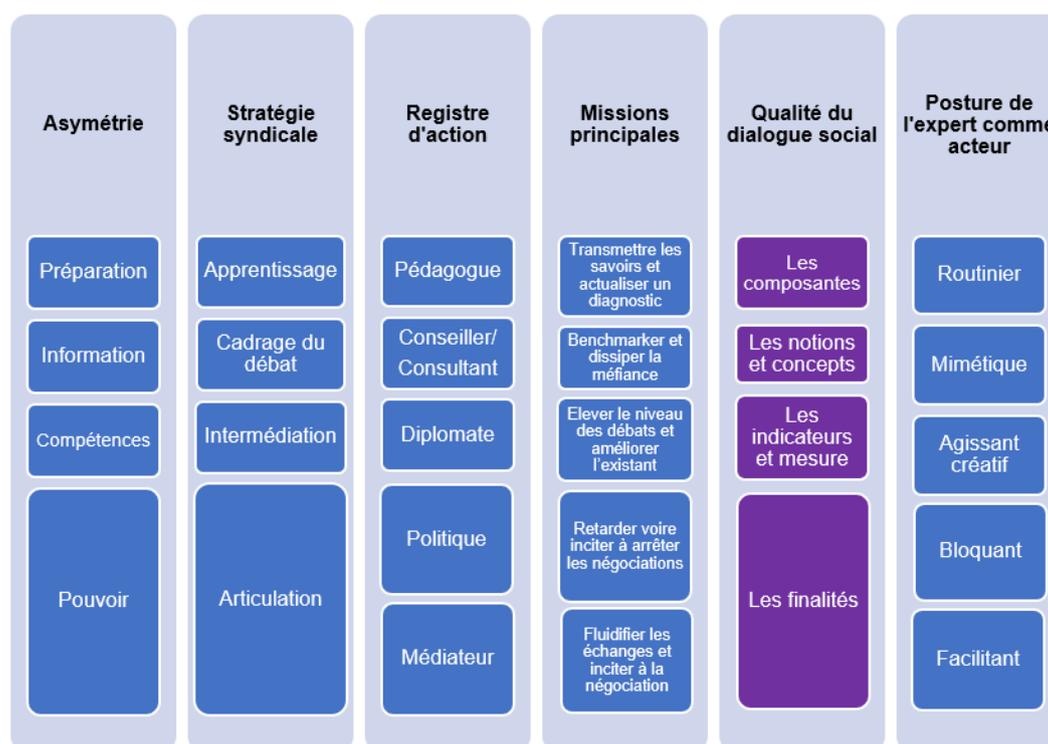
Source : Auteur

Ainsi, la construction serait la suivante :

- Dans le cadre de la **phase pré-décisionnelle**, l'expert social serait un acteur routinier qui mobilise un registre d'action pédagogue en réduisant l'asymétrie de préparation et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale d'apprentissage ;
- Dans le cadre de la **phase pré-actionnelle**, l'expert social serait un acteur mimétique qui mobilise un registre d'action conseiller/consultant en réduisant l'asymétrie d'information et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale de cadrage du débat ;
- Dans le cadre de la **phase actionnelle**, l'expert social serait un acteur agissant-créatif qui mobilise un registre d'action diplomate en réduisant l'asymétrie de compétences et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale d'intermédiation ;
- Dans le cadre de la **phase post-actionnelle**, l'expert social serait soit un acteur bloquant qui mobilise un registre d'action politique soit un acteur facilitant qui mobilise un registre d'action du médiateur avec pour ambition, dans les deux cas, de réduire l'asymétrie de pouvoir et de s'inscrire dans une stratégie syndicale d'articulation.

De plus, notre cadre conceptuel peut être aussi complété et réfléchi autour de la **qualité du dialogue social** sur la base du modèle des quatre approches (Béthoux, 2020) (Cf. ci-avant, Chapitre 2, II A).

Figure 53 - Cadre conceptuel de l'expert social complété du facteur relatif à la qualité du dialogue social :



Source : Auteur

Ainsi, la construction serait la suivante :

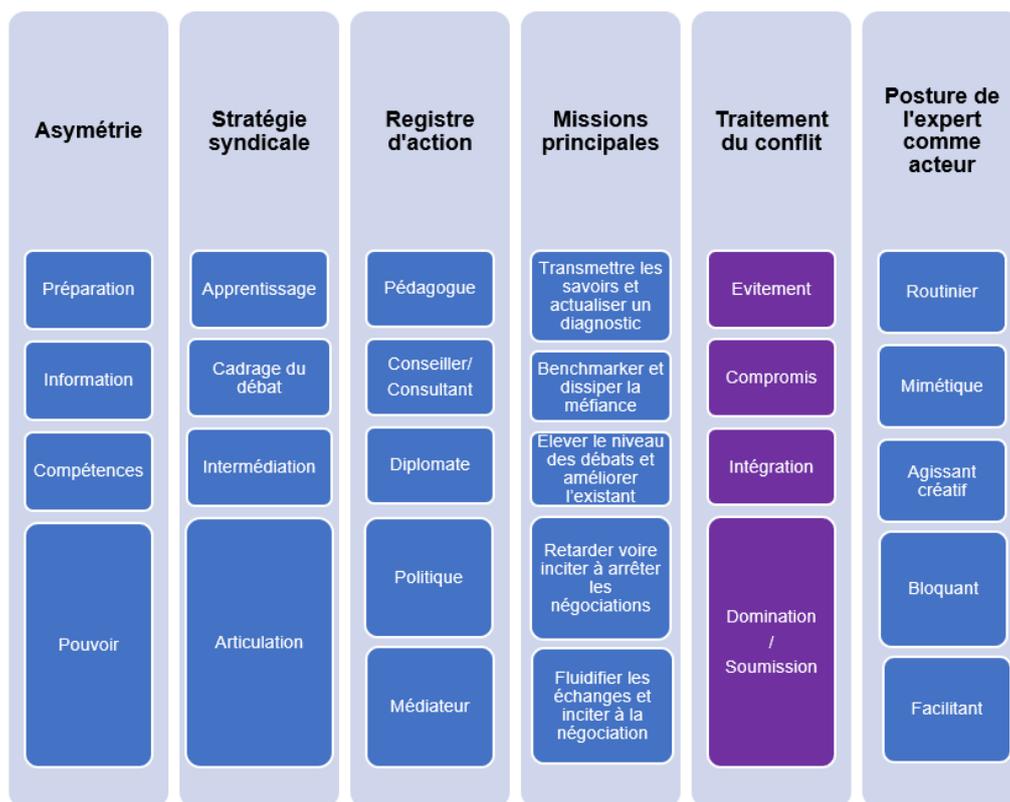
- Lorsque l'expert social est un acteur routinier qui mobilise un registre d'action pédagogue en réduisant l'asymétrie de préparation et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale d'apprentissage, alors la qualité du dialogue social reposerait sur **l'approche par les composantes** ;
- Lorsque l'expert social est un acteur mimétique qui mobilise un registre d'action conseiller/consultant en réduisant l'asymétrie d'information et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale de cadrage du débat, alors la qualité du dialogue social reposerait sur **l'approche par les notions et les concepts** ;
- Lorsque l'expert social est un acteur agissant-créatif qui mobilise un registre d'action diplomate en réduisant l'asymétrie de compétences et en s'inscrivant dans une

stratégie syndicale d'intermédiation, alors la qualité du dialogue social reposerait sur **l'approche par les indicateurs et leur mesure** ;

- Lorsque l'expert social est soit un acteur bloquant qui mobilise un registre d'action politique, soit un acteur facilitant qui mobilise un registre d'action médiateur, avec pour ambition, dans les deux cas, de réduire l'asymétrie de pouvoir et de s'inscrire dans une stratégie syndicale d'articulation, alors la qualité du dialogue social reposerait sur **l'approche par les finalités**.

De plus, notre cadre conceptuel peut être aussi complété et réfléchi autour du traitement du conflit (Follett, 1926) (Cf. ci-avant, Chapitre 4, I B).

Figure 54 - Cadre conceptuel de l'expert social complété du facteur relatif au traitement du conflit :



Source : Auteur

Ainsi, la construction serait la suivante :

