



Le rôle de l'expertise dans la transformation de la demande et du jeu
des acteurs

Du diagnostic à l'anticipation

Mireille Battut

*Pascal Nonat
Philippe Duchamp*

*Alpha Conseil
PCG*

SOMMAIRE

A - Notre approche à travers la diversité des situations en Europe

B - Que nous apprennent les études de cas – essai de typologie

1. Qui est l'expert
2. Qui le nomme, qui le paye
3. Cadre de la (des) missions
4. Demande, contenu des missions
5. Positionnement dans le jeu des acteurs
6. Résultats

C - Retour sur l'analyse de la demande : les 3 temps de construction de l'acteur

D – Retour sur le métier de l'expert : l'exigence de transformation

A - Notre approche à travers la diversité des situations en Europe

A travers les 26 études de cas réalisées dans le cadre du projet AgirE, nous avons une idée de la grande diversité des procédures mises en œuvre lors des restructurations en Europe.

Lors du séminaire d'Amsterdam sur la Gouvernance, JJP et PM nous ont montré l'importance des paradigmes culturels des systèmes nationaux et des systèmes d'entreprise, leur interaction, leurs évolutions.

Lors du séminaire de Madrid consacré aux acteurs et à la négociation, nous avons mis en évidence la nécessité (la centralité) du diagnostic partagé tout en identifiant les obstacles à surmonter et les conditions à créer :

- Corriger les asymétries dans la relation des partenaires sociaux ;
- Construire un espace temporel permettant aux processus cognitifs de s'élaborer ;
- Accepter une certaine remise en cause des schémas de pensée et de comportement
(nous entendons par là, du côté managérial, essentiellement les schémas linéaires de la décision stratégique, du côté syndical, essentiellement l'acceptation de la prise de risque).

C'est à ces conditions seulement que l'on pourra envisager d'appréhender, de façon concertée, l'anticipation stratégique et de construire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

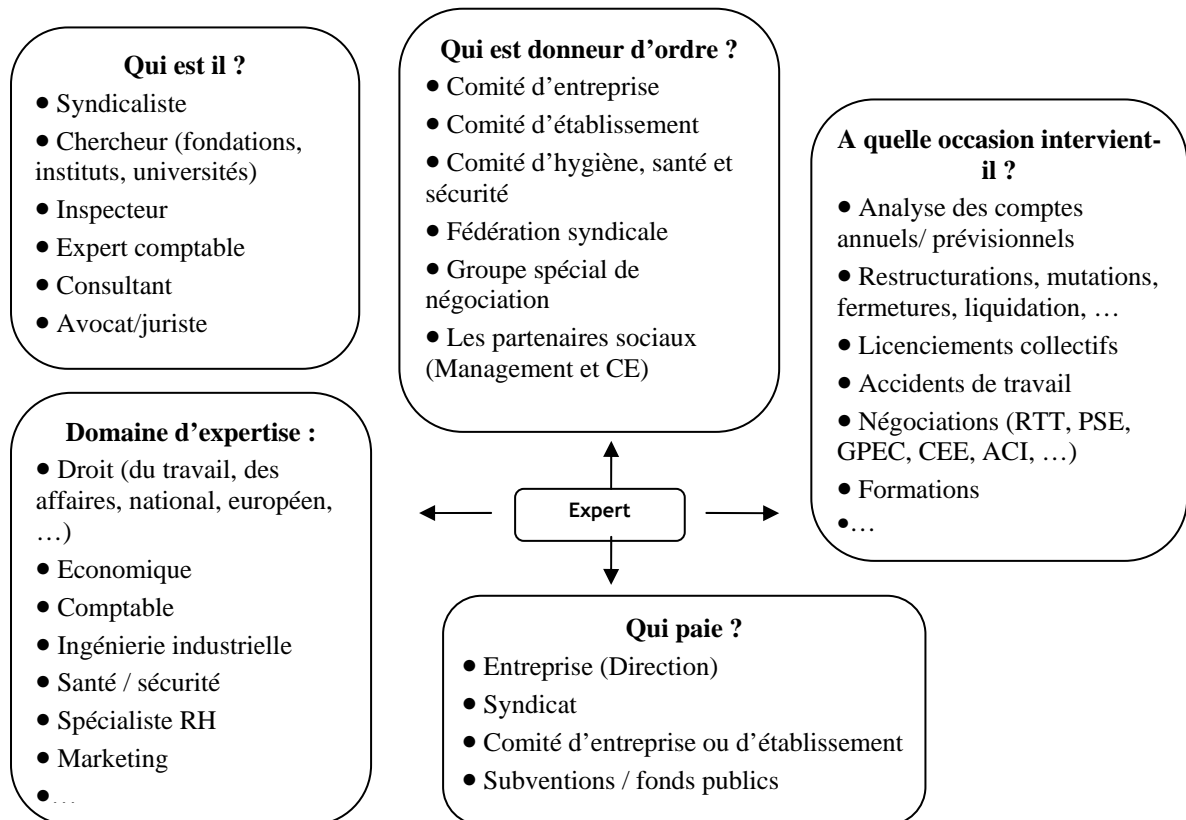
Nous avons vu lors de notre séminaire de Bruxelles, consacré aux mutations économiques, que les restructurations de crise des années 80 sont devenues des phénomènes de mutation permanente. Or, les bases juridiques des procédures d'information-consultation attachées aux restructurations restent

