L'EXPERTISE TECHNOLOGIQUE POUR LE COMITÉ D'ENTREPRISE : UN DÉMARRAGE DIFFICILE

par

Aslaug JOHANSEN*

Dès la création du comité d'entreprise en 1945, les élus ont bénéficié d'un droit d'information et de consultation sur les projets d'introduction de nouvelles technologies. En fait, cette consultation est trop souvent restée lettre morte. Face à une information tantôt incomplète, tantôt massive et complexe, les représentants des salariés n'ont pas eu le temps ni la capacité de traiter ces données. En 1982, le législateur a voulu remédier à cette situation en élargissant la possibilité de faire appel à un expert extérieur à l'occasion de tout projet important d'introduction de nouvelles technologies sous certaines conditions. (Voir en encadré, les articles L 434-6, alinéas 4 et suivants, et L 432-2).

Cinq ans après l'entrée en vigueur des lois Auroux, une recherche (1) a tenté de dresser un bilan de ce nouveau droit à l'expertise. Des enquêtes ont été réalisées sur le terrain dans huit entreprises du secondaire et du tertiaire (voir encadré méthodologique). Cette recherche s'est fondée sur l'expérience de l'ARETE (2) mais également sur celle d'autres cabinets et organismes. Cet article propose une synthèse de ces travaux.

Le recours à un expert lors de l'introduction d'un projet technique est encore très peu développé. Mais, les comités qui ont fait une fois appel à un intervenant extérieur renouvellent souvent leur demande. De même, si la première demande d'expertise est souvent mal accueillie par la direction, les demandes suivantes sont généralement plus facilement acceptées.

Les demandes d'expertise sont très diversifiées et viennent surtout du secteur tertiaire. En l'absence de tout projet ou de plan d'entreprise, le dossier des nouvelles technologies peut constituer une « entrée » intéressante des élus sur l'avenir de l'entreprise. Ceci d'autant plus que les projets techniques d'une certaine importance sont généralement formalisés. Parfois, les élus espèrent même tirer d'un projet technique plus d'informations et de conclusions que cela n'est possible. Ils utilisent en quelque sorte l'expertise comme un effet de levier pour mieux connaître, par exemple, la stratégie de développment d'une entreprise et ses conséquences sur l'emploi. Or, l'étude seule des nouvelles technologies est intéressante, mais nécessairement limitée pour connaître l'évolution des métiers et des qualifications. Certes, les nouvelles technologies entrent comme un facteur important mais pas unique. La stratégie commerciale, la conception des produits... sont également déterminantes. C'est pourquoi, une approche globale des problèmes est souvent nécessaire.

---

* Chercheuse à l'Association pour la Recherche sur l'Emploi des Techniques (ARETE).

(1) Cette recherche intitulée « l'expertise en nouvelles technologies, une nouvelle dynamique de la concertation sociale en entreprise » a été menée par M. Dominique CARRE et Mme Aslaug JOHANSEN pour le Commissariat Général du Plan. Des contributions très utiles ont été apportées par M. Alain GLATRON et M. Bruno JALABER. Voir en annexe un tableau récapitulatif des études de cas.

(2) ARETE, Association pour la Recherche sur l'Emploi des Techniques, 35, rue Compans 75019 Paris – Tél. : 42.49.05.00.

MÉTHODOLOGIE

La recherche, menée sur une période de 18 mois pour le compte du Commissariat Général du Plan, a été basée essentiellement sur une démarche empirique. Des enquêtes ont été menées dans des entreprises à l'aide d'une grille d'analyse et d'entretiens semi-directifs.

La recherche s'est déroulée en plusieurs étapes. D'abord, le recensement des expertises en nouvelles technologies a été fait auprès des divers cabinets et organismes réalisant ce type d'intervention. Selon les résultats de cette préenquête, le nombre d'expertises menées jusqu'alors (début 1987) se situerait dans une hypothèse haute : entre 150 et 200. A partir de ce premier recensement, une typologie des demandes d'expertise a été élaborée. Elle a servi au choix des terrains.

Ensuite, des enquêtes approfondies ont été menées dans huit entreprises dont cinq du secteur tertiaire (une association de caisses complémentaires de retraite, une banque, une entreprise d'urbanisme, un groupe de retraite complémentaire, une compagnie maritime) et trois du secteur secondaire (une entreprise industrielle du secteur agro-alimentaire, une entreprise de peinture, une société de transformation et d'embouteillage de vin). Dans chaque entreprise, des entretiens ont eu lieu auprès d'un échantillon de personnes représentatives des différents acteurs au sein de l'entreprise et auprès des personnes directement concernées par l'élaboration et la mise en place du ou des projets.

Des monographies d'entreprise ont été faites à partir de ces enquêtes, réalisées par une équipe pluridisciplinaire.

Enfin, au cours de la dernière étape, les résultats des enquêtes sur le terrain ont été analysés afin de vérifier les hypothèses émises dans ce projet de recherche.

Le faible développement des expertises technologiques s'explique par des raisons juridiques mais aussi culturelles. Le caractère restrictif de la loi réduit considérablement les possibilités des élus de faire appel à un expert extérieur financé par l'entreprise. Mais, de plus, les technologies nouvelles représentent pour beaucoup de comités un domaine réservé traditionnellement à la direction et un terrain sur lequel ils ne souhaiteraient pas nécessairement se placer. Enfin, on peut se demander si le recours à un expert est toujours compatible avec un certain type de syndicalisme basé surtout sur la revendication et la contestation. Les élus du personnel peuvent, en effet, avoir l'impression que l'expertise en rendant plus difficiles des attitudes purement défensives, les entraîne bon gré mal gré dans la voie de la participation à la gestion.

L'expert intervient souvent sur un terrain aussi bien syndical que managérial qui n'est pas préparé à ce type d'intervention. C'est pourquoi, une *clarification* du rôle et de la portée de ce nouveau type d'expertise semble indispensable.

L'EXPERTISE TECHNOLOGIQUE : UNE PRATIQUE ENCORE MARGINALE

Contraintes juridiques

Contrairement à ce qu'on aurait pu penser compte tenu de la rapide implantation de techniques nouvelles dans tous les secteurs, le développement de l'expertise « technologique » dans le cadre des lois Auroux est encore *très limité*.