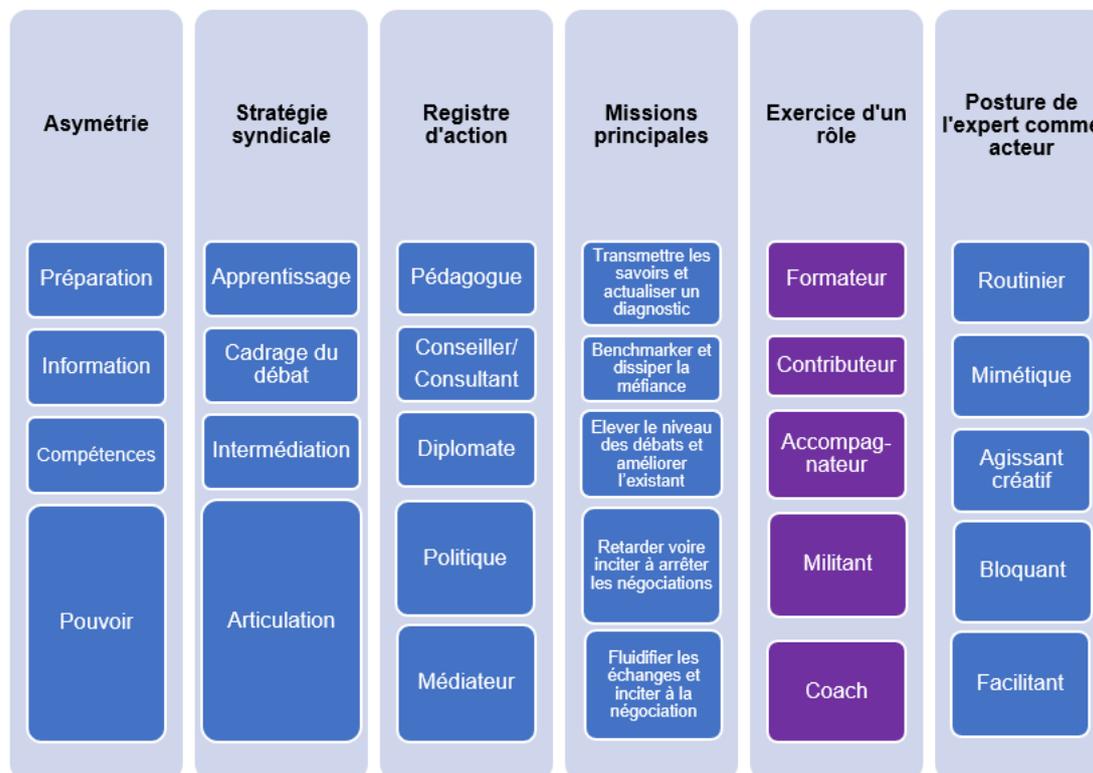
- Lorsque le traitement du conflit repose sur **l'évitement**, alors l'expert social serait un acteur routinier qui mobilise un registre d'action pédagogue en réduisant l'asymétrie de préparation et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale d'apprentissage ;
- Lorsque le traitement du conflit repose sur **le compromis**, alors l'expert social serait un acteur mimétique qui mobilise un registre d'action conseiller/consultant en réduisant l'asymétrie d'information et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale de cadrage du débat ;
- Lorsque le traitement du conflit repose sur **l'intégration**, alors l'expert social serait un acteur agissant-créatif qui mobilise un registre d'action diplomate en réduisant l'asymétrie de compétences et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale d'intermédiation ;
- Lorsque le traitement du conflit repose sur **la domination ou la soumission**, alors l'expert social pourrait être soit un acteur bloquant qui mobiliserait un registre d'action politique soit un acteur facilitant qui mobiliserait un registre d'action médiateur, avec pour ambition, dans les deux cas, de réduire l'asymétrie de pouvoir et de s'inscrire dans une stratégie syndicale d'articulation.

Par ailleurs, nous aurions pu aller au-delà de notre cadre théorique pour intégrer **l'exercice d'un rôle** qui correspond à « l'ensemble des activités attendues de sa position au travail » (Djabi *et al.*, 2019³⁶⁷, in Kahn *et al.*, 1964³⁶⁸).

³⁶⁷ Djabi M., *et al.* « Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 112, n°2, 2019, pp. 41-65

³⁶⁸ Kahn R.L., *et al.*, *Organizational stress : studies in rôle conflict and ambiguity*, Wiley & Sons, New York, 1964

Figure 55 - Cadre conceptuel de l'expert social complété du facteur relatif à l'exercice d'un rôle :



Source : Auteur

Ainsi, la construction serait la suivante :

- L'expert social est un acteur routinier qui mobiliserait un registre d'action pédagogue en réduisant l'asymétrie de préparation et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale d'apprentissage pour arborer un rôle de **formateur** ;
- L'expert social est un acteur mimétique qui mobiliserait un registre d'action conseiller/consultant en réduisant l'asymétrie d'information et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale de cadrage du débat pour arborer un rôle de **contributeur** ;
- L'expert social est un acteur agissant-créatif qui mobiliserait un registre d'action diplomate en réduisant l'asymétrie de compétences et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale d'intermédiation pour arborer un rôle d'**accompagnateur** ;
- L'expert social est un acteur bloquant qui mobiliserait un registre d'action politique en réduisant l'asymétrie de pouvoir et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale d'articulation pour arborer un rôle de **militant** ;
- L'expert social est un acteur facilitant qui mobiliserait un registre d'action médiateur en réduisant l'asymétrie de pouvoir et en s'inscrivant dans une stratégie syndicale d'articulation pour arborer un rôle de **coach**.

IV. Limites et pistes d'ouverture pour nos travaux de recherche

Notre thèse connaît de nombreuses limites qui doivent être mises en perspective pour contribuer à la poursuite de nos travaux de recherche. Pour cela, il convient de mettre en discussion notre plan de recherche au travers des normes de validité interne, de validité externe, de fiabilité de la connaissance et de transposabilité des résultats pour définir des pistes d'ouverture intéressantes et pertinentes.

A. Critiques de notre plan de recherche

Notre plan de recherche s'est construit sur la base d'un raisonnement itératif où notre réflexion s'est appuyée sur nos observations de terrain, nous permettant de définir des règles générales contribuant à la formulation de nos questions de recherche et hypothèses afin de déterminer le niveau de validité de ces dernières grâce à notre étude empirique. De cette manière, notre raisonnement s'appuie, d'une part, sur le raisonnement déductif où le chercheur croise la théorie et le matériau récolté, et, d'autre part, sur le raisonnement inductif où les observations du terrain permettent au chercheur de déterminer des règles générales. Le raisonnement itératif nous permet d'appréhender une dimension explicative de notre recherche permettant de rendre compte de divers phénomènes ; une dimension interprétative amenant à une modélisation de notre recherche et une dimension prédictive dans la mesure où notre modélisation permettrait d'anticiper certaines situations ou de généraliser nos résultats grâce à la détermination des règles générales. Nos référentiels peuvent être qualifiés d'exploratoires dans la mesure où ils nous permettent d'appréhender et de comprendre les postures déployées par l'expert social dans deux contextes.

Notre thèse connaît, de fait, diverses limites inhérentes à toute recherche. En effet, un travail de recherche consiste en la capacité à savoir faire des choix et les justifier. Concernant notre méthodologie de travail, nous considérons avoir été confrontée à trois limites majeures.

La première limite se rattache au contexte. En effet, nous avons obtenu notre financement de thèse en CIFRE le 15 août 2019. Or, la pandémie liée à la Covid-19 a engendré divers confinements sur la période de mars 2020 à mai 2021, soit durant plus d'un tiers du temps de réalisation de notre thèse à temps partiel. Compte tenu de notre calendrier de travail prévisionnel où la première année devait se concentrer sur nos lectures pour nourrir notre revue de l'art, la deuxième sur notre recherche empirique et la dernière sur la rédaction ; la Covid-19 a bouleversé notre organisation. De plus, nous souhaitions initialement étudier les impacts de l'expertise sous divers angles en interrogeant l'ensemble des parties prenantes

(les experts sociaux, les représentants du personnel et les représentants de la Direction). Toutefois, durant les confinements et durant la période de mesures sanitaires renforcées, nous n'avons pas été en mesure d'interroger ces divers acteurs. C'est pourquoi nous avons dû nous adapter au contexte exceptionnel de la Covid-19 et ainsi recentrer notre terrain pour ne traiter qu'une seule partie prenante, les experts sociaux.

Par ailleurs, la deuxième limite est liée au fait de réaliser notre travail de recherche avec un financement en CIFRE. A ce titre, notre terrain s'est concentré sur notre entreprise d'accueil à savoir le cabinet d'expertise comptable spécialisé dans l'accompagnement des CSE Sextant Expertise. Nous avons fait le choix d'interroger les experts sociaux de Sextant Expertise puisqu'au regard de l'éthique et de la déontologie du chercheur, nous avons décidé de limiter notre terrain de recherche à notre entreprise d'accueil de notre CIFRE. Dans ce cadre, la thèse vit au rythme de l'organisation de l'entreprise et, dans notre cas, celle-ci a été perturbée par l'annonce d'une restructuration interne (sans suppression d'emploi). En outre, plus notre réflexion se consolidait, plus il nous semblait difficile d'étudier notre environnement de travail sous le prisme de la recherche en tant qu' « expert social » et « observatrice participante ».

Enfin, la composition de notre échantillon reposant uniquement sur des entretiens avec des consultants « senior » peut être discutée. En effet, en l'état, notre échantillon respecte l'anonymat des individus et se concentre sur les acteurs ayant une relation directe avec les représentants de l'instance et de la Direction. Mais il pourrait être élargi, pour intégrer les consultants « confirmés » et « juniors » afin de recueillir leur point de vue et leur compréhension des postures à arborer au regard des enseignements qu'ils ont reçu et de leurs observations sur le terrain. Interroger des individus qui ne sont pas en contact direct avec les parties prenantes aurait pu être source d'innovation, leur approche théorique du métier pouvant challenger les pratiques déjà existantes.

Concernant **la validité interne** de nos travaux de recherche qui permet de mettre en évidence que les faits étudiés sont bien ceux devant être étudiés au travers de la cohérence interne du processus de recherche, de la validité du construit et de la rigueur du processus de recherche, quatre conditions ont été définies (Drucker-Godard *et al.*, 1999)³⁶⁹ :

- Une formulation soignée de l'objet de recherche, guidant la collecte et le traitement des données ;
- Une identification de concepts centraux en phase avec l'objet de l'observation ;
- L'adoption d'une orientation méthodologique ciblant les caractéristiques du terrain en phase avec l'objet de recherche ;

³⁶⁹ Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C., « Validité et fiabilité de la recherche », in R.A.Thiétart *et al*, *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 1999

- L'adéquation entre les éléments constitutifs de l'objet de recherche et la méthodologie adoptée

La première partie de notre thèse a consisté à mettre en lien notre recherche théorique avec notre objet de recherche qui est l'expert du CSE. Cette phase s'est accompagnée d'une présentation de notre terrain de recherche, Sextant Expertise. Ainsi, les éléments de compréhension relatifs à notre objet de recherche ont été présentés mais notre démarche empirique n'est pas exhaustive malgré notre volonté d'offrir un tour d'horizon complet de l'expert du CSE. Aussi, afin de nous assurer de la validité de notre collecte de données, nous avons appuyé notre méthodologie de recherche empirique sur l'élaboration de trente entretiens conduits en deux temps, la recherche-action liée à notre CIFRE et un entretien exploratoire. De plus, pour réduire les biais concernant le codage de nos données, nous avons mobilisé deux logiciels à savoir Tropes[®] pour établir une analyse sémantique et Nvivo[®] pour réaliser des matrices de croisement et le codage de notre matériau. Ainsi, nous considérons que nos hypothèses de recherche sont en lien avec notre cadre théorique ; par conséquent que les faits étudiés sont bien ceux devant l'être et que notre recherche empirique a permis d'établir si nos hypothèses se confirmaient ou non. En ce sens, notre thèse s'appuie sur la cohérence de l'objet de recherche avec la méthodologie de recherche et le cadre théorique mobilisé.