calées sur une approche de la restructuration comme « crise ». L'évolution souhaitée vers d'autres schémas structurels favorisant l'anticipation et la gestion prévisionnelle est donc loin d'être évidente, même si le développement de pratiques contractuelles – parfois encouragées par le législateur – vient souligner la capacité des acteurs à « inventer des solutions », à innover.

Dans ces conditions, quel rôle jouent les experts ? Qui sont t'ils ? Qu'attend t'on d'eux ? Quel rôle jouent t'ils dans l'évolution des processus de restructurations ?

Si l'on veut établir un panorama de l'expertise auprès des représentants des travailleurs en Europe, l'on se trouve confronté à une impressionnante pluralité de situations, selon les pays et selon les traditions, dont il est difficile de dresser un panorama cohérent.

Diversité des situations en Europe



A cet égard, le droit français du travail présente un caractère original, en comparaison des autres droits nationaux en vigueur dans l'Union Européenne, car il offre un cadre extrêmement complet à l'intervention des experts sur le terrain des entreprises, qui n'a pas d'égal en dehors de la France, même si l'expertise économique a tendance à naître¹, évoluer ou se développer dans certains Etats membres du fait des restructurations.

En Allemagne, par exemple, le paragraphe 11 de la loi de 2001 visant à modifier la « loi sur la constitution des entreprises et établissements » facilite le recours à l'expert en cas de changement ou de restructuration dans les entreprises d'au moins 300 salariés.

En droit belge, ce sont les réviseurs (commissaires aux comptes) qui exercent une mission d'information auprès des conseils d'entreprise, mais sans commune mesure avec les missions afférentes à l'expert comptable au titre du droit français.

¹ C'est le cas en Pologne pour le droit d'information et consultation des représentants syndicaux

En Espagne, des pratiques d'assistance de l'expert (parfois des professeurs de droit du travail) ont été développées en cas de restructurations.

Le droit social communautaire contient, lui aussi, des dispositions visant à encourager l'intervention d'un expert en cas de restructurations².

Les directives communautaires incitent au recours à l'expert

Directive	Milieu professionnel d'origine	Occasion d'intervention	Domaine d'intervention	Donneur d'ordre	Prise en charge par
CEE	n.c.	Négociation de l'accord CEE	n.c.	GSN	Employeur
CEE	n.c.	Procédure d'information/consultation	n.c.	CEE selon l'article 7	Employeur
Licenciements collectifs	n.c.	Info et consultation lors de licenciements collectifs	Sujets complexes de l'information / consultation	Représentants des travailleurs	n.c.
Société européenne	Représentants de syndicats européens ou des organisations externes adaptées	Négociation de l'accord de l'instance représentative du personnel	Promouvoir la cohérence au niveau communautaire	GSN	Employeur
Société européenne	n.c.	Soutien du comité SE/SCE selon les prescriptions subsidiaires	n.c.	Comité de la SE-/SCE	Employeur
Information et Consultation des travailleurs	n.c.	n.c.	n.c.	IRP	n.c.

