

## Le métier de consultant auprès des institutions représentatives du personnel

• Roland Le Bris\*

Consultant,  
SECAFI ALPHA (bureau de Marseille)

Le droit syndical a été complété en France dans la seconde moitié du vingtième siècle par la création de formes institutionnelles originales, fondées sur l'élection de représentants du personnel. Le comité d'entreprise est la principale institution représentative du personnel. Le comité d'entreprise a une double vocation. D'une part, il dispose d'un budget propre pour gérer des activités sociales, activités qui peuvent aller de la simple organisation d'une journée destinée aux enfants à l'occasion de Noël jusqu'à la gestion de restaurants d'entreprise, de colonies de vacances... D'autre part, il dispose de prérogatives en matière économique. L'employeur doit l'informer et le consulter dans de nombreuses circonstances. Il doit respecter le droit des élus au recours à un expert dans les conditions prévues par la loi.

L'activité de conseil auprès des institutions représentatives du personnel a émergé dans un cadre institutionnel précis. Le comité d'entre-

**U**n nouveau métier est né depuis peu en France. Il se généralisera peut-être demain dans toute l'Europe. Le métier de consultant auprès des institutions représentatives du personnel présente des similitudes avec l'exercice du conseil auprès des directions d'entreprise. Néanmoins il s'en distingue nettement par une démarche, une posture et des modalités d'intervention spécifiques. Ce métier nécessite des connaissances techniques, en particulier dans le domaine de l'analyse financière, mais finalement l'économie est la discipline constituée dont il se rapproche le plus. Paradoxalement l'économie n'est pleinement utile à l'exercice de ce métier qu'à condition d'en avoir une conception élargie sans se préoccuper des cloisonnements traditionnels, ni camper sur une représentation abusivement objective et rationnelle de pratiques dans lesquelles on est tenu de s'immerger.

prise est créé par l'ordonnance du 22 février 1945. Peu de temps après, la loi du 16 mai 1946 abaisse le seuil de sa constitution de cent à cinquante salariés et élargit sa compétence. Désormais le comité d'entreprise peut se faire assister d'un expert-comptable pour analyser les comptes de l'entreprise. Il faut cependant attendre le début des années 1980 pour que cette activité prenne pleinement son envol. Une série de lois votées en 1982, 1984 et 1985 transforment radicalement la nature de l'expertise. La possibilité du recours à l'expert est étendue, selon les circonstances, aux comptes prévisionnels, aux comptes de groupe, au droit d'alerte, aux procédures de licenciement collectif, à l'introduction de nouvelles technologies. Qui plus

\* R. Lebris est également enseignant au Département d'ergologie, Université de Provence. Il est par ailleurs l'auteur (avec J.C. Le Duigou) de : *Demain, l'emploi*. Paris, Editions de l'Atelier, 1998.

r.lebris@groupe-alpha.com

est, il ne s'agit plus seulement d'analyser les comptes mais de formuler un diagnostic sur une situation à un moment donné. L'expert-comptable demeure la figure centrale de ce dispositif institutionnel. Néanmoins, si le comité est obligé de désigner une société inscrite au tableau de l'Ordre des experts, cette société est libre d'organiser les travaux comme elle l'entend, les seules contraintes relevant du respect des procédures, de la déontologie professionnelle et de la mise en œuvre des qualifications et des compétences requises. Par ailleurs, certaines expertises ne sont pas soumises aux mêmes règles. Ainsi les experts auprès des CHSCT, créés au début des années 1990, peuvent être ingénieurs, ergonomes, économistes, analystes du travail..., à condition d'être agréés à titre personnel par le Ministère du travail. Afin de donner une idée précise de la multiplicité des intervenants auprès des institutions représentatives du personnel, citons enfin les avocats, experts-comptables ou économistes, mandatés par les comités d'entreprise sur leurs budgets propres en tant qu'experts " libres ". Dans cet ensemble foisonnant, un métier a émergé et s'est progressivement structuré, celui de consultant auprès des institutions représentatives du personnel. L'article qui suit vise à présenter ce métier en cherchant à comprendre comment il s'articule aux disciplines constituées et à la manière dont elles sont enseignées.