Concernant **la validité externe** de nos travaux de recherche qui nous amène à nous demander si les résultats obtenus sont en mesure d'être généralisés c'est-à-dire si les éléments produits sont valables au-delà de nos travaux de thèse. A cet égard, nous estimons que notre matrice théorique est généralisable mais que nos résultats sont propres à Sextant Expertise dans la mesure où notre terrain de recherche n'est pas représentatif du métier dans son entièreté. En effet, Sextant Expertise est le quatrième acteur des cabinets d'expertise CSE au niveau national, aussi notre échantillon n'est pas assez conséquent pour être représentatif. Cette déduction nous conduit à faire de l'élargissement de notre terrain de recherche, un axe prioritaire dans la poursuite de nos travaux (Cf. ci-après, [Chapitre 10, IV B](#)). En effet, il apparaît que la méthodologie de recherche qualitative fondée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs offre un matériau très riche mais éloigne la généralisation des résultats. A cet égard, **la transposabilité** de notre recherche qui est définie par le degré de reproductibilité des résultats n'est pas entièrement déterminée dans la mesure où les résultats obtenus sont interdépendants du cabinet d'expertise, de l'expert social interrogé, des interventions citées et du contexte juridique. C'est pourquoi il serait essentiel de poursuivre nos travaux pour déterminer si nous obtenons les mêmes résultats avec le même modèle (validité prédictive) ou avec un modèle différent (validité de construction). Ainsi, notre cadre conceptuel devrait

être transposable à d'autres cabinets d'expertise et d'autres experts sociaux mais les résultats obtenus sont propres aux experts sociaux interrogés au sein de Sextant Expertise.

La **fiabilité** de notre travail de recherche repose, d'une part, sur la fiabilité **de la connaissance** assurant qu'il n'y ait pas de défaillance dans le processus de création de la connaissance qui est respecté dans la mesure où notre travail de recherche a conduit à la proposition d'un nouveau cadre conceptuel, qui est discutable, améliorable comme nous le proposons dans le point précédent, et critiquable mais qui a permis d'étudier notre matériau empirique et d'aboutir à des résultats ; et, d'autre part, sur la fiabilité **de la recherche** qui repose sur la vraisemblance des résultats récoltés mettant en exergue la transparence de notre travail de recherche mêlant explicitation de nos questionnements et de notre raisonnement pour décrire notre démarche de recherche.

Ces divers constats mettent en évidence de nombreuses limites de notre thèse telles que la nature de nos données reposant sur une méthodologie de recherche qualitative, la taille de notre terrain découlant de notre dispositif de recherche fondé sur la recherche-action ou encore les conditions de généralisation de nos résultats, nous conduisant à identifier et déterminer des pistes d'ouverture pour nos futurs travaux de recherche.

B. Les pistes d'ouverture pour nos futurs travaux de recherche

Tout comme le travail de thèse nécessite de faire des choix méthodologiques, il impose également de devoir s'arrêter concernant le travail rédactionnel à un instant « T » pour conclure la thèse malgré les biais et limites que cet arrêt impose ; et qui font de cette thèse en réalité un point d'étape à une recherche plus vaste. Face à ces constats, nous avons réfléchi à cinq approches nous permettant de poursuivre notre réflexion à moyen et long terme ; par l'échantillon, le terrain, le contexte, les acteurs et la temporalité.

Dans un premier temps, nous trouvons pertinent de mettre en perspective la composition de notre échantillon. En premier lieu, en gardant le même échantillon, à savoir des consultants « seniors », il serait intéressant de **reproduire notre étude empirique afin de vérifier que nos résultats restent identiques dans le temps malgré la pluralité des cas**. Dans un second temps, **l'élargissement de l'échantillon à l'ensemble des consultants sans distinction de statut** « senior », « confirmé » et « junior » pourrait mettre en évidence de nouveaux apports théoriques en complétant notre cadre conceptuel. En effet, les consultants qui ne sont pas en contact direct avec les parties prenantes telles que les représentants du

personnel et les membres des Directions peuvent avoir un point de vue sur la posture de l'expert social de référence sur le dossier.

De plus, une approche plus large du terrain pourrait être envisagée en élargissant **notre terrain de recherche à d'autres cabinets d'expertise pour les Comités Sociaux et Economiques** ayant pour ambition d'accompagner les représentants de l'instance dans la gestion de l'ensemble de leurs prérogatives au travers des différentes expertises diligentées qu'elles soient récurrentes, ponctuelles ou libres. Nous pourrions ainsi mettre en évidence, outre la posture de l'expert social dans divers contextes, la méthodologie et la posture politique défendues au sein de chaque cabinet. Ces éléments questionneraient ainsi l'approche du métier et souligneraient la dimension éthique, voire les normes déontologiques appliquées au sein de chaque cabinet d'expertise CSE.

Par ailleurs, les contextes que nous avons décidé d'observer peuvent être, d'une part, discutés, et, d'autre part, complétés. Concernant le contexte d'intervention classique de l'expert social, il serait pertinent de **déployer notre cadre conceptuel à un autre contexte spécifique notamment celui relatif à la santé, sécurité et aux conditions de travail**. Cette étude pourrait s'inscrire dans le cadre d'une expertise pour risque grave³⁷⁰ afin de faire émerger des dispositifs d'amélioration continue au sujet de la prévention tout en analysant le degré de substitution des élus par les experts sociaux dans un contexte aussi sensible que celui du risque grave. Dans le cadre d'intervention dans un contexte de restructuration, nous n'avons pas pu dissocier nos deux objets de restructuration, à savoir le PSE et l'APC. En effet, le nombre de cas d'APC ayant conduit à une expertise n'était pas suffisant. Ainsi, afin de présenter des résultats en nombre, certes discutables, mais acceptables, nous avons choisi d'associer le PSE et l'APC dans le cadre de notre contexte de restructuration. De ce fait, **la dissociation de ces deux types de restructuration auxquelles pourrait s'ajouter, dans un second temps, la Rupture Conventionnelle Collective constituent des pistes de réflexion et de travail**.

Ensuite, nous pourrions **élargir notre échantillon en interrogeant d'autres acteurs du dialogue social** à savoir, les représentants du personnel, les membres des Directions et notamment le service RH ainsi que les salariés. L'idée serait ici de faire émerger et de comprendre leurs attentes vis-à-vis de l'expert social, permettant ainsi de consolider notre cadre conceptuel dans une approche extrospective. En outre, il serait pertinent, pour les représentants du personnel d'étudier leur rattachement syndical d'appartenance pour déterminer en parallèle, l'appui apporter par les confédérations dans le cadre de

³⁷⁰ Article L2315-94 – « Le comité social et économique peut faire appel à un expert habilité dans des conditions prévues par décret en Conseil d'Etat : 1° Lorsqu'un risque grave, identifié et actuel, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement (...) »

l'établissement des stratégies syndicales. Cet élargissement de notre échantillon pourrait aussi inclure d'autres tiers externes à l'entreprise et dits facilitateurs au sens de Heckausen et Gollwitzer (1987), tels que des avocats, des experts de la Direction ou encore des médiateurs d'entreprise.

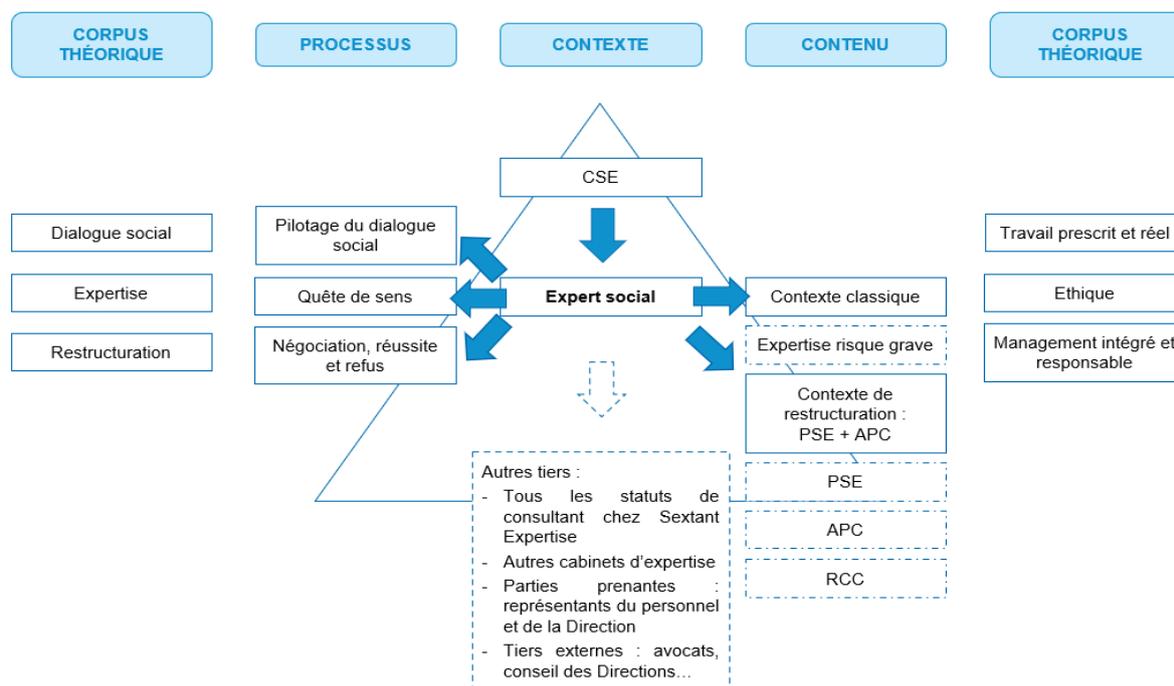
Enfin, au-delà de l'approfondissement de notre terrain et de notre échantillon, il nous semble intéressant de continuer nos travaux de recherche dans une approche s'inscrivant dans la finalité au travers de **l'étude longitudinale des impacts des expertises récurrentes** pour les entreprises. En ce sens, la mise en évidence de l'intérêt ou non de recours à un expert social dans un contexte d'intervention classique nous paraît importante en nous basant sur l'application des préconisations inscrites dans les rapports d'expertise, confortant ou non la légitimité et l'intérêt de recourir à un expert social.