Bien que la qualité d'expert diffère selon les pratiques nationales en œuvre, celles-ci ont en commun de justifier l'expertise par l'exercice des droits et des prérogatives des représentants du personnel dans le cadre des restructurations d'entreprises, en vue de renforcer leurs compétences économiques, soit pour jouer un rôle de défense des intérêts des salariés en anticipation de la restructuration, soit pour donner un avis motivé sur la justification économique et la qualité de l'accompagnement social dédié aux salariés concernés par la restructuration, soit pour en négocier le contenu et les conséquences.

C'est donc en grande partie sous la pression des phénomènes de restructurations que les tendances au recours à l'expert se développent en Europe. Ainsi, la Fédération Européenne des Métallurgistes (FEM) a récemment constitué un réseau d'experts au niveau européen pour renforcer ses connaissances, en particulier sur les stratégies des entreprises dans le contexte de la mondialisation. De même, la constitution de Comités d'Entreprise Européens crée un nouveau lieu de rencontre entre les représentants des salariés et les experts, tout particulièrement en cas de restructurations.

² Voir par exemple l'art. 2 de la Directive du 20/07/1998 relative aux licenciements collectifs

B - Que nous apprennent les études de cas ?

Nous avons opté pour une définition « fonctionnelle » de l'expert en tant que « tiers », intervenant extérieur réunissant compétence et expérience, autorisé à intervenir soit par la Loi, soit par l'assentiment des parties.

1. Qui est l'expert

Bien évidemment, nous avons plusieurs catégories d'intervenants. En effet, la notion de tiers est fort différente selon les pays et les cultures.

En France, les syndicats ne sont pas une catégorie « tierce » ou « externe » par rapport à l'entreprise, dans la mesure où c'est le syndicat de l'entreprise qui négocie et où les représentants syndicaux – salariés de l'entreprise – sont présents au Comité d'entreprise.

Dans la plupart des autres pays, en revanche, les syndicats ont un droit d'intervention, depuis l'extérieur de l'entreprise. Il est logique, en conséquence, qu'ils aient développé des services économiques et juridiques en leur sein pour intervenir.

Quoi qu'il en soit, nos cas nous permettent d'identifier les catégories d' suivantes :

1. Cabinets ou branches de cabinets spécialisés dans l'expertise auprès des comités d'entreprise et des syndicats ;
2. Intervenants divers issus soit de l'université et des écoles de management, soit des conseils financiers auprès des actionnaires ou des conseils stratégiques auprès des entreprises.
3. Services économiques et/ou juridiques d'acteurs institutionnels : Syndicats ou collectivités locales ;
4. Cabinets de reclassement et/ou revitalisation : il est intéressant de noter que ce quatrième type d'intervenant est mandaté soit par les entreprises, soit par accord entre les partenaires sociaux.

Qui	Origine	Eco	Social
Cabinet	spécialisé CE	France (7) CEE base française (3)	
Cabinet d'études et Conseil Cabinet RH	spécialisé Syndicats / CE branche spécialisée CE	Allemagne (7) Pays Bas (1)	
Etudiants Membre du "Board" Cabinet classique Cabinet financier Pas d'expert	Ecole management Université clientèle d'entreprise actionnaires minoritaires	Pays Bas (1) Pays Bas (1) Belgique (1) Belgique (1) Italie (1)	
Services économiques et juridiques Services économiques et juridiques	des syndicats des autorités publiques locales	Espagne (2)	Allemagne (3) Italie (1) Italie (1)
Cabinet reclassement / revitalisation	entreprises / collectivités		France (4) Allemagne (1)

En première analyse, on perçoit des différences dans la motivation du mandatement :

- Les deux premiers types d'intervenants sont mandatés sur les aspects dits « économiques » de la restructuration, en relation avec la phase d'information-consultation,
- Les syndicats et collectivités interviennent sur les phases en rapport avec la négociation. L'on perçoit bien leur position d'acteur, plus que de tiers
- Le 4^{ème} type intervient en tant qu'opérateur.

Ce qui est très intéressant, c'est la combinaison de ces différents types d'intervenants, depuis les aspects économiques jusqu'aux aspects sociaux et à l'ingénierie.