### **Un savoir indiscipliné**

Qu'apporte un consultant aux représentants du personnel ? Des informations ? Des analyses ? Un effort de clarification ? Une expérience ? Des préconisations ? Un point de vue extérieur à l'entreprise, indépendant, sensible aux questions sociales ? Même si tous ces ingrédients sont présents, les types de mission, les attentes des élus, les contextes d'intervention sont d'une telle hétérogénéité qu'il est difficile de trouver une caractéristique commune, permettant d'identifier de manière évidente la nature du service offert. La formulation d'un diagnostic correspond peut-être le mieux à ce que doit impérativement contenir la prestation fournie. Prenons pour simplifier le cas d'une mission d'expertise comptable. Il s'agit alors d'établir

un diagnostic relatif à une situation d'entreprise ou de groupe, avec un regard rétrospectif ou prospectif, dans des circonstances habituelles ou exceptionnelles, en insistant sur telle ou telle dimension ou au contraire en présentant un point de vue d'ensemble. Quelles sont les connaissances requises pour élaborer ce diagnostic ?

Dans l'article L.434-6, le Code du travail stipule que " la mission de l'expert-comptable porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à l'intelligence des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise ". L'ampleur du point de vue requis suppose un savoir étendu. Doit-on pour autant parler d'un " savoir total ", aucun des savoirs isolés (" savoir technique, économique, financier, comptable, psychologique, sociologique, ergonomique,... ") ne pouvant prétendre accéder à la compréhension de la situation (Supiot, 1994) ?

### **Le savoir économique sollicité**

La notion de savoir total est excessive. Pour le praticien concerné, il serait pour le moins présomptueux de s'en prévaloir. Elle donne l'impression -illusoire- qu'une situation pourrait être appréhendée complètement et en détail. Néanmoins, elle évoque à juste titre le besoin d'une mise en perspective large pour saisir la complexité d'une situation. Qu'est ce qui structure cette mise en perspective ?

La technique comptable ? Certes, il est indispensable de connaître la logique du système d'information comptable en tant que modèle de représentation de l'entreprise, d'identifier la signification de tel ou tel concept comptable, de comprendre tel ou tel mécanisme comptable. Nul besoin d'être expert-comptable pour cela. On peut s'en étonner, voire s'en offusquer. Pourquoi ne pas mettre le savoir comptable au premier plan des compétences requises pour des missions dites d'expertise-comptable ?

Il ne faut pas confondre le cadre professionnel strict dans lequel doit se situer cette pratique et le contenu large qu'elle doit revêtir pour s'inscrire dans l'esprit du Code du travail. Il importe de maîtriser suffisamment le langage comptable pour exploiter avec pertinence les informations fournies pour structurer un diagnostic mais cette maîtrise ne suffit

pas à garantir la pertinence d'un tel diagnostic. Imaginons une entreprise dont le chiffre d'affaires double d'une période à une autre. En soi, cette information est importante. Mais simplement la commenter ne répond pas pleinement au souci du législateur. L'expert apporte une valeur ajoutée si et seulement si son intervention permet de comprendre ce que recouvre cette expansion (en terme de variation des prix, des volumes, et des gammes de produits), sa signification (en terme de dynamique commerciale, de positionnement concurrentiel et de stratégie), et son implication (en terme de sollicitation du personnel, de structuration des résultats, de mobilisation de la trésorerie). En l'occurrence, les comptes ont une valeur de signal pour orienter l'analyse dans telle ou telle direction. Selon le thème examiné, ils permettent directement d'accéder à une assez bonne compréhension du problème. Ce peut être le cas du lien entre structuration des résultats et doublement du chiffre d'affaires. En revanche, sur un thème comme la sollicitation du personnel, les comptes sont pratiquement muets. La notion d'effectif moyen, obligatoirement présentée dans les documents de gestion, est largement insuffisante pour apprécier les modalités de cette sollicitation. D'une part, elle appréhende mal l'effectif disponible pour réaliser une activité (par exemple en comptant de manière identique un salarié à plein temps et un salarié à mi-temps). D'autre part, même en supposant disposer d'une connaissance précise de l'effectif disponible pour travailler à un moment donné, cela ne permet pas d'évaluer la charge de travail et son évolution. Au total, quels que soient les documents utilisés, qu'il s'agisse des comptes eux-mêmes, des rapports de gestion, des statistiques d'activité, du bilan social, ou de tout autre document, l'expert cherche à sélectionner, à hiérarchiser et à structurer l'information disponible. Il le fait en maniant des concepts économiques (prix, salaire, profit, concurrence, productivité,...), en procédant à un effort de mesure, en élaborant des raisonnements économiques.