In fine, nous avons pris conscience qu'une thèse n'était pas un texte parfait et que finalement ce n'était pas l'aboutissement d'une recherche mais plutôt une première version des résultats obtenus qu'il conviendra d'affiner, de moduler ou encore de compléter au gré des évolutions contextuelles, juridiques et sociales afin de fournir un travail riche et pertinent. Pour ce faire, nous pourrions structurer notre réflexion autour de l'approche contextualiste (Pettigrew, 1985³⁷¹, 1987³⁷²). En effet, le cœur de notre recherche consiste à comprendre, dans une approche interprétativiste, les processus interactifs par lesquels l'expert social évolue au regard de divers contextes, lesquels sont impactés par des asymétries et des stratégies mais pourraient l'être aussi par des relations et des idéologies syndicales. Ainsi, en modulant le « contexte », le « contenu » et le « processus » nous tenterons d'expliquer ces éléments au regard du rapport avec le passé, le présent et le futur. Dans ce cadre, « notre » dimension contexte repose sur l'expert social ; « notre » dimension processus repose sur le dialogue social comme outil de pilotage, la quête de sens et la négociation au travers de sa réussite et de ses formes de refus ; « notre » dimension contenu repose sur le contexte classique d'intervention et le contexte de restructuration.

³⁷¹ Pettigrew A.M., « Contextualist Research : « A natural way to link Theory and Practice » » in E.E., Lawler (Ed), *Doing Research that is useful in Theory and Practicy*, Jossey Bass, 1985, pp. 222-274

³⁷² Pettigrew A.M., « Context and Action in the transformation of the Firm », *The Journal of management studies*, vol. 24, n° 6, 1987, pp. 649-670

Figure 51 – Nos travaux de recherche et les pistes d'ouverture :



Source : Auteur

Notre revue de l'art s'est concentrée sur les concepts relatifs au dialogue social, à l'expertise et aux restructurations pour nourrir notre objet de recherche qui est l'expert du CSE, appelé « expert social ». En ce sens, et plus largement, le contexte de notre recherche s'est concentré sur le CSE au travers des processus de pilotage du dialogue social, de la quête de sens des experts et des enjeux propres à la négociation tant concernant ses réussites que les refus qui lui sont associés. Le contenu de notre travail de recherche s'est focalisé sur l'expert social sous deux temporalités ; l'intervention classique et l'intervention dans le cadre de restructuration. Les apports théoriques et managériaux mis en évidence par notre recherche nous ont conduits à mettre en évidence les notions en lien avec le travail prescrit et le travail réel, l'éthique ainsi que le management intégré et responsable. Notre travail, connaissant des biais et des limites, est amené à évoluer autour de différentes pistes telles que l'élargissement de son contexte au travers du recours à d'autres tiers ; par exemple en interrogeant tous les statuts d'experts sociaux au sein de Sextant Expertise, en interrogeant des experts sociaux issus d'autres cabinets d'expertise CSE, en interrogeant les principales parties prenantes du dialogue social à savoir les représentants de l'instance et ceux de la Direction ou encore en interrogeant des tiers externes tels que des avocats, des médiateurs... De plus, notre travail pourra être complété dans son contenu en accroissant la typologie des interventions de l'expert social dans le cadre classique avec le risque grave ou dans le cadre de restructuration avec la distinction entre le PSE et l'APC qui n'a pas pu être faite mais aussi en ajoutant la RCC.

Conclusion générale : L'expert social, de tiers externe facilitateur dans un contexte d'intervention classique à acteur décisionnaire créateur de rapport de force dans un contexte de restructuration

Pour conclure sur la mise en perspective de notre recherche empirique, nous avons structuré la revue de l'art en quatre temps, nous permettant ainsi de faire émerger des hypothèses de recherche. Grâce à notre recueil de données qui porte sur la réalisation de trente entretiens réalisés en deux périodes auprès de quinze experts sociaux seniors de Sextant Expertise, nous avons confirmé ou infirmé nos hypothèses de recherche.

1. « L'évolution législative récente apparait comme relativement favorable à la légitimation du recours à l'expertise »

Nous avons vu que la mise en exergue des débuts de la représentation du personnel au travers de la mise en place des comités d'entreprise durant la période d'après-guerre nous a permis d'aboutir à la réalisation d'un tour d'horizon des évolutions législatives depuis les Lois Auroux, pierre angulaire des avancées en termes de représentation du personnel mais aussi de recours à l'expertise. En effet, ces lois ont permis un élargissement des prérogatives des représentants du personnel en créant par exemple le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). De plus, les conditions de recours à l'expertise de l'instance se sont assouplies pour y intégrer les expertises relatives à la dimension sociale de l'entreprise. Aujourd'hui, le paysage législatif propre à la représentation du personnel a considérablement évolué pour créer le Comité Social et Economique avec les Ordonnances Macron, unique instance de représentation du personnel portée en parallèle par l'inversion de la hiérarchie des normes. Ainsi, ce tour d'horizon législatif nous a offert une vision d'ensemble d'une part, sur le déploiement de l'expertise, et, d'autre part sur les nouvelles formes de négociation ainsi que sur le rééquilibrage des informations entre les parties prenantes du dialogue social. Ces premiers éléments nous ont amenés à définir notre première hypothèse de recherche : **« L'évolution législative récente apparait comme favorable à la légitimation du recours à l'expertise ».**

Ces éléments nous ont conduits à porter notre attention sur les impacts des Ordonnances Macron au sujet des expertises diligentées par les représentants du personnel. Face à la fusion des instances, la charge de travail des représentants du personnel s'est accrue dans un contexte de diminution de leurs moyens matériels ; augmentant *de facto* leur besoin en

accompagnement par un tiers. Toutefois, les experts ont été confrontés à divers éléments conduisant à la réduction du recours à l'expertise au travers du déploiement de la négociation des calendriers sociaux, du co-financement ou encore de la perte d'identité juridique et morale du CHSCT. En parallèle, les besoins des représentants du personnel ayant évolué, les experts sociaux tendent à remettre en cause leurs pratiques professionnelles actuelles pour essayer de réduire la dimension quantitative de leurs interventions au profit d'une démarche plus qualitative, mais difficilement justifiable et ce, dans un contexte de rigidification des expertises avec la mise en œuvre des délais préfixes. Ainsi, nous avons considéré que notre hypothèse est partiellement confirmée dans la mesure où grâce aux évolutions législatives, l'expertise est passée du prisme financier à un élargissement massif autour de diverses thématiques propres à l'entreprise : finances, ressources humaines, stratégies, conditions de travail...

Pour autant, la Loi Rebsamen et les Ordonnances Macron constituent un tournant majeur pour l'expertise en la rigidifiant avec la suppression des pouvoirs autonomes du CHSCT et en ouvrant la relation financière entre les Directions et les experts sociaux à une relation tripartite à laquelle s'ajoute le CSE. Le choix de la fusion des instances est compris et soutenu par les experts sociaux eux-mêmes considérant que cela augmente la pertinence d'analyse mais engendre une charge de travail importante pour les représentants du personnel se répercutant sur leur santé et leur engagement, impacts d'autant plus importants que le contexte s'est vu être renforcé au moment de la crise de la Covid-19.

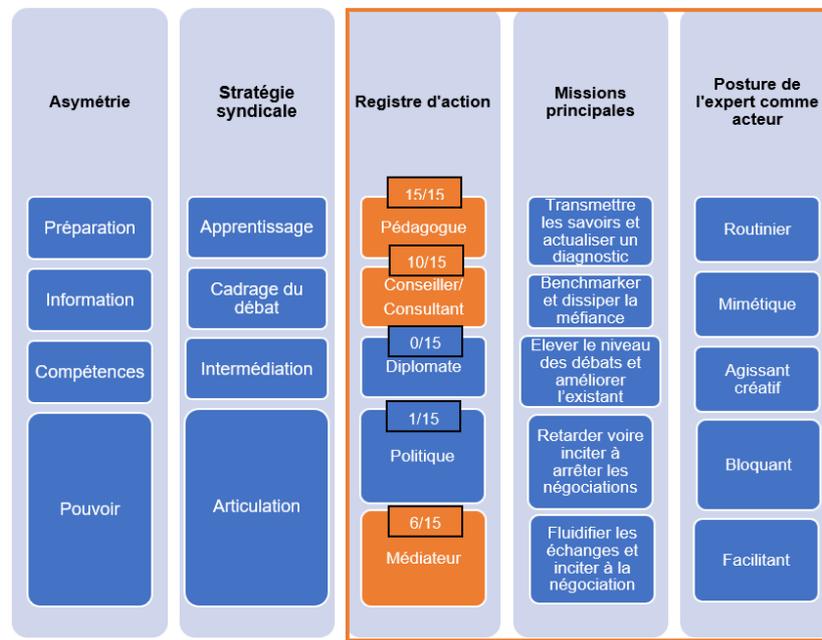
Compte tenu de nos observations, deux leviers majeurs sont identifiés pour solutionner les problématiques soulevées par les impacts de l'évolution législative et de la crise de la Covid-19 sur l'expertise de l'instance et plus globalement sur le dialogue social. Dans un premier temps, nous pensons qu'un rôle important incombe à l'apprentissage que ce soit pour des professionnels expérimentés avec les formations communes au dialogue social, pour des étudiants dans le cadre de leurs parcours scolaires avec une sensibilisation à la question syndicale ou encore pour des représentants du personnel aguerris avec la VAES. Dans un second temps, nous estimons que ces évolutions propres au dialogue social nécessitent une adaptation des experts de l'instance. Pour ce faire, il est primordial de trouver une solution pour qualifier le coût d'une expertise sans recourir au prisme de la quantité de pages du rapport. D'après nous, l'intervention d'un médiateur dans une démarche curative ou préventive pourrait conduire à limiter les recours en justice au sujet du coût de l'expertise.