Par pays, l'on trouve l'ordre suivant

- France : pays où l'intervention des experts sur l'ensemble de la procédure est installée et ancienne ; l'expert est un « tiers » presque obligé, inévitable, puisqu'il assiste le comité d'entreprise de façon récurrente, même en dehors des crises ;
- Allemagne : pays où le « tiers » extérieur est d'abord le syndicat, mais où l'intervention des experts est en cours d'installation, avec une forte composante de proximité syndicale et une recherche de technicité ;
- Pays Bas, où le pragmatisme et la recherche d'efficacité conduisent à une grande variété de solutions « ad-hoc ». Attention, toutefois, il y a deux canaux : les CE « syndiqués » et les CE « non syndiqués ». Nos études de cas sont représentatives du deuxième canal ;
- Espagne et Italie, où les acteurs sont d'abord syndicaux (soit fédérations soit organisations locales) et locaux ;
- Belgique, où nos études de cas font apparaître une situation de blocage non satisfaisante et la recherche par les CE de soutiens qu'ils n'obtiennent que par des moyens informels et peu « orthodoxes ».

Malgré ces diversités, le panorama qui se dégage est tout de même assez cohérent : l'assistance et le soutien de tiers sont clairement recherchés. Les intervenants choisis sont préférentiellement identifiés comme spécialisés pour répondre à la demande spécifique des partenaires sociaux.

Dans les pays où il n'y a pas d'offre structurée, ou bien où elle est embryonnaire, il est néanmoins intéressant de voir comment les CE ont pu « bricoler » pour trouver une réponse à leur besoin et surtout, il est intéressant de voir par quels moyens les CE ont identifié et sélectionné ces « tiers » de confiance :

- A travers leur droit à proposer des membres du Board,
- A travers leur droit à la formation
- A travers l'entretien de réseaux, sur la base d'intérêts circonstanciels.

2. Qui le nomme, qui le paye ?

Pour la nomination, nous retrouvons les distinctions entre les instances constituées par pays :

- Comité d'entreprise pour la France,
- Conseil d'établissement pour l'Allemagne,
- Conseil d'entreprise pour les Pays Bas
- RSU pour l'Italie.

La spécificité de l'expert du CE, c'est d'être mandaté par le CE et d'être payé par l'entreprise.

3. Cadre de la mission

Nous distinguons 3 catégories : légal / contractuel / informel.

- Légal, au sens où l'entreprise ne peut refuser la mission de l'expert ;
- Contractuel au sens où soit l'intervention de l'expert fait l'objet d'un accord entre les parties ;
- Informel, pour l'ensemble des situations où l'intervention d'un tiers, explicite ou implicite, est connue et plus ou moins acceptée des acteurs, mais ne fait pas l'objet d'un accord formel.

		Cadre de la (des) missions		
		Legal	Contractuel	Informel
Allemagne	Zwickau		E	
	GE	E		
	Alcan	E		
	Novelis	E		
	Fehrer	E, U	E	
	Finger & Pelz	E, U		
	RKL	E, U		
France	Celestica	E		
	GISI	E		
	TVG		E,E	
	Lejaby	E	E	
	Ugine	E	E	
	ABN Amro		E,E	
	IBM	E		
Pays Bas	B	U		E
	V	E, U		
	F			E
Espagne	Dinosol			U
	Azucarera			U
Italie	St Microe	U	E	E
	FIAT			
	Sabaf			
Belgique	Dexia			E
	Arcelor			E
IT / FR / Comités européens	Alcatel	E	E	
	EA	E		
	St Microe	U	E	E

E = Expert consultant

U = Union, syndicat

Dans les pays où l'intervention des experts est « légale » c'est-à-dire prévue comme une disposition d'ordre public, l'apparition de missions contractuelle indique un état « évolué » des relations entre les partenaires sociaux. Cette évolution vers le contractuel est une grande tendance. Elle a été favorisée par le législateur en France où l'on peut dorénavant, par des « accords de méthode », organiser sur une base contractuelle, négociée, le déroulement du processus de restructuration. Dorénavant, « légal » et « contractuel » ne s'opposent pas mais se complètent. Cette évolution rend plus floues les frontières entre information-consultation (prérogatives traditionnelles des Représentants des comités ou conseils d'entreprise) d'une part et négociation (prérogative traditionnelle des organisations syndicales) d'autre part, aussi bien dans l'interaction des acteurs que dans l'articulation temporelle des procédures.