### **L'académisme disqualifié**

En procédant ainsi, l'expert-comptable auprès des comités d'entreprise s'immerge dans une pratique très éloignée de l'économie telle qu'elle

le est, en règle générale, enseignée à l'Université. Même si l'on trouve un écho à ce type de préoccupations dans le débat actuel sur l'enseignement en économie, il serait trop facile d'ironiser sur la culture universitaire et sa tendance à être coupée de son époque. Certains praticiens, s'ils en avaient le pouvoir, pourraient être tentés de délester l'enseignement universitaire de son contenu théorique, de sa dimension historique, de son souci de modélisation. Entre autres inconvénients, de tels raccourcis seraient préjudiciables, dans une mesure difficile à apprécier, pour la pratique de notre métier. Qui peut affirmer avec discernement ce qui fonde la capacité à formuler un diagnostic économique pertinent ? Un certain nombre de connaissances sont absolument requises. Il en est ainsi par exemple de l'analyse financière qui permet d'interpréter les documents de gestion de l'entreprise. Mais, au-delà ?

A contrario, il est possible d'affirmer sans grand risque d'être contredit qu'un enseignement désincarné prépare mal à l'exercice d'un métier comme le nôtre. Si l'on suit cette logique, l'appel aux faits dont il est question dans le débat relatif à l'enseignement en économie est ambigu. Ainsi, le résultat comptable d'une entreprise, est-ce un fait ? Oui, dans la mesure où il incarne une réalité par rapport à laquelle de multiples acteurs se positionnent. Mais ce fait est un construit social à plusieurs titres, comme issu d'un modèle théorique de représentation de l'entreprise, en tant que résultante de multiples conventions, et par les options qui le sous-tendent dans une conjoncture donnée. L'appel aux faits se révèle être davantage dans ce cas une nécessaire confrontation aux pratiques.

Autant le savoir économique est sollicité dans la pratique de l'expert-comptable auprès du comité d'entreprise, autant il ne peut donc pas s'agir d'un savoir académique. En ce sens, l'appel des enseignants en économie, par son refus de la pure spéculation, de l'enfermement dans une doctrine, d'un savoir hyperspécialisé, d'une fermeture à toute autre forme de connaissance du monde, se situe en phase avec ce dont nous éprouvons le besoin en pratique.

Dans cet état d'esprit, le savoir économique mobilisé dans les expertises auprès des comités d'entreprise ressemble, toute proportion gardée,

à la conception ouverte professée par Keynes. Pour celui qui est devenu une référence incontestable, un économiste confirmé devait être un tant soit peu mathématicien, historien, homme d'Etat, philosophe ; il devait manier les faits concrets comme les concepts abstraits ; il devait étudier le présent à la lumière du passé pour préparer l'avenir ; il ne devait négliger nul côté de la nature humaine ni nulle institution.

Il n'y a là rien d'extraordinaire ou de surhumain. En transposant cette conception ouverte de la connaissance, il ne s'agit pas, pour un expert auprès des comités d'entreprise, d'être tout à la fois, analyste financier, juriste, analyste du travail, économiste industriel, ... Il s'agit " simplement " de pouvoir disposer d'un savoir économique élargi, autrement dit de références théoriques et pratiques, de méthodes de calcul et d'analyse, de capacités de raisonnement, de techniques, d'un esprit cultivé et ouvert qui permettent d'appréhender de manière pertinente des situations complexes.