2. « De manière prescriptive, l'expert social s'inscrit comme un tiers facilitateur dans le pilotage du dialogue social et sa contribution dans l'amélioration de la qualité du dialogue social est source de sens »

Nos travaux nous ont conduit à questionner le concept de dialogue social, encore aujourd'hui souvent considéré comme abstrait. D'une part, nous avons cherché à le distinguer des termes sémantiques proches comme ceux des relations professionnelles ou encore de la négociation collective, et d'autre part, de statuer sur une définition, à savoir celle de Thuderoz (2021). Ainsi, nous avons pu poursuivre notre réflexion autour de l'ingénierie du dialogue social en le positionnant comme un objet à piloter afin de déterminer le lien entre dialogue social et performance au travers de la mesure de sa qualité et de son effectivité. Pour ce faire, nous nous sommes appuyées sur les quatre approches de la qualité du dialogue social selon Béthoux (2020) reposant sur l'approche par les concepts, les composantes, les actes et les finalités. Ces éléments nous ont permis de déterminer les diverses asymétries qui existent entre les représentants du personnel et les Directions dans le cadre du dialogue social. De ce fait, notre deuxième hypothèse de recherche était la suivante : « **De manière prescriptive, l'expert social s'inscrit comme un tiers facilitateur dans le pilotage du dialogue social et sa contribution dans l'amélioration de la qualité du dialogue social est source de sens** ».

Afin de statuer sur le degré de validité de notre deuxième hypothèse, nous avons étudié dans un premier temps les diverses perceptions de l'expert social appuyées par les facteurs de cause de son existence. Dans un second temps, nous nous sommes concentrés sur les liens entre l'expert social et le dialogue social pour fonder notre réflexion sur la question du sens du travail. L'approche par les dénominations nous a permis de mettre en avant notre cadre conceptuel au regard des registres d'action de l'expert social dans une approche prescriptive :

Figure 27 – Synthèse des trois principaux registres d'action mobilisés au regard des dénominations de l'expert social dans un contexte d'intervention classique (période 1) :



De ce fait, nous avons pu observer que les trois principaux registres d'action mobilisés dans le cadre des dénominations sont celui du **pédagogue**, du **conseiller/consultant** et du **médiateur**. En parallèle, la recherche de fluidification du dialogue social par l'expert social apparaît, dans une approche prescriptive du métier, comme source de sens et est mobilisée dans le cadre du registre d'action du **médiateur** qui cherche à fluidifier les échanges et favoriser la négociation mais aussi du **conseiller/consultant** dont l'ambition est de dissiper la méfiance. C'est pourquoi nous avons considéré que notre hypothèse est confirmée.

Compte tenu de nos observations, deux axes de discussion ont été identifiés au sujet de notre perception de l'expert-social et de l'évolution à deux vitesses du métier. Tout d'abord, l'expert social s'inscrit comme un acteur complexe regroupant trois prismes de l'expert, à savoir l'expert politique, l'expert spécialiste et l'expert-expert. Ensuite, concernant l'évolution à deux vitesses du métier où l'objectif et le fonctionnement de la fusion des instances n'étant pas assimilé par tous les experts interrogés, celle-ci est due aux nombreuses évolutions législatives propres au dialogue social qui l'amène à être mobilisé et à intervenir sur un plus grand nombre de prérogatives en juxtaposant les sujets pour correspondre aux nouveaux enjeux portés par l'instance unique de représentation du personnel.

Enfin, nous avons questionné deux modalités d'évolution du métier d'expert social à savoir la nationalisation des cabinets et le déploiement des interventions tripartites. Concernant la

nationalisation des cabinets, nous comprenons que cela s'apparente plutôt à une démarche idéologique reposant sur le sujet du militantisme et de l'approche démocratique du métier. Toutefois, nous mettons en évidence les risques associés du lobbying politique et médiatique en renforçant le poids de l'Etat dans le dialogue social. Par ailleurs, nous avons identifié de réelles perspectives concernant le déploiement de l'approche tripartite, permettant de faciliter le dialogue social dans une approche où les représentants du personnel et les Directions seraient de réels partenaires sociaux pouvant mobiliser un tiers neutre pour son expérience et son savoir, plutôt que pour créer et/ou alimenter le rapport de force.

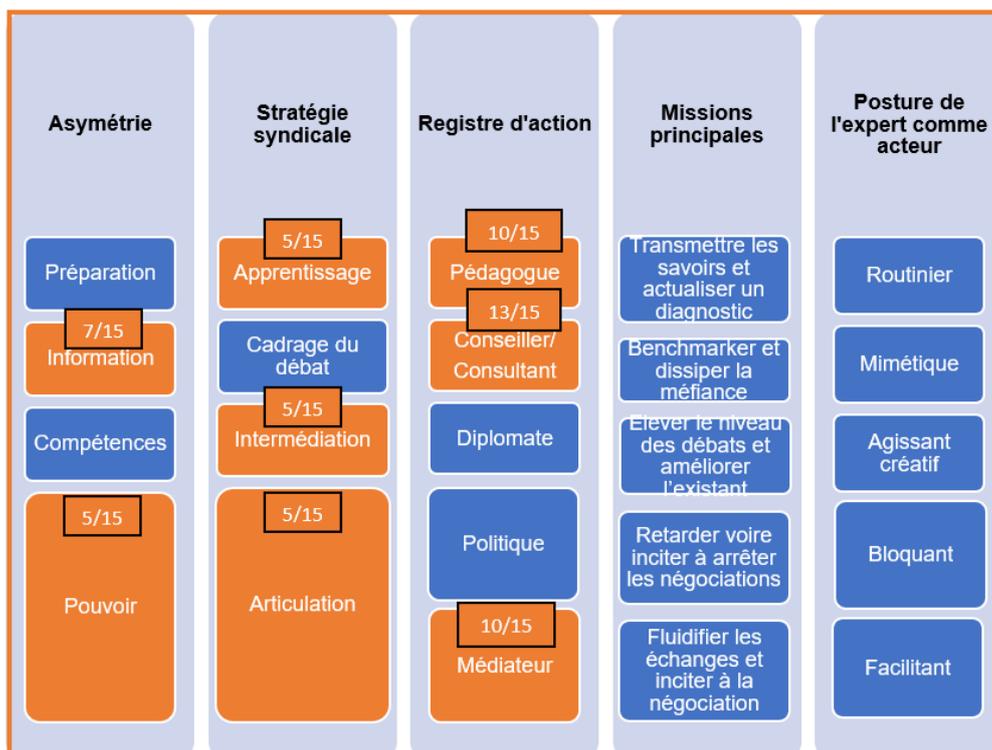
3. « L'expert social déploie trois postures selon les registres d'action, les asymétries perçues par les représentants du personnel et les stratégies syndicales déployées dans un contexte d'intervention classique »

Nous avons mis en perspective le cadre et la définition de l'expertise pour caractériser l'intervention de l'expert du CSE. Par ailleurs, nous avons travaillé au regard des différentes catégories d'expert comme aide à la réflexion, à la résolution de problèmes grâce à ses connaissances ou d'aide à la prise de décision via ses savoirs légitimés par des pairs pour caractériser l'expert des représentants du personnel. A ce titre, nous avons fait le choix de le qualifier d' « expert-social ». Ce dimensionnement nous a permis de questionner ses rôles, ses postures et ses attributions dans le travail réel au regard de ses registres d'action nous permettant ainsi d'identifier notre troisième hypothèse de recherche à savoir : « **L'expert social déploie quatre postures selon les registres d'action mobilisés, les asymétries perçues par les représentants du personnel et leurs stratégies syndicales déployées** ».

Afin de statuer sur le degré de validité de notre troisième hypothèse, nous avons étudié dans un premier temps les missions de l'expert social comme le facteur déterminant de ses postures et registres d'action. Cela nous a permis de mettre en exergue les modalités légales d'exercice de l'expert social au travers de l'approche par les actes où la mobilisation de notre cadre conceptuel était importante et relativement homogène. Par ailleurs, nous avons travaillé à la mise en évidence des diverses formes d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions ainsi que des différentes stratégies syndicales déployées par les élus de l'instance. Nous avons observé des mobilisations plus restreintes mais tout de même relativement homogènes, laissant percevoir plutôt une forme d'asymétrie et de stratégies syndicales globales.

Afin de proposer une vision d'ensemble de la mobilisation de notre cadre conceptuel au regard de l'approche par les actes reposant sur les modalités légales d'exercice, et d'autre part, des asymétries et stratégies syndicales déployées, nous avons complété notre cadre conceptuel :

Figure 38 – Synthèse des asymétries et des stratégies syndicales au regard des registres d'action de l'expert social dans un contexte d'intervention classique (période 1)



Ainsi, la détermination du registre d'action de l'expert social peut passer par l'approche par les actes au travers des modalités légales d'exercice, privilégiant le **registre d'action du conseiller/consultant, du pédagogue et du médiateur**. Les asymétries et stratégies syndicales sont présentes mais de manière plus ponctuelle et plus hétérogène. Toutefois, nous relevons qu'au moins la moitié des entretiens ont évoqué des formes d'asymétrie et de stratégies syndicales et que la quasi-totalité des entretiens voire l'intégralité ont mobilisé des dénominations et l'approche par les actes sous ses deux formes. C'est pourquoi nous pouvons dire que notre cadre conceptuel est approprié mais soulève cependant des limites auxquelles nous avons tenté d'apporter des éclairages.