Selon l'enquête que nous avons effectuée auprès de divers cabinets et organismes réalisant ce type d'intervention, le nombre d'expertises menées à ce jour (début 1987) pour le compte de comités d'entreprise dans le domaine des nouvelles technologies se situerait dans une hypothèse haute entre 150 et 200. Ces chiffres ne prennent pas en compte les expertises économiques qui peuvent également traiter des questions techniques.

Rapproché du nombre de comités auxquels théoriquement la loi s'applique, le nombre d'expertises reste faible. En 1984, le Ministère du Travail a recensé 6 028 comités élus dans les entreprises de plus de 200 salariés (3). Le seuil fixé par les lois Auroux pour le recours à un expert en nouvelles technologies est de 300 salariés. Le nombre de comités concernés se situe donc entre 5 000 et 6 000 comités. Par conséquent, le pourcentage de comités d'entreprise concernés ayant eu recours à un expert « en technologie » n'excède pas 2,5 % à 4 %. Selon notre enquête, de nombreuses demandes d'expertise ont vu le jour peu de temps après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, surtout en 1983. Depuis lors, les demandes d'expertises se situent à un niveau nettement inférieur.

Bien qu'actuellement les demandes d'expertises soient en nombre limité, il faut éviter de tirer des conclusions trop rapides quant au développement futur de cette pratique. Il s'agit encore d'un nouveau droit.

Plusieurs raisons expliquent, à notre avis, le faible développement de l'expertise. Il existe de *nombreuses contraintes juridiques*. Contrairement à l'expertise comptable, une expertise technologique financée par l'entreprise (4) suppose que plusieurs conditions soient réunies. (Voir les textes juridiques en annexe). Elles sont liées à la taille de l'entreprise (300 salariés), à la nature du projet (nouvelles technologies), au degré de formalisation du projet, à la taille du projet (important).

De plus, le recours à l'expert exige qu'un accord soit conclu entre le chef d'entreprise et la majorité des membres élus du comité.

C'est sans doute la notion de nouvelles technologies qui soulève actuellement le plus de difficultés pour l'interprétation de ces textes. Le patronat a surtout choisi de contester le caractère novateur des technologies comme angle d'attaque pour refuser des demandes d'expertise. La jurisprudence le montre clairement (5). On arrive parfois à des situations absurdes.

---

(3) Dossiers statistiques du Travail et de l'Emploi n° 15, Octobre 1985. Ministère du Travail.

(4) Les représentants des salariés dans le secteur du droit privé ont actuellement la possibilité de faire appel à plusieurs sortes d'experts pour la préparation de leurs travaux. Le financement est tantôt pris en charge par l'entreprise, tantôt imputé sur le budget de fonctionnement des comités d'entreprise. Les moyens dont dispose l'expert ne sont pas identiques dans les deux cas.

(5) Voir par exemple, Cass. Soc. 2 juillet 1987, S.A. Peignage Amédée C/CE. dans *Liaisons Sociales – Législation Sociale* n° 6003.

A titre d'exemple, en 1983, le comité d'établissement d'*une entreprise industrielle du secteur agro-alimentaire* a demandé de recourir à un expert extérieur pour l'analyse d'un projet de restructuration d'une usine. Comme la plupart des projets d'une certaine importance, il s'agissait d'un projet comportant plusieurs phases et s'étalant sur plusieurs années. La demande d'expertise fut d'abord rejetée par la direction. Celle-ci refusa l'expertise en arguant que l'introduction de nouvelles technologies intervenait uniquement dans une phase ultérieure du projet. Le comité d'établissement saisit le tribunal de grande instance. Ce dernier, ne se jugeant pas apte à se prononcer, nomma un expert judiciaire pour étudier si le projet relevait ou non des nouvelles technologies. Après avoir étudié le dossier pendant plusieurs mois, l'expert judiciaire, à son tour, s'est déclaré dans l'incapacité de dire s'il s'agissait ou non de nouvelles technologies tant que ce terme n'avait pas reçu de définition plus précise ! En fin de compte, la procédure judiciaire a été interrompue et la direction a accepté de financer une expertise sur l'ensemble du projet. Cette procédure judiciaire interminable semble avoir pesé pour beaucoup dans l'acceptation de l'expertise par la direction.

Les points de litiges possibles sont nombreux. Beaucoup de comités d'entreprise se voient par exemple refuser des expertises avec pour motif que les technologies concernées sont en place et ne sont plus au stade de projet (5).

Le caractère restrictif de la loi explique sans doute pour beaucoup le nombre limité d'expertises « technologiques ». Néanmoins, les freins sont loin d'être uniquement juridiques ! Le développement encore lent de cette pratique s'explique aussi et peut-être surtout par des raisons culturelles, syndicales et managériales.

UN DOMAINE TRADITIONNELLEMENT RÉSERVÉ A LA DIRECTION

Beaucoup de sections syndicales ont longtemps jugé secondaire de savoir si un système technique était plus performant ou meilleur qu'un autre. Seule l'analyse des conséquences sur l'emploi de l'évolution technique leur paraissait important. Des questions relatives aux choix techniques relevaient traditionnellement du domaine réservé à la direction. La prudence, voire la méfiance de certains élus ou sections syndicales à l'égard de l'expertise technologique s'explique aussi par le fait qu'ils ne se sentent pas assez armés pour entreprendre et suivre une telle démarche, d'autant plus que le nombre de militants dans les entreprises a actuellement tendance à diminuer.

Enfin, au cours des dernières années, l'attitude des salariés à l'égard des nouvelles technologies a beaucoup évolué. Bien que supprimant des postes de travail, elles sont perçues comme une nécessité pour permettre à l'entreprise de rester compétitive. Dans ce contexte, le recours à un expert « technologique » peut être perçu par les salariés comme une démarche défensive, voire de peu d'utilité. « L'expertise technologique n'empêchera pas la perte d'effectifs ». « Cela coûte cher ». Aussi, beaucoup de salariés et même de délégués ne sont pas toujours prêts à utiliser ce nouveau droit.

Souvent, le secrétaire du comité d'entreprise qui est généralement à l'origine d'une telle démarche, doit d'abord convaincre les autres élus de sa pertinence avant de négocier avec la direction.