### **La multidimensionnalité revendiquée**

Elaborer un diagnostic d'entreprise suppose d'identifier des indicateurs de performance pertinents, de les calculer sur une suite de périodes homogènes, de comprendre le sens de telle ou telle évolution.

Pour l'actionnaire ou pour l'analyste financier qui travaille du point de vue de l'actionnaire, le travail d'analyse se concentre sur la rentabilité attendue d'un capital alors que peuvent se présenter des choix alternatifs d'investissement. Dans ce cas, les arbitrages s'effectuent à partir de quelques paramètres qui ont en commun de reposer sur des hypothèses plus ou moins rationnelles, quant à la manière dont les performances sont susceptibles d'évoluer.

Pour le gestionnaire, le diagnostic a plusieurs fonctions. Il doit permettre d'asseoir, de confirmer, d'infléchir ou d'infirmer une stratégie. Il doit fonder les orientations opérationnelles. L'économiste Courcelle-Seneuil, auteur au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle du premier ouvrage de gestion publié en français, affirmait déjà : " A quoi servent les chiffres à celui qui ne sait ni les analyser, ni les rapprocher de manière à en obtenir des conseils sur la conduite de son entrepri-

se ? " (cité par Ribeill, 1994). Le gestionnaire doit aussi, de plus en plus, chercher à expliciter, de manière convaincante, la situation de l'entreprise à l'actionnaire, aux banquiers, aux représentants du personnel...

Pour l'expert auprès du comité d'entreprise, il s'agit de se situer sur un plan voisin du gestionnaire avec trois particularités : un souci pédagogique ( faire parler les chiffres en hiérarchisant les problèmes posés), une posture critique ( analyser sans complaisance ni polémique), une attention particulière à tout ce qui concerne directement le personnel ( le travail et son organisation, les rémunérations, les conditions et la pérennité de l'emploi).

Pour résumer, l'élaboration d'un diagnostic d'entreprise répond schématiquement à la typologie suivante :

- un raisonnement unidimensionnel pour l'actionnaire. Raisonnement focalisé sur le rendement potentiel d'un capital investi ;
- un raisonnement nécessairement multidimensionnel pour le gestionnaire. Raisonnement structuré par la prise de décision ;
- un raisonnement multidimensionnel revendiqué pour l'expert auprès du comité d'entreprise. Raisonnement guidé par un cadre institutionnel qui l'incite à examiner le financier, l'économique et le social sans a priori accorder plus d'importance à l'une ou l'autre de ces dimensions.

On sent bien là aussi que les compétences requises pour procéder ainsi ne se laissent pas facilement enfermer dans un cadre disciplinaire trop exigü.

### **La mise en situation de l'expert**

L'expert auprès du comité d'entreprise n'est pas un être désincarné, sorte de logiciel d'analyse financière établissant un diagnostic en chambre, formalisé dans un document sans destinataire précis. S'il veut convenablement accomplir sa mission, l'expert doit situer l'entreprise dans son contexte ( réglementaire, concurrentiel, sectoriel, ...), être à l'écoute des élus du comité d'entreprise afin de répondre à leurs attentes, interroger les dirigeants pour s'imprégner de ce qui fonde leur diagnostic, visiter le ou les sites concernés, ... En fin de mission, il doit présenter son analyse et ses conclusions d'abord aux

représentants du personnel, puis en séance plénière du comité d'entreprise en présence de la direction. Il en résulte un débat plus ou moins long, plus ou moins contradictoire, plus ou moins pertinent. Tout ceci ne demande pas seulement la maîtrise de certaines techniques, une capacité à investir des connaissances générales dans l'appréhension de cas concrets mais suppose aussi une expérience, une pratique qui font intervenir de multiples dimensions de la personnalité du consultant.