De ce fait, les missions de l'expert social s'inscrivent comme un facteur essentiel pour déterminer ses postures et registres d'action. En effet, nous avons analysé la mobilisation de notre cadre conceptuel relatif à l'expert social face aux asymétries entre les représentants du

personnel et les Directions ainsi que face aux stratégies syndicales déployées par les élus de l'instance. Ce travail nous a donné la possibilité de mettre en évidence la pertinence de notre cadre conceptuel dans un contexte classique d'intervention de l'expert social, s'inscrivant dans le cadre d'information-consultations récurrentes et de négociations annuelles (période 1). C'est pourquoi nous avons considéré que notre hypothèse est confirmée mais que notre cadre conceptuel reste un objet mouvant, pouvant être amené à changer au gré des évolutions législatives, du contexte des organisations ou encore du paysage syndical.

Compte tenu de nos observations, nous avons considéré que trois axes pouvaient être travailler tels que la prise en compte de l'évolution des prérogatives de l'instance pour affiner le rôle de l'expert social, la réduction des asymétries et la délimitation de l'expertise, et plus particulièrement de l'intervention de l'expert social. Dans un premier temps, il nous paraît important de remettre au cœur des réflexions relatives au métier d'expert social, les évolutions des prérogatives de l'instance afin d'assurer une corrélation entre les besoins réels des représentants du personnel et les modalités légales d'exercice de l'expert social. Par ailleurs, nous estimons qu'il est tout à fait possible et pertinent de tendre à réduire les diverses formes d'asymétrie présentes entre les représentants du personnel et les Directions. Des leviers sont actionnables pour réduire les quatre formes d'asymétrie présentes dans notre cadre conceptuel sans pour autant repenser l'entièreté des rouages propres au dialogue social. Enfin, il serait essentiel d'encadrer la profession via une certification pour offrir un cadre commun d'intervention. L'objectif, ici, est d'assurer la professionnalisation des experts sociaux afin de ne pas permettre que l'intervention de l'expert social puisse aller au-delà des attendus légaux. L'expert social doit demeurer un tiers qui accompagne le dialogue social au travers de divers moyens mais ne se substitue pas aux représentants du personnel.

4. « L'expert social ne facilite pas ou peu les négociations relatives à une restructuration et plus globalement le dialogue, en accentuant le rapport de force »

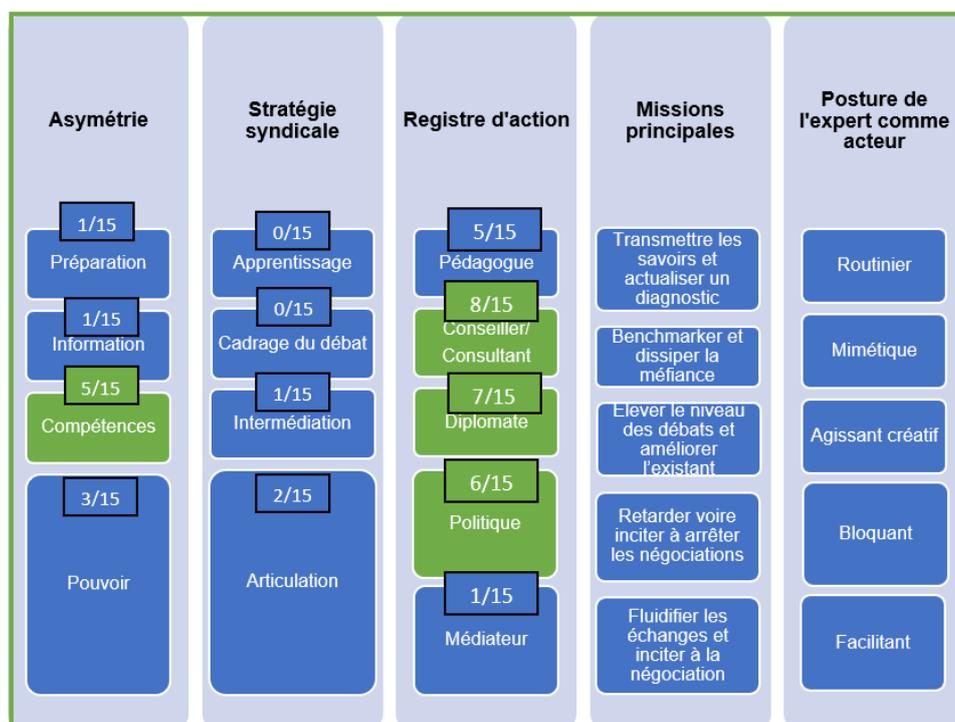
Nous avons étudié les contextes spécifiques de Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) et d'Accord de Performance Collective (APC) en questionnant la qualité de la négociation collective. A la suite de quoi, nous avons contextualisé l'intervention de l'expert social dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi et dans le cadre d'un Accord de Performance Collective pour déterminer ses rôles et les limites de son intervention. De ce fait, nous avons déterminé notre quatrième hypothèse de recherche qui est la suivante : « **L'expert social**

peut tendre à faciliter les négociations d'une restructuration, et plus globalement le dialogue social, en traitant le conflit sous le prisme de l'intégration ».

Afin de statuer sur le degré de validité de notre quatrième hypothèse de recherche, nous avons mis en perspective la mobilisation de notre cadre conceptuel dans un contexte de restructuration porté par des PSE et des APC. Pour ce faire, nous avons étudié dans un premier temps les missions de l'expert social comme le facteur déterminant de ses postures et registres d'action. Cela nous a permis de mettre en exergue les modalités légales d'exercice de l'expert social au travers de l'approche par les actes où la mobilisation de notre cadre conceptuel était importante et relativement homogène. Par ailleurs, nous avons travaillé à la mise en évidence des diverses formes d'asymétrie entre les représentants du personnel et les Directions ainsi que des différentes stratégies syndicales déployées par les élus de l'instance pour lesquelles nous avons constaté une absence de mobilisation.

Pour proposer une vision d'ensemble de la mobilisation de notre cadre conceptuel dans un contexte de restructuration au regard de l'approche par les actes reposant sur les modalités légales d'exercice, et d'autre part, des asymétries et stratégies syndicales déployées, nous avons complété notre cadre conceptuel :

Figure 48 – Synthèse des asymétries et des stratégies syndicales au regard des registres d'action de l'expert social dans un contexte de restructuration (période 2) :



Nous avons observé que dans un contexte de restructuration, trois des registres d'action sont mobilisés à savoir celui du **conseiller/consultant**, celui du **diplomate** et celui du **politique**. Seule **l'asymétrie de compétences** est déployée. L'expert social peut déployer jusqu'à trois registres d'action, tandis que les représentants du personnel ne semblent développer aucune stratégie syndicale et ne mentionnent qu'une seule forme d'asymétrie.

Notre étude empirique nous a permis d'observer le degré de mobilisation de notre cadre conceptuel dans un contexte de restructuration qui se concrétise au travers de deux éléments principaux : la mobilisation des registres d'action de l'expert social et l'absence de mobilisation des registres liées aux asymétries et stratégies syndicales pour les représentants de l'instance. C'est pourquoi nous considérons que notre hypothèse est infirmée puisque, d'une part, nous n'avions pas anticipé l'absence de mobilisation des asymétries et stratégies syndicales venant des représentants du personnel, et, d'autre part nous constatons que le registre d'action du politique est plus mobilisé que celui du médiateur alors que la négociation d'intégration nécessite de s'inscrire dans un registre d'action du médiateur. Ainsi, nous considérons que l'expert social, dans le cadre de restructuration et face au travail réel, ne s'inscrit pas dans une dynamique qui tend à fluidifier le dialogue social mais tend plutôt accroître le rapport de force.

Face à nos constats, nous avons souhaité mettre en visibilité la nécessité de proposer une intervention s'inscrivant dans un cadre tripartite durant les projets de restructuration pour limiter la substitution des rôles de chacune des parties prenantes et réduire la dynamique relevant d'un rapport de force entre les représentants du personnel et les Directions. Ainsi, nous avons considéré que cette approche tripartite pouvait s'appuyer sur une intervention débutant plus en amont pour permettre la co-construction des projets de restructuration mais aussi sur un renfort de la phase aval en assurant un suivi des mesures plus efficaces et à long terme.