EXTRAITS DES LOIS AUROUX (1982)

Article L 434-6, alinéas 4 et suivants

« Le comité d'entreprise, dans les entreprises d'au moins trois cents salariés, peut, en outre, avoir recours à un expert à l'occasion de tout projet important dans les cas énumérés à l'article L 432-2. Cet expert dispose des éléments d'information prévus à ce même article.

« L'expert-comptable et l'expert visé à l'alinéa ci-dessus sont rémunérés par l'entreprise. Ils ont libre accès dans l'entreprise.

« Le recours à l'expert visé au quatrième alinéa du présent article fait l'objet d'un accord entre le chef d'entreprise et la majorité des membres élus du comité. En cas de désaccord sur la nécessité d'une expertise, sur le choix de l'expert, sur l'étendue de la mission qui lui est confiée ou sur l'une ou l'autre de ces questions, la décision est prise par le président du tribunal de grande instance statuant en urgence. Ce dernier est également compétent en cas de litige sur la rémunération dudit expert ou de l'expert-comptable visé au premier alinéa du présent article.

« Le comité d'entreprise peut faire appel à tout expert rémunéré par ses soins pour la préparation de ses travaux. Le recours à un expert donne lieu à délibération du comité d'entreprise. L'expert choisi par le comité dispose des documents détenus par le comité d'entreprise. Il a accès au local du comité, et dans des conditions définies par accord entre l'employeur et la majorité des membres élus du comité, aux autres locaux de l'entreprise.

« Les experts visés ci-dessus sont tenus aux obligations de secret de discrétion tels que définis à l'article L 432-6 ».

Article L 432-2

« Le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à tout projet important d'introduction de nouvelles technologies, lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi, la qualification, la rémunération, la formation ou les conditions de travail du personnel. Les membres du comité reçoivent un mois avant la réunion, des éléments d'information sur ces projets et leurs conséquences quant aux points mentionnés ci-dessus.

*« Lorsque l'employeur envisage de mettre en œuvre des mutations technologiques importantes et rapides, il doit établir un plan d'adaptation. Ce plan est transmis, pour information et consultation au comité d'entreprise en même temps que les autres éléments d'information relatifs à l'introduction de nouvelles technologies. En outre, le comité d'entreprise est régulièrement informé et périodiquement consulté sur la mise en œuvre de ce plan ». **

* Ce dernier paragraphe de l'article L 432-2 a été ajouté par la loi n° 86-1320 du 30 décembre 1986, relative aux procédures de licenciement économique. Cette loi a repris des dispositions contenues dans l'Accord National Interprofessionnel du 20 octobre 1986 sur l'emploi.

L'idée de recourir à un expert extérieur ne fait souvent son chemin que progressivement au sein de l'entreprise, même parmi les élus. Ils y ont recours parfois sous la pression des circonstances. Dans certains cas, les problèmes inhérents à la modernisation peuvent prendre une telle ampleur que les élus ne peuvent éviter de les aborder.

L'exemple *d'une association de caisses complémentaires de retraite* est significatif à cet égard. Cette entreprise, caractérisée par des relations professionnelles traditionnelles a connu, peu de temps après la mise en place d'une nouvelle application informatique, une panne qui l'a paralysée pendant plus de deux mois. Les causes de cette panne sont longtemps restées inconnues. La capacité de la direction à maîtriser la situation a été mise en cause. Le recours à un expert extérieur, nouveau pour l'entreprise, est apparu pour les élus comme une façon de tirer la sonnette d'alarme.

De même, dans *une entreprise d'urbanisme*, le comité d'entreprise a décidé de se faire assister par un expert après avoir constaté que la Direction Générale n'arrivait pas depuis deux ans à adopter une démarche bureautique cohérente et que des problèmes criants se posaient au niveau des secrétariats.

Mais, les raisons qui expliquent le recours à l'expert sont multiples.

UNE DIVERSITÉ DES DEMANDES ÉMANANT SURTOUT DU SECTEUR TERTIAIRE

La diversité des demandes

La grande disparité est précisément un des traits caractéristiques *des demandes d'expertise* dans le domaine des nouvelles technologies. Schématiquement, on peut distinguer deux situations différentes :

- ***Tantôt les élus recourent à un expert sans avoir d'avis ou d'idées claires sur la question à lui soumettre.***

Ils cherchent avant tout à se situer dans la discussion, à essayer de comprendre les enjeux des choix techniques et à en mesurer les effets. La volonté de recourir à un expert peut refléter la volonté des élus de mieux comprendre ces enjeux afin de pouvoir participer au débat, voire négocier des points particuliers. Elle peut également refléter simplement la volonté des élus d'utiliser la loi. A la limite, ils cherchent à s'appuyer sur l'expert pour pouvoir donner un avis.

Dans ce contexte, l'attente des élus à l'égard de l'expertise reste très générale. Le cas d'une *compagnie maritime* illustre clairement cette situation. La direction a soumis pour consultation au comité central d'entreprise, avec un délai extrêmement court, un important projet de système d'information. Mais considérant qu'ils n'étaient pas suffisamment armés pour donner un avis sur des questions aussi techniques, les élus ont demandé de pouvoir créer une commission et de la faire assister d'un expert de leur choix. La première préoccupation des élus a été de mieux comprendre les tenants et les aboutissants du projet.

- ***Tantôt, les élus ont leur propre point de vue, plus ou moins clairement formulé, sur la pertinence d'un choix technique et organisationnel et/ou sur ses répercussions sur l'emploi.***

Ils peuvent exprimer de la défiance ou de l'inquiétude à l'égard de la stratégie technologique de l'entreprise. Par exemple, des vicissitudes et des difficultés dans la vie quotidienne, peuvent amener les élus à douter de la capacité de la direction de maîtriser les choix techniques.

Souvent, les inquiétudes des élus portent sur *les conséquences sur l'emploi* d'un projet d'automatisation. En recourant à un expert, les élus recherchent donc, non pas un éclairage mais une *légitimation* de leur point de vue. Ils souhaitent non seulement y voir plus clair et s'informer pour mieux apprécier les choix mais également et surtout des éléments pour renforcer leur propre stratégie.

Rares sont les cas où les élus attendent de l'expert des véritables contre-propositions par rapport au projet élaboré par la direction. Compte tenu des moyens limités dont dispose l'expert face à un projet important d'introduction de nouvelles technologies, l'élaboration de tout contre-projet relève généralement de l'utopie.