### **Le choix d'une problématique**

L'expert auprès du comité d'entreprise se trouve face à une multitude d'informations. Son travail consiste à sélectionner, structurer, hiérarchiser ces informations. Prenons un exemple simple : le choix d'une unité monétaire appropriée à l'envergure de l'entreprise. Quand il s'agit d'une PME, l'analyse se cale en général sur le millier de francs. Pour une entreprise de la dimension d'EDF par exemple, l'unité de compte, du point de vue de l'analyse, se situe plutôt au niveau du milliard de francs. Procéder à un tel choix, même s'il devient à peine conscient avec l'expérience, permet déjà de procéder à un tri. Inutile de ce fait de s'attarder sur le montant d'une opération ou un écart entre deux montants peu significatifs au regard de cette unité. Le raisonnement doit s'appuyer sur des repères adéquats, en respectant les ordres de grandeur. Il ne sert à rien de pousser le pointillisme à préciser une variation relative des ventes d'une entreprise au-delà d'un chiffre après la virgule ou à commenter un écart marginal de produit ou de charge. La question n'est pas là.

Cela étant, on n'attend pas de l'expert qu'il se contente de traiter des données, encore faut-il les faire parler, leur insuffler de la vie, du sens. Comment procède-t-il pour réussir cette transformation ? Il met en perspective un ensemble de données en cherchant à les interpréter à la lumière du choix d'une problématique.

Prenons l'exemple de telle entreprise inscrite, depuis plusieurs années, dans une logique de développement rapide mais qui souffre d'une situation financière très précaire. L'expert peut d'abord porter une appréciation sur la stratégie de développement mise en œuvre. La direction

de l'entreprise a affiché une volonté de construire un positionnement original et autonome dans un secteur d'activité qui mobilise des masses importantes de capitaux et qui connaît une phase de concentration à l'échelle européenne. La force de ce positionnement s'est manifestée au niveau de l'image de l'entreprise, d'une certaine adéquation de cette image avec un personnel jeune et dynamique, de décisions stratégiques très réactives. Ses limites se sont exprimées, du fait d'une croissance très rapide, dans une difficulté à passer d'un mode de fonctionnement artisanal – convivial mais brouillon – à une organisation de type industriel – formalisée et professionnalisée-. Son relatif échec tient à une ambition démesurée qui a conduit à brûler les étapes en procédant à des alliances successives pour aboutir finalement au sein d'un groupe dont le dynamisme, perçu dans un premier temps comme un élément fort, s'est révélé être fondé sur une base chancelante. L'expert illustre ce diagnostic, autant que faire se peut, par des données objectivables, données qui ont d'ailleurs contribué à asseoir son point de vue.

La formulation d'un diagnostic structuré par une problématique claire, solidement établie, argumentée et illustrée suppose une certaine maîtrise technique, une connaissance de l'entreprise et du contexte dans lequel elle fonctionne, une écoute des principaux acteurs concernés, mais sa qualité dépend finalement de la mobilisation de compétences du consultant qui ne sont pas aisément identifiables .

### **L'affirmation de soi**

Face à une pratique professionnelle assez méconnue, une question naïve est parfois posée de la façon suivante: " Etes-vous objectifs ?". Autrement dit, votre diagnostic n'est-il pas affecté, plus ou moins lourdement, par le fait d'être désigné par les élus du comité d'entreprise ? Répondre à cette interrogation par le fait de se soumettre à une déontologie professionnelle précise ne suffit pas, même si celle-ci implique le respect de certaines règles, comme par exemple une stricte obligation de confidentialité.

Rechercher une reconnaissance professionnelle par les directions d'entreprise, qui rémunèrent l'expert auprès du comité d'entreprise conformé-

ment à la loi, comme par les représentants du personnel constitue déjà une réponse plus sérieuse. La professionnalité de l'intervention, dans la méthode adoptée comme dans les résultats visés, s'impose pour accéder à une telle reconnaissance.

Mais, au total, quand il est question de choisir une problématique, c'est bien la subjectivité de l'expert qui est sollicitée. On peut même affirmer plus nettement que ce qu'on attend d'un consultant, c'est justement qu'il implique sa personnalité dans le service qu'il rend, qu'il parvienne à définir un style pertinent. Style qui s'exprime tant dans la tonalité de l'écrit qu'au niveau de la posture à l'oral.