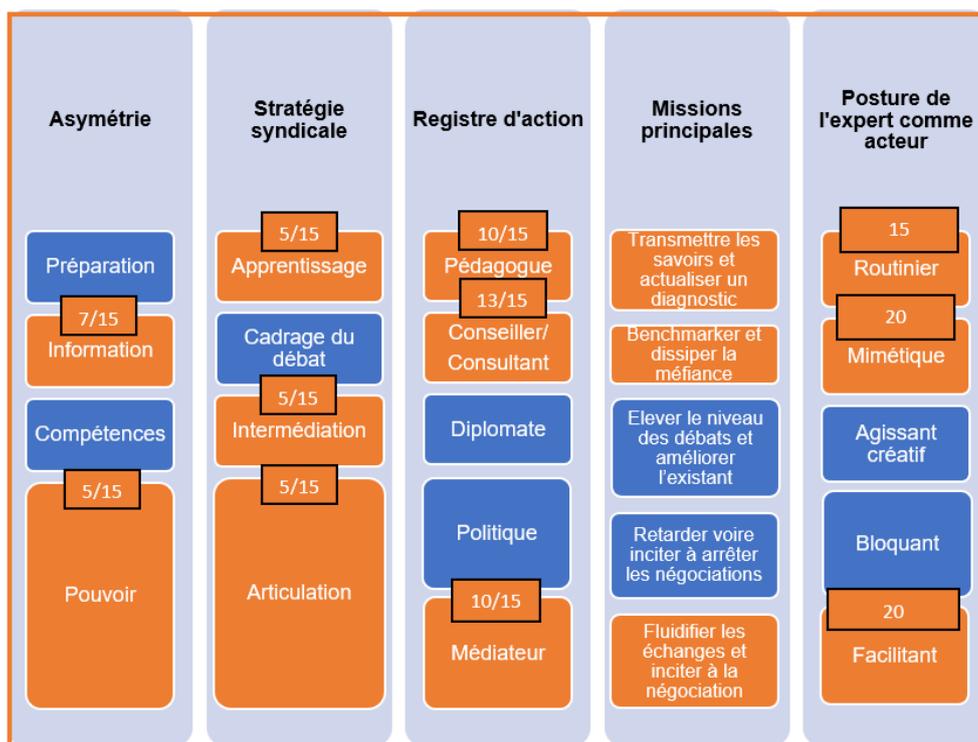
5. Problématique : « Dans quelle mesure les postures de l'expert social varient-elles selon les registres d'action, les asymétries perçues et les stratégies syndicales déployées dans deux contextes différents ? »

Ces quatre hypothèses ont constitué nos principaux éléments de recherche dans le cadre de notre travail empirique où nous avons cherché à les confirmer ou les infirmer permettant de contextualiser et d'affiner notre problématique générale. Pour ce faire nous nous

sommes fondés sur notre étude empirique via l'analyse de nos matériaux collectés avec Nvivo® et Tropes® afin de répondre à notre problématique centrale : « **Dans quelle mesure les postures de l'expert social varient-elles selon les registres d'action, les asymétries perçues et les stratégies syndicales déployées dans deux contextes différents ?** ». Afin d'apporter un regard éclairé sur le sujet, nous avons mobilisé le cadre conceptuel de l'expert social que nous avons initialement construit.

Dans un contexte d'intervention classique, le cadre conceptuel de l'expert social est largement mobilisé avec une certaine homogénéité entre les différentes rubriques, laissant tout de même apparaître trois postures principales de l'expert social.

Figure 49 – Synthèse de la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte d'intervention classique (période 1)



Ainsi, les postures démontrées et retenues de l'expert social dans un contexte d'intervention classique sont :

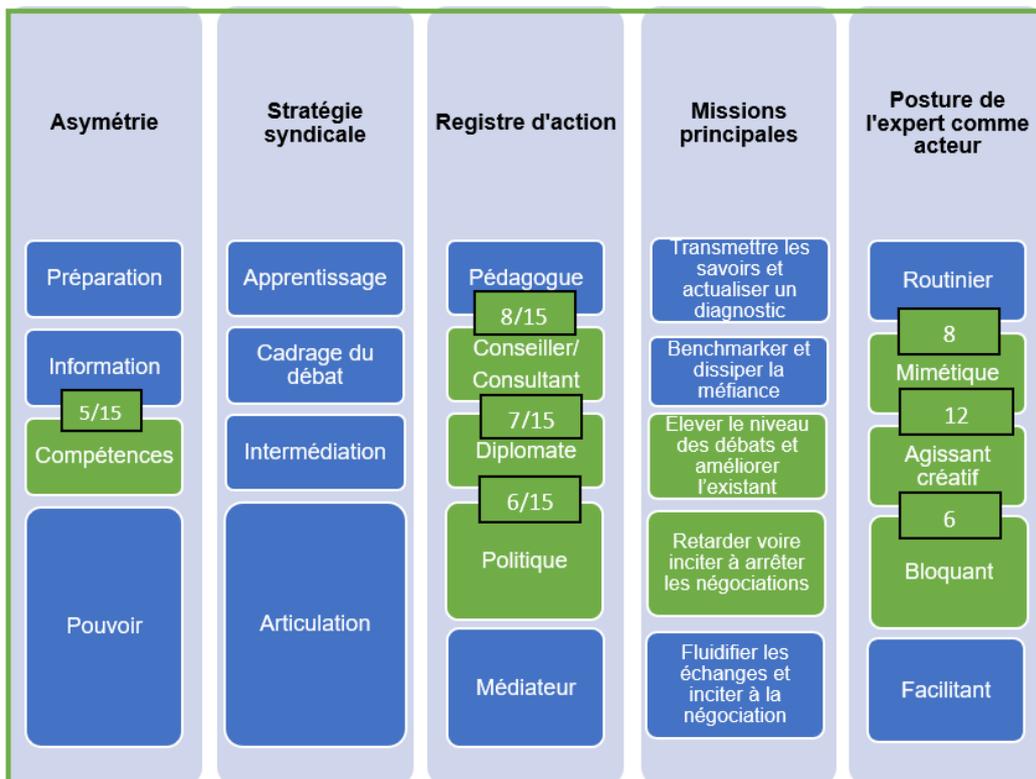
- La posture de l'expert social comme **acteur mimétique** dont les missions principales consistent à faire des études comparatives et à dissiper la méfiance au travers du **registre d'action du conseiller/consultant** en percevant une **asymétrie d'information** entre les représentants du personnel et les Directions ainsi qu'en

s'adaptant à une **stratégie syndicale de cadrage du débat** déployée par les représentants du personnel ;

- La posture de l'expert social comme **acteur facilitant** dont les missions principales consistent à fluidifier les échanges et à inciter à la négociation au travers du **registre d'action du médiateur** en percevant une **asymétrie de pouvoir** entre les représentants du personnel et les Directions ainsi qu'une **stratégie d'articulation** déployée par les représentants du personnel ;
- La posture de l'expert social comme **acteur routinier** dont les missions principales consistent à transmettre les savoirs et à actualiser un diagnostic au travers du **registre d'action du pédagogue** en percevant une **stratégie d'apprentissage** déployée par les représentants du personnel.

En revanche, dans un contexte de restructuration, la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social est tout autre et se concentre plus particulièrement sur les registres d'action de l'expert social.

Figure 50 – Synthèse de la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte de restructuration (période 2) :



Trois postures de l'expert social dans un contexte de restructuration sont mises en évidence à savoir :

- La posture de l'expert social comme **acteur agissant-crétif** dont les missions principales consistent à élever le niveau des débats et à améliorer l'existant au travers du registre d'action du diplomate et percevant une asymétrie de compétences entre les représentants du personnel et les Directions.
- La posture de l'expert social comme **acteur mimétique** dont les missions principales consistent à benchmarker et à dissiper la méfiance au travers du registre d'action du conseiller/consultant et percevant une asymétrie d'information entre les représentants du personnel et les Directions. Même si la construction de cette posture repose uniquement sur le registre d'action, nous retenons cette posture dans la mesure où elle a regroupé neuf occurrences.
- La posture de l'expert social comme **acteur bloquant** dont les missions principales consistent à retarder voire inciter à arrêter les négociations au travers du registre d'action du politique mais ne percevant aucune forme d'asymétrie ou de stratégie syndicale. Même si la construction de cette posture repose uniquement sur le registre d'action, nous retenons cette posture dans la mesure où elle a regroupé onze occurrences.

Pour conclure, le cadre conceptuel de l'expert social dans un contexte classique souligne une mobilisation de ses diverses rubriques plus importante que dans un contexte de restructuration. Certes, au niveau général, nous avons démontré cinq postures possibles de l'expert social mais elles se différencient en fonction du contexte de ses interventions. Les postures de l'expert social retenues varient selon son contexte d'intervention puisque dans un contexte classique d'intervention, l'expert social s'inscrit comme un acteur **mimétique, facilitant** et **routinier** tandis que dans un contexte de restructuration, il s'inscrit dans une posture d'acteur **agissant créatif, bloquant et mimétique**. Ces résultats tendent à mettre en évidence un expert social à deux visages qui peut soit tendre à encourager le dialogue social soit inciter à dégrader sa qualité. Outre le contexte d'intervention de l'expert, la qualité du dialogue social apparaît aussi comme un facteur clé de détermination des postures de l'expert social. En effet, dès lors que le dialogue social est perçu comme dégradé, alors l'expert social s'inscrit dans une démarche de construction et/ou de renforcement du rapport de force.

Quatre actions principales ont été identifiées pour consolider la mobilisation du cadre conceptuel de l'expert social dans une approche intégrative et de fluidification du dialogue social. La première consiste à renforcer les leviers d'apprentissage des experts sociaux eux-mêmes au travers des interventions dans des contextes classiques qui sollicitent plus de

rubriques de notre cadre conceptuel, formant ainsi l'expert social à l'appréhension des registres d'action, des asymétries et des stratégies syndicales. La deuxième concerne l'élaboration d'une doctrine d'éthique et de management responsable et intégré de l'expert social pour construire un cadre autour de la profession. La troisième accentue la formation professionnelle notamment des représentants du personnel mais aussi des Directions par une approche paritaire. Enfin, la dernière repose sur le déploiement de nouvelles interventions de l'expert dans une approche tripartite, notamment pour contribuer à la négociation des nouveaux accords de dialogue social, constituant autant de perspectives d'évolution passionnantes. Autant de nouvelles pistes de recherche à poursuivre dans le cadre de futurs travaux, de futurs terrains, afin d'approfondir les résultats démontrés dans le cadre de ce travail de thèse ; thèse passionnante mais perfectible, créatrice de nouveaux questionnements en tant que chercheur.