Dans la *société de transformation et d'embouteillage de vin,* l'une des huit études de cas étudiées, l'intervenant extérieur a néanmoins eu pour mission de rechercher et de proposer des solutions alternatives à celles préconisées par la direction. L'enjeu concernait l'emploi. La direction a élaboré un projet industriel de modernisation avec 500 suppressions de postes de travail sur un effectif total d'environ 2 500 salariés. La riposte syndicale a tout naturellement été de sauver le maximum d'emplois. L'expert a été nommé par le comité d'entreprise en quelque sorte en tant que « bouée de sauvetage ». Son intervention, démarrée après le début des travaux de mise en place de nouvelles chaînes dans une des usines, s'est effectivement traduite par une modification du plan social et le maintien de certains postes de travail.

Les raisons qui expliquent le recours à l'expert sont donc multiples et parfois difficiles à cerner au départ. Le cas du *groupe de retraite complémentaire* suggère que les nouvelles technologies peuvent jouer un rôle de bouc émissaire alors que les véritables problèmes sont plus difficiles à identifier et n'ont pu l'être qu'au cours de l'expertise.

Prépondérance du secteur tertiaire

Les demandes d'expertise en nouvelles technologies sont donc très disparates. Néanmoins, elles proviennent surtout, selon les résultats de notre enquête, du secteur tertiaire (banque, assurance, caisse de retraite complémentaire...). Dans ce secteur, l'informatique est entrée, pendant les années 60-70 dans les entreprises comme les banques et assurances. Les salariés ont subi alors de plein fouet cette introduction. Les syndicats, à l'époque, n'étaient pas préparés et n'ont pas saisi l'enjeu et l'ampleur des répercussions qu'engendrait l'introduction de nouvelles technologies.

Cette première phase d'informatisation a été vécue comme un véritable choc culturel par les employés de bureau, d'autant plus que contrairement au secteur secondaire, le secteur tertiaire n'avait pas connu d'innovation technique notoire.

Dans une seconde phase d'informatisation, c'est-à-dire depuis les années 1974-1975, certains syndicats, entraînant avec eux bon nombre de salariés, ont souhaité contrôler et orienter le développement technologique afin d'obtenir des alternatives d'utilisation et surtout essayer d'en vérifier les répercussions. Dès cette époque, des sections syndicales ou des commissions du comité d'entreprise dans le secteur bancaire notamment ont fait appel à des informaticiens et à des sociologues pour étudier les volumineux documents que les directions leur remettaient (lorsque ces documents existaient). Tout naturellement, lorsque les lois Auroux ont été votées, ces syndicalistes se sont servi des nouvelles dispositions du Code du Travail pour formaliser cette procédure et développer cette pratique.

Les demandes d'expertise ont fait tache d'huile. Quand une expertise a été menée pour le comité d'entreprise d'une banque, d'autres comités du même groupe ou d'entreprises concurrentes ont formulé la même demande.

Dans le secteur secondaire, par contre, le contexte est différent. D'une part, les techniques informatiques, les machines à commandes numériques, les robots, ont été introduits plus récemment, à la fin des années 1970 et au début des années 1980. D'autre part, et surtout, les salariés dans ce secteur étaient familiarisés avec l'introduction de nouvelles techniques, puisque l'histoire de l'industrie n'est qu'une suite ininterrompue d'introductions de nouveaux processus techniques ou de nouvelles machines. L'arrivée de l'informatique n'était pour eux qu'une étape supplémentaire. Elle n'a pas provoqué de réel choc culturel comme ce fut le cas dans le tertiaire.

De plus, le plus faible développement de l'expertise technologique dans le secteur secondaire pourrait s'expliquer, en partie, par la plus grande hostilité du patronat du milieu industriel à cette pratique. Pour appuyer cette hypothèse, on peut se référer aux nombreux recours effectués devant le Tribunal de grande instance au sujet de l'application de ce nouveau droit. Enfin, la plus forte implantation syndicale CFDT dans le secteur tertiaire peut-elle également être un facteur explicatif de la prépondérance de ce champ d'intervention ? N'oublions pas qu'avant les lois Auroux c'est surtout cette organisation syndicale qui a revendiqué le droit à l'expression des salariés et l'extension du droit à l'expertise.

L'INTERVENTION D'UN ACTEUR SUPPLÉMENTAIRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE DÉRANGE

La direction : de la défiance, voire de l'hostilité, à un certain intérêt

Dans le refus des directions d'accorder une expertise, des arguments non dits semblent peser autant que ceux énoncés (utilité, choix du moment, coût de l'intervention...). Le recours à un intervenant extérieur pourrait constituer un risque de déstabilisation pour l'entreprise et/ou créer un malaise chez certains cadres qui pourraient vivre cette intervention comme un contrôle extérieur. Certaines directions semblent craindre que l'intervention d'un expert accentue les tensions sociales au sein de l'entreprise au lieu de les réduire. En général, toute intervention extérieure susceptible d'influencer la conduite de la direction, est mal perçue. De surcroît, il s'agit d'une initiative plus ou moins syndicale.

Si la première demande d'expertise est souvent mal accueillie par la direction, les demandes suivantes sont généralement plus facilement acceptées. En effet, un comité, qui a fait appel une fois à un expert, renouvelle souvent sa demande pour d'autres projets techniques. Les négociations avec la direction portent alors davantage sur l'étendue de la mission et plus rarement sur son bien-fondé. Deux facteurs expliquent cette évolution. Forte d'une expérience, la direction se sent mieux à même de gérer cette nouvelle pratique. De plus, l'expérience lui enseigne qu'elle peut elle-même en tirer profit : prise de connaissance de dysfonctionnements, de points faibles dans un projet, connaissance de mesures d'amélioration possibles, possibilité de faire passer auprès des élus et des salariés des « messages » qu'elle aurait eu elle-même des difficultés à faire accepter et de créer ainsi un consensus autour du projet.

Ainsi, un représentant d'*une entreprise agro-alimentaire* a commenté l'impact d'une expertise dans les termes suivants : « Les conclusions du rapport étaient identiques au message que la direction essayait en vain de faire passer dans l'entreprise. Aussi, certains élus ont-ils commencé à prendre conscience de la réalité économique de l'entreprise ».