La rigueur est la nécessaire contrepartie d'une telle manière de fonctionner. Rigueur dans l'usage des concepts (la productivité n'est pas la profitabilité qui n'est elle-même pas la rentabilité). Rigueur dans le maniement des données chiffrées (valider telle ou telle donnée, ne pas exagérer ou décaler sa signification). Rigueur dans le propos (un raisonnement fondé, sans jugement de valeur, avec en cas de doute des phrases interrogatives). Rigueur dans la démarche suivie.

### Une pratique intersubjective

Nous avons raisonné jusqu'à présent comme si l'expert était seul face à la mission qu'il avait à conduire. Dans les cabinets d'une certaine envergure, il n'en est rien. La mission est assurée par une équipe, idéalement composée sur une base pluridisciplinaire. Il n'est pas toujours facile de cerner ce que signifie cette pluridisciplinarité. Elle est parfois effective, avec un mélange de profils disparates qui peuvent aller de l'ingénieur spécialiste de l'organisation à l'analyste du travail en passant par l'analyste financier. Mais elle est souvent implicite, informelle avec des consultants ayant pour l'essentiel des styles différents. Dans ce cas, la qualité de la mission dépendra aussi de leur capacité à travailler ensemble, non pas comme s'il s'agissait de juxtaposer des interventions, mais bien en cherchant à produire un objet commun au-delà de l'irréductibilité de leurs styles propres.

L'intersubjectivité ne se manifeste pas seulement dans cette pratique de travail collectif, elle est aussi inscrite dans la démarche de l'interven-

tion de l'expert auprès du comité d'entreprise. D'une part, l'expert doit répondre aux attentes, plus ou moins précises, des représentants du personnel dès lors que celles-ci s'insèrent dans le cadre fixé par la loi. Ce positionnement suppose d'accepter le principe selon lequel les élus du comité d'entreprise sont, en tant que tels, des acteurs importants de l'entreprise et ont un point de vue légitime sur son fonctionnement. En pratique, dans certaines circonstances, un tel positionnement ne va pas de soi car il implique de prendre en compte des différences voire des divergences d'appréciation importantes entre élus. D'autre part, l'expert a besoin de constituer une relation de qualité avec ses interlocuteurs à la direction de l'entreprise dans la mesure où cela conditionne l'obtention d'informations ou d'analyses qui dépassent la simple lecture des données chiffrées. Il se trouve donc impliqué dans un dispositif institutionnel complexe. Sa mission ne se déroule de manière pleinement satisfaisante que si tous les acteurs concernés jouent le jeu de la mise en scène d'un débat relatif aux principaux enjeux auxquels est confrontée une entreprise dans une situation donnée.

Quand le dispositif fonctionne bien, le jeu se situe sur le terrain de la conviction. Pour l'expert, garder le cap de son intime conviction tout en entendant les convictions des principaux acteurs de l'entreprise et en préservant la qualité de sa fonction de conseil auprès des élus du comité d'entreprise suppose un dosage subtil. Que dire des compétences que manifestent l'expert dans ce type de situations sinon qu'elles relèvent du politique, au sens noble du terme. ■

### Références

Ribeill, G. (1994). In J.-P. Bouilloud & B.-P. Lécuyer (Dir.), *L'invention de la gestion*. Paris : L'Harmattan, coll. *Logiques de gestion*.

## Sciences

## Hommes

Edito

Régenda

Dossier

Métiers  
S.I.S

Étude  
régionale

Thèses

Lectures

### LES CADRES : LA FIN D'UNE FIGURE SOCIALE ?

- *Les métamorphoses d'un salariat de confiance*
- *Une relation d'emploi ordinaire ?*
- *Gestion de carrières des cadres*
- *Les cadres à l'épreuve des 35 heures*
- *La féminisation du groupe des cadres*
- *Cadres chomeurs après une formation*
- *Un observatoire des Cadres*

## Sociétés