Bibliographie :

- Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A. et Johnson K., *Conduite du changement : concepts clés* Dunod, 3^{ème} édition, 2018
- Avenier M.-J., « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, vol. 43, n° 3, 2011, pp. 372-391
- Avenier M.-J., « Retrouver l'Esprit de la vallée du Constructivisme en remontant à ses sources épistémiques », *Cahier de recherche CERAG*, n°2010-03 E4, 2010, pp.20
- Bartoli A. et Hermel P., « La science, le politique, et le citoyen : des relations revisitées à la faveur de la crise », *Marché et organisations*, vol. 41, no. 2, 2021, pp. 87-102
- Beaujolin-Bellet R., Bruggeman F. et Paucard D., « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management & Avenir*, vol. 9, no. 3, 2006, pp. 65-81
- Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G., *Les restructurations d'entreprise*, La Découverte, 2012
- Berrebi-Hoffmann I. et Lallement M., « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 (n° 126), p. 5-12
- Biétry F., *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?*, Paris, Éditions Management & Société, coll. « Les essentiels de la gestion », 2007
- Bootz J.-P. et Schenk E., « L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion », *Management & Avenir*, vol. 67, no. 1, 2014, pp. 78-100.
- Bouchez, J.-P., « Autour de « l'économie du savoir » : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », *Savoirs*, vol. 34, no. 1, 2014, pp. 9-45
- Boulmier D., « Les experts-comptables du comité d'entreprise : états des lieux », *Droit social*, n° 9, 2014
- Bourguignon R. et Stimec A., *L'analyse organisationnelle du dialogue social : Pratiques et perspectives théorique*, EMS Management et Société, 2022
- Bouyzem M. et Al Meriouh Y., « La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance », *Revue Economie, Gestion et Société*, décembre 2017
- Brasseur M., « L'entreprise, territoire des éthiques professionnelles. Etude de six cas d'accompagnement d'entrepreneurs », *Management & Avenir*, vol. 82, no. 8, 2015, pp. 103-121

- Brasseur M., « L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d'accompagnement individuel des managers », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 89, n°2, 2012, pp. 103-118
- Calafat G., « Expertise et compétences. Procédures, contextes et situations de légitimation », *Hypothèses*, vol. 14, no. 1, 2011, pp. 95-107
- Chabbert E. et Rey F., *La valorisation des acquis de l'expérience syndicale*, Arguments, 2018
- Commeiras N. et al., *Le sens au travail. Enjeux de gestion et de société*, EMS Editions, 2022
- Cristofalo P., « Des outils aux partenaires de l'action syndicale. La CFDT et les experts auprès des IRP », in C. Guillaume (dir.), *La CFDT, sociologie d'une conversion réformiste*, Rennes, PUR, 2014
- Cristofalo P., « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT » *La Revue de l'Ires*, n°74, 2012/3, p.127-151
- Cristofalo P., « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, no. 1, 2009, pp. 81-98
- Crozet P. et Morgand A., « La thématique de l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur, facteur d'évolution du management universitaire ? Les paradoxes d'une injonction », *Gestion et management public*, vol. 9/3, no. 3, 2021, pp. 29-46
- Crozet P., « Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 128, n°2, 2017, pp. 34-47
- DARES, *Les dispositifs publics accompagnant les ruptures collectives de contrat de travail en 2020*, DARES Résultats, Janvier 2022, n°3
- DARES, *Les entreprises ayant initié un PSE pendant la crise sanitaire de 2020 étaient-elles confrontées aux mêmes difficultés que les autres ?*, DARES Focus, Janvier 2022, n°4
- DARES, *La syndicalisation : Taux de syndicalisation des salariés en France de 1949 à 2019*, décembre 2021
- DARES, *Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire ?*, DARES Analyses, n°66, Novembre 2021
- DARES, Rapport d'études, *Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*, Septembre 2021

- DARES, Rapport d'études, *Vers un basculement de la branche vers l'entreprise ? Diversité des pratiques de négociations collectives et pluralité des formes d'articulation entre entreprise et branche*, Mai 2021
- Delmas C., *Sociologie politique de l'expertise*, La Découverte, 2011
- Dufour C. et Hege A., « Evolutions et perspectives des systèmes de négociation collective et de leurs acteurs : six cas européens », *Rapport de recherche de l'IRES*, 2010
- Dumez H., *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, 3^{ème} édition, 2021
- Dumez H., « *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : 'quelle est votre posture épistémologique ?'* », Le Libellio AEGIS, vol.6, n°4, 2010
- Ferraci P. et Guyot F., *Dialogue social et performance économique*, Paris : Presses de Sciences Po, 2015
- Foray D., *L'économie de la connaissance*, La Découverte, 2009
- France Stratégie, Rapport 2021 – Evaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail
- Francois-Philip de Saint-Julien D., « Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 273-274, no. 3-4, 2015, pp. 95-105
- Francois-Philip de Saint-Julien, D. « Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 265, no. 1, 2014, pp. 11-21
- Francois-Philip de Saint-Julien D., *Les Plans de Sauvegarde de l'Emploi*, Liaisons Sociales, coll. Entreprise et Carrières, 2010
- Géa F. et Stévenot A. (dir.), *Le dialogue social : l'avènement d'un modèle ?*, Paradigme, 2021
- Giraud B., « L'expertise entre arme de domination patronale et instrument de résistance syndicale – Les consultants dans les restructurations » *Agone*, n°62, 2018a/1, p. 7-14
- Giraud B., « Du soutien aux syndicats à l'appui du « dialogue social » - Une reconfiguration sous tension des relations entre cabinets d'experts et militants sociaux » *Agone*, n°62, 2018b/1, p. 105-122
- Giraud B., « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, vol. 50, no. 1, 2013, pp. 33-63

- Giroux N., « La gestion du changement stratégique » *Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, n°2, 1991, p. 8-14
- Groux G., « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », *Travail et Emploi*, 123, 2010, pp. 67-76
- Guibert J. et Jumel G., *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris, 1997
- Guillas-Cavan K. et Kahmann M., « L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles », *La Revue de l'IRES*, n°94-95, 2018/1-2, p. 155-178
- Guillas Cavan K., « Fusionner les instances représentatives du personnel : une fausse bonne idée ? », *IRES Eclairages*, n°6, Juillet 2017
- Havard C., « Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social dans une organisation : cadre d'analyse et étude de cas », *@GRH*, vol. 43, no. 2, 2022, pp. 117-141.
- Heckhausen H. et Gollwitzer P.-M., Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11, 1987, p. 101-120
- Husser J., « Chapitre 3. Contextualisme et recueil de données », in *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, sous la direction de Roussel P., Wacheux F., De Boeck Supérieur, 2005, pp. 65-100
- Isaac H., et Mercier S., *Ethique ou déontologie : Quelles différences pour quelles conséquences managériales ? L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie*, X^e Colloque de l'AIMS, Montpellier 2000
- Issor Z., « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 17, no. 2, 2017, pp. 93-103
- Lallement M., *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, 2008
- Landier H. et Labbé D., *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise*, Liaisons, Reuil-Malmaison, 2002
- Laroche P. et al., *GRH - Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*, De Boeck, 2019
- Lasserre R., « La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation », *Regards sur l'économie allemande*, vol.72, n°3, 2005
- Le Goff J., *Les Lois Auroux 25 après (1982-2007) : Où en est la démocratie participative ?*, Presses Universitaires de Rennes, 2008

- Lempereur A., « Faciliter une solution négociée aux conflits », *Revue française de gestion*, vol. 210, no. 1, 2011, pp. 51-66.
- « Les ambiguïtés de l'expertise », *Vacarme*, vol. 3, no. 3, 1997, pp. 25-25
- Levesque C. et Murray G., « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », *La Revue de l'Ires*, vol. 65, no. 2, 2010, pp. 41-65
- Lichtenberger Y., « Négociation sociale et construction d'acteurs complexes. Éloge du conflit et du compromis », *Négociations*, vol. 20, no. 2, 2013, pp. 5-18.
- Lima L., « Les frontières de l'expertise », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, n° 1, 2009, pp. 149-155.
- Mercier S., *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, 2004
- Mercier S., *La formalisation de l'éthique en entreprise : un état des lieux*, in *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*, sous la direction de Lauriol J. et Mesure H., L'Harmattan, 2003, p. 67-91
- Mercier S. « Les paradoxes éthiques de la gouvernance d'entreprise », *Entreprise Ethique*, n° 19, 2003, p. 26-31
- Mias A., « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, no. 2, 2014, pp. 41-53.
- Morel Ch., « Les refus de négocier » *Négociations*, n°26, 2016/2, pp. 7-18
- Mouriaux R., *Le syndicalisme en France depuis 1945*, La Découverte, 2013
- Mousli M., « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », *Négociations*, vol. n°4, no. 2, 2005, pp. 21-33
- Pesqueux Y., *La question méthodologique en sciences de gestion : attitude constructiviste et attitude positiviste*, Doctorat, France, 2020
- Renaud A. et Berland N., « Mesure de la performance globale des entreprises », *Comptabilité et environnement*, Mai 2007, Poitiers, France
- Rouet G., Raytcheva S. et Côme T., « La Covid-19 et l'organisation des études universitaires : injonctions et adaptations », *Gestion et management public*, vol. 9/n4, n°4, 2021, pp. 81-98
- Rouet G., « Le management et la communication : de l'instrumentalisation à l'intégration », *Hermès, La Revue*, vol. 70, n°3, 2014, pp. 111-114
- Salesina M., « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », *@GRH 2012/1* (n°2), p. 11-36

- Sellier E., « Le dialogue social, un élément de la performance de l'entreprise », *Les cahiers du CERGOR*, numéro 03/02, avril 2003
- Sévéon O., *CSE : Prérogatives des ex-DP et représentants de proximité*, GERESO, 2020
- Soparnot R., « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 97, 2013/4, p. 23-43
- Tall A., « Dialogue Social et Performance : une étude sur données d'entreprises françaises », *Documents d'études DARES*, n°240, Septembre 2020
- Taponat G., *RH et management des relations sociales*, Focus RH, 2^{ème} édition, 2016
- Velmuradova M., *Epistémologies et méthodologies de recherche en sciences de gestion*, Note de synthèse, Novembre 2004