Dans *une banque régionale*, les nouvelles possibilités offertes par les lois Auroux ont bien été comprises par la direction qui, elle-même, a suggéré au comité d'entreprise de recourir à un expert extérieur. L'informatique posait des problèmes avec des répercussions sur les conditions de travail des salariés. Le directeur n'était pas un spécialiste en informatique. Le recours à un expert extérieur à travers le comité d'entreprise étaient une façon peu onéreuse d'obtenir un audit. Et, une telle démarche ne nécessitait pas l'aval de l'organisme de tutelle.

Autre évolution : comparée à la situation il y a quelques années, la documentation technique fournie à l'expert apparaît plus riche. Néanmoins, l'accueil qui lui est réservé varie fortement d'une entreprise à l'autre.

L'encadrement : le grand perdant de l'expertise ?

Plus encore que la direction, ce sont les cadres qui sont généralement très hostiles à l'expertise. L'attitude du syndicat CGC lors des discussions au sein du comité d'entreprise est souvent significative. « Pourquoi faire appel à un expert extérieur pour l'analyse du projet, alors que nous disposons de personnes compétentes au sein de l'entreprise ? » La CGC vote souvent contre le recours à l'expert.

L'attitude méfiante, voire hostile des cadres à l'égard de l'expert s'explique aisément. D'une part, les cadres, qui sont directement en charge de l'élaboration et de la mise en place d'un nouveau projet et de nouvelles organisations du travail, sont les premiers concernés par une expertise. La décision « d'expertiser » leur travail peut être vécue comme un contrôle, un acte de défiance à leur égard. D'autre part, le recours répété à des experts extérieurs peut leur faire perdre leur place en tant qu'interlocuteur privilégié de la direction. On a noté dans l'*entreprise agro-alimentaire* que l'un des problèmes qu'a fait rejaillir le recours fréquent à des experts par le comité d'entreprise et la direction, est celui de la marginalisation des cadres. Les cadres deviennent un peu « hors jeu » puisqu'une partie des discussions et des négociations emprunte le chemin de communication direction-instances représentatives du personnel. Une certaine démobilisation peut en résulter chez l'encadrement.

A la *société de transformation et d'embouteillage de vin*, le risque de court-circuiter ou de heurter l'encadrement petit et moyen a vraisemblablement pesé pour beaucoup dans le refus de la direction de poursuivre l'expérience de l'expertise sous une forme participative.

En fait, à notre avis, les cadres ne sont pas « les grands perdants » de ce nouveau droit à l'expertise. D'abord, ils deviennent généralement l'interlocuteur privilégié de l'expert. Afin de mener à bien sa mission, l'expert est amené à s'adresser en priorité à ceux qui détiennent l'information, autrement dit à l'encadrement. Celui-ci a donc souvent plus de possibilités de s'exprimer pendant le déroulement d'une expertise. Ensuite, de par leurs fonctions au sein de l'entreprise, les cadres sont souvent les plus réceptifs à l'analyse et aux recommandations de l'expert. Plus que d'autres catégories de salariés, ils ont en charge l'élaboration du projet de l'entreprise. Enfin, nous avons constaté dans plusieurs cas que l'attitude de l'encadrement a évolué au fur et à mesure du déroulement d'une expertise ; elle est passée de l'hostilité à un certain intérêt. Les cadres ont pu se rendre compte que l'intervenant n'était pas nécessairement un simple porte-parole des élus (ou des organisations syndicales) et que l'analyse et les observations émises n'étaient pas sans intérêt et qu'elles allaient parfois même dans leur sens.

De plus, une expertise peut être d'autant plus intéressante pour les cadres qu'ils peuvent obtenir des informations inédites. Ils manquent souvent d'éléments de comparaison avec d'autres entreprises ou avec d'autres établissements du groupe, voire avec d'autres services de la même entreprise.

UN TERRAIN MAL PRÉPARÉ A CE TYPE D'INTERVENTION

L'expert intervient généralement sur un terrain non seulement managérial mais aussi syndical qui est mal préparé à ce type d'intervention.

Les difficultés des élus se situent à plusieurs niveaux : capacité de définir la mission de l'expert, capacité d'accompagnement et d'exploitation du travail de l'intervenant.

Une pratique maîtrisée seulement par une petite minorité de comités

Actuellement, seulement une petite minorité de comités semble maîtriser cette nouvelle pratique. Ceux qui tirent véritablement bénéfice de ce nouveau droit, sont ceux qui disposent d'une majorité ou d'une équipe suffisamment forte pour exploiter les recommandations de l'expert et pour cerner les principaux points qui devront faire l'objet d'une négociation. Bref, ce sont des comités encore fort peu nombreux qui savent organiser le rélais au travail de l'expert. A cet égard, *une entreprise agro-alimentaire* apparaît exemplaire mais non représentative. Dans cette entreprise, la pratique de l'expertise, même si elle ne s'est pas développée sans heurts, a permis de réamorcer la pompe du dialogue social entre la direction et les syndicats. Le fait que l'expert soit désigné par le comité d'entreprise a contribué à créer une relation de confiance entre celui-ci et l'expert. L'intervention d'un acteur nouveau a permis une certaine objectivation du débat sur les nouvelles technologies et la gestion de l'entreprise. Les rapports d'expertise sont devenus de véritables outils de travail. Les problèmes de procédure et de forme s'estompant, les partenaires ont pu s'attaquer aux problèmes de fond d'une manière moins conflictuelle.

En l'occurence, deux facteurs ont vraisemblablement compté pour beaucoup :

- Le secrétaire du comité se distingue par son dynamisme. Il apparaît comme une véritable locomotive syndicale et s'investit dans tous les dossiers importants concernant la marche de l'entreprise.
- Selon la direction, le fait que le cabinet d'expertise retenu par le comité d'entreprise n'ait pas une philosophie hostile à la technologie mais cherche plutôt à maîtriser et à orienter les choix techniques, a été bénéfique. Il a fait évoluer les élus d'une position de réticence quasi systématique à une position d'acteur, qui ne refuse pas les projets de modernisation bien conçus.