4. Demande, Contenu de la mission

		Demande / contenu de mission					
		anticipation	examen critique	construction alternatives	Conseil en négociation	Reclasser	Revitaliser
Allemagne	Zwickau	X					
	GE		X	X			
	Alcan		X		X		
	Novelis		X		X		
	Fehrer	X	X		X	X	
	Finger & Pelz		X	X			
	RKL		X	X			
France	Celestica		X		X		
	GISI		X	X	X		
	TVG	X	X		X		X
	Lejaby		X		X	X	
	Ugine		X		X	X	X
	ABN Amro		X		X	X	
	IBM		X				
Pays Bas	B			X	X		
	V				X		
	F				X		
Espagne	Dinosol				X		
	Azucarera				X		
Italie	St Microe						
	FIAT						
	Sabaf						
Belgique	Dexia						
	Arcelor						
IT / FR / Europe	Alcatel		X	X	X		
	EA		X		X		
	St Microe						

Nous avons établi une « typologie de la demande » à partir de ce que les mandants ont indiqué avoir demandé à l'expert au moment du mandatement. Cela peut être exprimé dans une résolution, une lettre de mandatement ou indiqué oralement. La demande « d'examen critique » est étroitement corrélée avec l'exercice du droit à nommer un expert dans le cadre de l'information-consultation. En revanche, les rares demandes explicites d'anticipation ont plutôt pris une forme contractuelle. En fait, c'est en cours de procédure que les contenus de la demande vont évoluer. Ainsi, la revitalisation peut apparaître après « examen critique des arguments », suivi de « recherche d'alternatives », ou bien couplée avec une démarche d'anticipation, ou bien en tant que demande technique, couplée ou non avec le « reclassement ».

La principale surprise de ce travail d'analyse de la demande a été l'apparition en force de « l'aide à la négociation ».

5. Positionnement dans le jeu des acteurs

C'est à partir de cette lecture de la demande que nous nous sommes efforcés de re-qualifier le rôle de l'expert, son positionnement dans le jeu des acteurs en analysant ce qu'avait effectivement fait l'expert pendant sa mission.

C'est ainsi que nous avons dégagé les catégories suivantes :

- Renforcer et légitimer le rôle du CE
- Expertiser, diagnostiquer
- Faciliter, Intermédier (relative équidistance dans le jeu des acteurs)
- Conseiller (se tenir plus d'un côté)
- Négocier pour (acteur direct ou avocat)
- Opérer, réaliser (reclassement ou revitalisation)

En fait, quand on caractérise le positionnement dans le jeu des acteurs, la confusion possible des rôles de l'expert et du syndicat disparaît :

>> L'expert reste un tiers qui diagnostique, aide, facilite, conseille, mais il ne prend pas la place de l'acteur

>> Le syndicat est un acteur direct

>> L'expert peut aussi être un opérateur direct de la réalisation de ce qui a été discuté, négocié.

On peut être étonné de voir apparaître une catégorie « renforcer et légitimer le rôle du CE ». C'est pourtant la conséquence logique l'asymétrie fondamentale de la relation sociale. Pour que le jeu puisse se jouer, un des acteurs, le CE doit conquérir son existence, son autonomie, à travers la reconnaissance des moyens qui lui sont nécessaires pour assumer sa responsabilité.

Ces conditions sont encore à conquérir dans de nombreux cas. S'il sont théoriquement bien installés pour les CE nationaux, c'est encore loin d'être le cas pour les Comités d'entreprise européens.