En général, la pratique de l'expertise reflète un décalage énorme dans le mode de fonctionnement d'un comité à l'autre. Par exemple, dans la façon dont les élus justifient devant les salariés le bien-fondé du recours à l'expert, dans la façon dont ils prennent en charge le suivi d'une expertise et dans la façon dont ils diffusent les résultats à l'ensemble des salariés.

Une capacité d'accompagnement et d'exploitation insuffisante des élus

L'efficacité d'une expertise se heurte souvent à des modes de fonctionnement déficients des comités d'entreprise et à de mauvaises articulations entre les différents organes représentatifs des salariés.

Le rapport d'expertise est souvent davantage lu par les représentants de la direction que par le personnel qui n'en a généralement connaissance qu'à travers les procès-verbaux des séances du comité. A cause de lourdeurs et de difficultés internes au sein des comités, ces derniers ne sortent parfois qu'au bout d'un an.

En revenant dans une entreprise deux ou trois ans après la fin d'une expertise, force est de constater que

les recommandations et les pistes de travail émises par l'expert n'ont été généralement que très faiblement reprises et exploitées par les élus. Le manque de temps, de moyens, de militants pour prendre le dossier en charge sont les facteurs évoqués à l'*association de caisses complémentaires de retraite*. Bien que pouvant se faire assister d'un expert extérieur, les moyens dont disposent les élus pour s'approprier le dossier des nouvelles technologies sont souvent disproportionnés par rapport à la complexité de ce dernier. N'oublions pas que l'intervention de l'expert est généralement ponctuelle, alors que le projet peut se dérouler sur plusieurs années.

Autre raison, l'apparition d'événements nouveaux plaçant les questions liées à l'expertise au deuxième rang des priorités, comme la dénonciation de l'accord d'entreprise dans le *groupe de retraite complémentaire* et l'annonce d'un projet de suppression de postes de travail dans l'*entreprise d'urbanisme*. Un changement de majorité au sein du comité peut également entraîner un changement des priorités. Comme au sein d'un parlement, le dossier d'une expertise ne peut être l'affaire que d'une législature.

Une demande d'expertise correspond parfois chez les élus à une préoccupation ponctuelle. Par exemple, une situation de conflit ou de tension peut naître lors de la mise en place d'un nouveau projet technique. La mission de l'expert peut alors consister à analyser les raisons des dysfonctionnements éventuels et à proposer des remèdes. L'expertise est en quelque sorte rattachée à un événement et une fois celui-ci révolu, l'intérêt pour le sujet retombe.

Il y a parfois un décalage entre l'attente des élus et la prestation de l'expert. Rappelons que le comité recourt souvent à un expert pour légitimer son propre point de vue et pour étayer son analyse critique du système proposé. Or, contrairement à l'attente des élus, l'analyse de l'expert peut démontrer que les applications étudiées sont globalement positives. Le cas de la *banque* est significatif. Les élus n'ont pas caché que le rapport d'expertise les a laissé quelque peu perplexes. A l'*association de caisses complémentaires de retraite*, peut-être contrairement à l'attente des élus, l'analyse de l'expert montre que les applications informatiques étudiées sont globalement positives.

Les difficultés actuelles s'expliquent donc en grande partie par le fait que l'expert intervient sur un terrain aussi bien syndical que managérial, qui n'est pas préparé à ce type d'intervention. De plus, l'expert lui-même peut être mal préparé à ce type d'intervention. En effet, la mission qui lui est confiée est mal définie au départ car les élus ont peu d'expérience en la matière, ou bien elle a un caractère très spécifique. Aussi les élus recherchent-ils souvent non seulement des spécialistes de la technologie en question mais également des conseillers, voire des alliés face à la direction. L'expert doit parfois savoir assumer des rôles qui ne relèvent pas traditionnellement d'un technicien pur.

Contrairement à l'expert comptable, l'expert en technologie n'existe pas en tant que tel. Il peut être, soit un spécialiste de la technologie en question (bureautique, informatique, télématique, robotique...), soit une personne qui sait évaluer les conséquences de la technologie sur l'emploi, les conditions de travail, les qualifications. Il peut s'agir d'un informaticien ouvert aux approches des sciences de l'organisation, d'un organisateur, d'un sociologue, d'un ergonome, d'un psychologue, d'un économiste... Tout dépend bien sûr de la nature des problèmes que l'on a su pressentir au départ. L'expérience montre que de plus en plus une double compétence est souhaitable, par exemple, des connaissances informatiques, mais aussi des connaissances dans une branche d'activité. Une autre difficulté pour l'expert est la nécessité de savoir sortir de sa propre technicité.

UN BILAN DIFFICILE A FAIRE

Bien que les élus aient souvent une capacité d'accompagnement et d'exploitation insuffisante du travail de l'expert, l'établissement d'un bilan de cette pratique n'est pas aisé. Les conséquences indirectes à plus long terme peuvent être importantes.

D'abord, il ne faut pas minimiser le rôle pédagogique joué par l'expert. Un travail pédagogique est pratiquement accompli dans toutes les missions. Il peut prendre des formes différentes ; travail au sein des commissions de suivi, au sein des groupes de travail. Pour certains intervenants, le travail effectué en commun avec les représentants des élus peut apparaître comme l'aspect le plus positif de cette pratique. A cet égard, le cas de *la compagnie maritime* est intéressant. Contrairement aux pratiques habituelles rencontrées, il ne s'agissait pas pour l'expert d'opérer en solitaire : recueillir les informations, les traiter et présenter un rapport en son nom propre. L'intervenant devait, selon la mission d'expertise, animer et assister une commission composée d'élus qui était censée prendre en charge l'essentiel du travail. Les élus concernés se sont néanmoins, rendu compte que le temps disponible pour le travail en commission était disproportionné par rapport à l'ampleur et la complexité du dossier.

Il ne faut pas oublier que les comités d'entreprise partent de situations très différentes. Le fait d'entamer la discussion pour la première fois sur le dossier des nouvelles technologies, à l'aide d'un intervenant extérieur, constitue en soi une évolution pour certains comités.

Ensuite, l'impact d'une expertise dépend surtout du contexte dans lequel elle intervient. Bien que non prévu au départ, l'intervenant peut être amené par exemple à jouer le rôle d'un médiateur. L'expert peut remettre en cause l'analyse ou des décisions prises par la direction. Mais aussi faire évoluer des prises de positions des élus. Le rôle de cet acteur nouveau dans la gestion de conflits lors de l'introduction de nouvelles technologies ne doit donc pas être négligé.

Enfin, les expertises peuvent se traduire par des résultats concrets plus ou moins importants pour les salariés. A la *société de transformation et d'embouteillage de vin*, rappelons-le l'intervention de l'expert a permis de modifier certains aspects de l'organisation du travail dans une des usines et de sauvegarder certains postes de travail. De même, dans *une entreprise de peinture*, l'Inspection du Travail s'est appuyée directement sur le rapport de l'expert pour refuser des

licenciements. Dans d'autres cas, les principaux résultats d'une expertise sont ceux d'une étude ou d'un audit, c'est-à-dire une analyse, une évaluation par exemple sur la pertinence d'un choix technique ou sur les conséquences chiffrées sur l'emploi.

VERS DES ÉVOLUTIONS DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Vers une spécialisation accrue des élus ?

L'efficacité d'une expertise dépend pour beaucoup, comme nous l'avons vu, de la capacité des élus de suivre et d'exploiter le travail de l'expert. Il s'agit là d'une difficulté réelle à laquelle les élus sont confrontés.

Plusieurs cas montrent des modes de collaboration intéressants entre l'expert et ses commanditaires. Un tel travail en commun apparaît important car les salariés se sentent d'autant plus impliqués par l'analyse et les recommandations de l'expert qu'ils ont directement pris part à l'intervention.

Néanmoins, des problèmes de temps, voire de compétences rendent souvent la participation des élus au travail de l'expert difficile. *Le cas de la compagnie maritime* l'illustre clairement. Bien que la direction leur ait précisé qu'ils pouvaient prendre le temps nécessaire pour le travail de la commission, il ne leur a pas été possible pratiquement d'y consacrer assez de temps. Tous les membres de la commission étaient des opérationnels au sein de l'entreprise, confrontés à des problèmes quotidiens. Au fil des semaines, la commission s'est réduite à une poignée d'informaticiens syndiqués. Cette étude de cas pose au moins deux questions :

- Une telle spécialisation est-elle souhaitable, voire inévitable ? Les opinions sont partagées sur le sujet. Pour les uns, une telle évolution apparaît inévitable et pas nécessairement néfaste. Pour pouvoir rendre un avis pointu, les élus sont obligés de déléguer des questions à des spécialistes, quitte à organiser des réunions d'explication entre les élus et leurs mandataires. Par ailleurs, des commissions existent sur un grand nombre de sujets. Pourquoi pas dans le domaine des nouvelles technologies ? Pour d'autres, une telle spécialisation paraît dangereuse. Les informaticiens, en l'occurence, sont à la fois juges et parties. L'intérêt de l'entreprise ne se confond pas nécessairement avec leurs intérêts. A cet égard, il est intéressant de rappeler que la commission du comité central d'entreprise de la compagnie maritime a plutôt préconisé une solution informatique centralisée qui ne correspondait peut-être pas aux intérêts des salariés dans les antennes.

- Comment améliorer la capacité d'accompagnement et d'exploitation des élus au travail de l'expert ?

Une meilleure articulation pourrait être réalisée entre le travail de la commission et celui des promoteurs du projet. En effet, un ou plusieurs membres de la commission des élus pourraient participer régulièrement aux réunions des promoteurs du projet. Néanmoins, une telle suggestion risque d'être rejetée par les partenaires sociaux. Du côté de la direction, sans être opposée à la concertation, voire à un certain paritarisme, elle peut craindre qu'un élargissement du groupe des promoteurs retarde l'avancement de leur travail. Du côté des syndicats, toute pratique s'apparentant à la cogestion apparaît, pour certains comme suspecte.

L'intervention de l'expert peut aussi prendre d'autres formes. Au lieu d'intervenir d'une façon ponctuelle, sa mission pourrait se dérouler sur une période plus longue. Son rôle serait plus celui d'un conseiller.

Enfin, pour éviter que les élus dans leur ensemble et les salariés ne soient exclus du débat sur les mutations technologiques, de meilleurs échanges d'informations sont à réaliser entre d'une part, les élus et leurs mandataires, et d'autre part, les élus et les salariés. Des relais pourraient être mis en place sous différentes formes (CHSCT, etc.).

Dans les entreprises, quelques directions ont fait un effort certain pour améliorer la communication interne. Du côté des syndicats et des organes représentatifs, ce travail reste généralement à faire.

Un renforcement du rôle du comité d'entreprise

En vertu de la loi, le droit à la consultation et le droit à la négociation appartiennent à deux structures distinctes, respectivement le comité d'entreprise et les syndicats. Le Code du Travail précise que les comités ne sauraient empiéter sur les attributions des sections syndicales. Néanmoins, on assiste actuellement à un certain glissement des lieux de négociation, notamment sous l'influence du droit à l'expertise. C'est au comité d'entreprise et non aux syndicats qu'il incombe de négocier la mission d'expertise. Les suites à donner aux recommandations émises par l'expert sont généralement discutées, voire « négociées » (bien que ce dernier terme ne soit pas employé) au sein du comité d'entreprise.

A titre d'exemple, à la *compagnie maritime* les recommandations du rapport ont été discutées au comité central d'entreprise entre les élus et la direction qui a accepté certaines demandes.

Cette distinction entre les différentes structures peut paraître artificielle à partir du moment où on y retrouve souvent les mêmes personnes, mais avec des casquettes différentes. Cependant, à l'heure où on assiste dans le débat public à une certaine remise en cause du rôle et de la place des différents organes représentatifs des salariés, l'évolution constatée n'est pas sans intérêt.

Le nouveau droit à l'expertise, en renforçant le rôle du comité d'entreprise, contribue en même temps à accroître certaines contradictions.

Le comité d'entreprise ne possède, en principe, que des droits d'information et de consultation. Ses droits n'ont par conséquent de sens qu'à la condition d'être relayés par l'action syndicale et par la négociation.

*
* *

UNE CLARIFICATION NÉCESSAIRE

Les expertises technologiques ne peuvent gagner en efficacité que par une clarification du rôle et de la portée de cette nouvelle pratique. Ainsi, une expertise, n'est pas une contestation systématique des choix effectués par l'entreprise, mais bien un éclairage différent et complémentaire permettant d'alimenter un véritable dialogue entre les salariés, leurs représentants et la direction.