		Positionnement dans le jeu					
		Renforcer rôle CE	Expertiser	Faciliter intermédiaire	Conseiller	Négocier	Opérer réaliser
Allemagne	Zwickau		E				
	GE		E				
	Alcan		E		E		
	Novelis		E	E			
	Fehrer	E		E	E	U	Eo
	Finger & Pelz	E	E		E	U	
	RKL	E	E		E	U	
France	Celestica		E	E			
	GISI		E	E			
	TVG	E	E		E		
	Lejaby	E	E		E		Eo
	Ugine		E		E		Eo
	ABN Amro		E	E			Eo
	IBM		E				
Pays Bas	B	E	E			U	
	V	E			E	U	
	F			E			
Espagne	Dinosol		E		E		
	Azucarera		E		E		
Italie	St Microe	E	E		E	U	
	FIAT			E			
	Sabaf						
Belgique	Dexia						
	Arcelor						
IT / FR / Europe	Alcatel	E	E		E		
	EA	E	E	E			
	St Microe	E	E		E	U	

6. Les résultats

S'agissant de processus complexes et surtout multi-acteurs, il est évidemment hors de question de réaliser un classement des résultats. Le jugement ne peut se faire que du point de vue des acteurs, en prenant en compte toutes les contingences du réel. Il ne faut pas non plus ignorer les limites de l'intervention de l'expert, qui n'a pas solution pour toutes les impasses en matière d'accès à l'information (GE), d'accès au lieu de la décision (Alcan), de maturité des acteurs etc..

Il s'agit ici, avec l'approche fonctionnelle qui est la notre, d'identifier les domaines dans lesquels des résultats ont été obtenus. Il se trouve qu'ils sont de trois ordres :

1. Résultats sur le projet et les solutions économiques
2. Résultats sur le plan social et les situations individuelles
3. Résultats sur la qualité des relations industrielles, la force et la légitimité du CE

		Domaine de résultats		
		Solution économique	Plan social et situations individuelles	Qualité relations sociales
Allemagne	Zwickau	X		
	GE	X		
	Alcan			X
	Novelis			X
	Fehrer	X	X	X
	Finger & Pelz	X		X
	RKL	X		X
France	Celestica		X	
	GISI	X		X
	TVG	X	?	X
	Lejaby		X	
	Ugine		X	X
	ABN Amro		X	X
	IBM			X
Pays Bas	B	X	X	
	V		X	X
	F			X
Espagne	Dinosol			X
	Azucarera		X	
Italie	St Microe	X		
	FIAT		X	X
	Sabaf			
Belgique	Dexia		X	
	Arcelor		?	
IT / FR / Europe	Alcatel	X		X
	EA			X
	St Microe	X		

Il peut sembler surprenant de qualifier la qualité des relations industrielles de « résultat ». Pourtant, cette affirmation est tout à fait cohérente avec l'approche sociologique développée par Negrelli-Pichierrri sur les cartes cognitives des acteurs. La qualité des relations industrielles est la condition sine qua non du « diagnostic partagé » en même temps qu'elle en est la résultante.

C - Retour sur l'approche par la demande : les 3 temps de la construction de l'acteur

Selon Christian Dufour IRES in Regards-Syndex n°44, « *L'aide technique spécialisée semble corrélée à une demande interne de légitimité qui ne place pas la technicité en son centre* ». Pour lui, on peut polariser autour de deux types de situations fort différentes les cas dans lesquels il est fait appel à l'expert : l'expertise de militants experts / l'expertise des élus en rupture. Il y aurait donc un « usage » de l'expert différent selon le temps de maturité de l'acteur.

Il est possible de suivre les temps successifs de la construction de l'acteur à travers son rapport à l'expert :

- Premier temps : la nomination de l'expert correspond à la rupture symbolique qui constitue le CE en tant qu'acteur légitime.

Remarque. Nous serions tentés de reformuler ainsi l'assertion paradoxale de Christian Dufour : on nomme un « supposé savoir » pour conforter son « être » et non pour user du « savoir »... Il est donc important que l'expert soit un « sachant ».

Témoin de ce premier stade, le constat d'une dirigeante syndicale « *L'expertise reste vraisemblablement sous-utilisée de façon générale. Il faut regarder non seulement les orientations gestionnaires mais aussi l'organisation (notamment du travail), les comportements humains qui représentent souvent des enjeux de plus en plus importants et la place de l'entreprise dans son milieu environnant* » MF Boutroue Confédération CGT .

- Deuxième temps : la demande d'examen critique et d'aide fonctionnelle correspond au besoin d'être conforté et revalorisé face à des arguments ressentis comme blessants ou attentatoires : « vous coûtez trop cher, vous n'êtes pas compétitifs, d'autres sont meilleurs que vous... ». Le CE se construit dans sa capacité à se confronter.