L'expert peut selon les cas apporter des éléments de réponse plus ou moins précis quant aux effets sur l'emploi d'un projet technique, mais plus difficilement des données chiffrées. Dans l'évolution de l'emploi, d'un point de vue quantitatif et qualitatif, les nouvelles technologies entrent comme un élément important, mais pas unique. La négociation de la mission de l'expertise prend donc toute son importance pour éviter des décalages entre la prestation de l'expert et l'attente des élus.

Or, la demande d'expertise est souvent formulée dans des termes vagues. Elle est d'autant plus imprécise que les comités d'entreprise ont une expérience limitée en matière de réflexion et d'action dans le domaine des nouvelles technologies. Mieux préciser les conditions dans lesquelles l'expert peut intervenir et circonscrire son intervention paraît un point important. En effet, même si la demande est limitée à une question technique, l'expert a souvent intérêt à situer l'enjeu technique dans son contexte pour permettre aux salariés d'avoir une vision globale des problèmes. Ainsi, les problèmes techniques ne font souvent que masquer d'autres types de problèmes. En isolant un aspect, on risque de se tromper de cible et de ne pas avancer vers une solution des problèmes. L'expérience montre par ailleurs que les différents enjeux sont difficiles à isoler au départ. Ils apparaissent au cours de l'expertise. Si l'étude seule des nouvelles technologies est intéressante, elle est nécessairement limitée pour connaître l'évolution des métiers et des qualifications. Enfin, en faisant appel à un expert, les représentants demandent souvent une assistance à l'analyse d'un projet. Autrement dit, ils n'attendent pas seulement de l'expert un jugement pertinent sur tel ou tel point (technique, ergonomique, organisation du travail...), mais une aide méthodologique pour une meilleure prise en charge des problèmes.

Cependant, face à des restrictions budgétaires au sein des entreprises, un recentrage des missions d'expertise s'avère souvent inévitable. Les contraintes budgétaires pourraient également faire évoluer la nature de la prestation de l'expert vers un travail davantage de conseil, par exemple, cela supposera qu'une partie plus importante du travail soit prise en charge directement par les élus.

Face à des demandes variées et à des projets de modernisation s'étalant sur plusieurs mois, voire plusieurs années, l'expert devrait avoir la possibilité de diversifier ses modalités d'intervention. Selon les cas, il pourra mettre davantage l'accent sur la partie étude, analyse, conseil ou formation... et voir son intervention s'étaler dans le temps. Le nouvel article L 432-2, en introduisant l'obligation d'un plan d'adaptation aux mutations technologiques, fait intervenir la notion de périodicité en stipulant que « ...en outre, le comité d'entreprise est régulièrement informé et périodiquement consulté sur la mise en œuvre de ce plan ». (Voir texte en annexe).

Une demande d'expertise est généralement formulée au niveau de l'établissement ou de l'entreprise, alors que la question posée est pertinente pour tout un secteur ou branche d'activité. Pour pouvoir exploiter pleinement le travail de l'expertise, il paraîtrait intéressant non seulement d'envisager une centralisation des informations et un traitement des résultats, tout en respectant la confidentialité de certaines données, mais également de pouvoir mener des expertises dans un cadre plus large (branche, secteur d'activité).

ANNEXE

EXPERTISE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

Entreprise Effectif	Contexte	Moment de l'intervention par rapport au déroulement du projet	Date Durée de la ou des expertises	Résultats
– Une entreprise d'urbanisme 1 100 salariés	• Une certaine expérience des élus en matière de nouvelles technologies • Mise en place d'un projet bureautique non planifié • Dysfonctionnements	Pendant	14 jours Une partie du financement prise en compte par le C.E.	• Volonté de la direction de suivre certaines recommandations de l'expert, par exemple élaboration d'un schéma directeur bureautique. • Capacité insuffisante des élus à s'approprier du travail d'expertise et changement de direction à la tête de l'entreprise
– Une entreprise de peinture 350 salariés	• Plan de suppression d'emplois fondé sur des critères économiques, mais aussi sur des considérations techniques	En amont	6 jours	• L'inspection du travail, en refusant une partie des demandes de licenciements s'est directement référée à ce dernier rapport
– Une compagnie maritime 2 260 navigants 1 979 sédentaires	• Difficultés financières • Plan de redressement • Nouveau projet technique : les informaticiens touchés en premier	En amont	12 jours	• Pour les élus : l'expertise leur a apporté une aide méthodologique • La direction a pris l'engagement de suivre certaines recommandations
– Une société de transformation et d'embouteillage de vin 2 000 salariés	• Projet industriel de modernisation avec 500 suppressions d'emplois • Riposte syndicale : sauver le maximum de postes de travail • Recours à l'expertise « technologique » en tant que « bouée de sauvetage »	En aval	16 jours	• La direction a accepté le bien-fondé de certaines critiques émises dans le rapport. Modification du plan social • Mais refus d'étendre l'expérience à d'autres sites
– Une association de caisses complémentaires de retraite 411 salariés	• Démarrage malaisé des applications informatiques • Difficulté des élus de voir clair dans les choix techniques malgré un libre accès aux informations	Le recours à un expert en aval du projet	25 jours sur une période de neuf mois	• Un an après : faible exploitation du rapport par les élus • Travail pédagogique
– Une banque 10 000 salariés	• Plan informatique d'avant-garde • Elus : volonté d'en mesurer : 1. la pertinence 2. les effets sur l'emploi	En amont du projet	30 jours	• Un rapport d'expertise laissant les élus quelque peu perplexes
– Un groupe de retraite complémentaite 1 800 salariés	• Une certaine « usure » dans les relations professionnelles • Une situation tendue	Pendant	30 jours	• Sur le moment : un effet conciliateur • Deux ans après la remise du rapport : faible exploitation par les élus. D'autres priorités
– Une entreprise industrielle du secteur agro-alimentaire 1 870 salariés	• Secrétaire du C.C.E. particulièrement actif • Section syndicale forte • Conjoncture difficile tant du point social qu'économique	Plusieurs expertises à des moments différents	Une partie du financement prise en charge par le C.E.	• Prise de conscience par la direction des carences dans les projets • Effets pédagogiques • Nouveau mode de relations professionnelles

Année 1986.