A ce stade, c'est « savoir » contre « savoir », l'expert est un « contre-expert ».

L'enjeu de ce deuxième stade, c'est de construire le rapport à l'expert en vue de jouer son rôle d'acteur : « *Grâce à l'expertise, l'organisation syndicale peut mieux jouer son rôle qui doit se situer entre deux écueils opposés : une attitude défensive permanente d'un côté, le pur accompagnement des choix de l'entreprise de l'autre* » Marcel Grignard FGMM CFDT

- Troisième temps : l'acteur est constitué et conforté. Il renforce son autonomie. Il dispose de moyens, sait articuler ses demandes d'expertise, sait jouer des différentes catégories d'expertise (du plus technique au plus politique), sait même jouer le rôle d'expert auprès d'autres structures sœurs ou d'autres acteurs alliés.

A ce stade seulement, la « substance » du savoir de l'expert est utilisée. L'expert est enfin devenu un fournisseur.

En témoignent les avis syndicaux : « *En outre, le recours à l'expertise permet de donner sens à la question de l'anticipation. Les équipes ont souvent du mal à « piéger » les éléments clés d'évolution de leur entreprise qui peuvent participer à l'élaboration de la stratégie syndicale. Le travail de l'expert peut y apporter une contribution significative, y compris par la régularité du regard qu'il porte.* » Marcel Grignard FGMM CFDT

« Le besoin d'expertise est devenu nécessaire comme l'est le pain. ... mais entre le niveau de l'entreprise (la micro-participation) et le niveau des politiques globales (la macro-participation) que fait on du trou noir que constitue le marché financier libre de règles, qui pèse sur les deux niveaux ? » Walter Cerfeda CES

Ces temps successifs peuvent se dérouler en tout ou partie au cours d'une intervention, amenant des glissements dans le rôle de l'expert. Ils sont ainsi décrits dans le cas de V. :

“A consultant has been involved in a number of restructuring. He helps the council to ask the right questions and come to the right conclusions, writes concept-documents, thinks up possible solutions for conflicts should they occur and in general assists the council to keep a strategic view on the matters at hand. He also brings in experience. As the WC becomes more experienced, the consultants' role is changing. Of late the consultant is more and more asked to assist in matters of process rather than content e.g. to help solving conflicts, stimulating the dialogue between works councils and seeking solutions to the information problem for instance by encouraging the creation of informal platforms that enable employee representatives to confer with responsible EMEA-management on cross border restructurings. Since the union has built up a lot of expertise in the area of European Works Council the union acts like a consultant in that matter.”

Il est évident que la récurrence favorise l'évolution du CE en tant qu'acteur. Cette récurrence prend 2 formes, selon les dispositifs nationaux :

- Droit à l'examen des « comptes et de la situation économique » : dans la quasi totalité des cas français, l'expert était déjà connu du CE et avait fourni des « diagnostics » sur l'entreprise
- Droit aux formations : au Pays Bas, l'expert était déjà connu par ce biais et bénéficiait d'une appréciation personnelle.

C'est bien pour cela que, dans le cadre de la consultation sur la révision de la directive CEE, la CES a insisté sur le besoin de renforcer les moyens de fonctionnement et d'exercice des prérogatives des Comité d'entreprise européen : nombre de réunions, formation, recours à des experts techniques....

D - Retour sur le métier de l'expert : une exigence de transformation

Les développements précédents pourraient laisser croire que l'expert peut se contenter de jouer le rôle d'alibi. Il n'est rien, bien au contraire. Il est de sa responsabilité de permettre que certaines transformations s'opèrent, du fait de son intervention.

La première transformation concerne la demande transmise (examen critique, contre-expertise), dont on a vu le décalage avec la demande implicite (légitimation du CE).

Le métier de l'expert va consister à déplacer les champs. A titre d'exemple, les causes invoquées pour justifier les restructurations sont en général formatées pour répondre aux exigences légales et préserver l'entreprise de tout risque juridique. La recherche de la cause réelle est une opération essentielle, qui produit en général un effet de déclic à l'ouverture de la parole entre les acteurs. Cette opération va permettre aux acteurs de passer du symbolique au réel. Ce déplacement joue pour tous les acteurs : l'expert n'est pas là où on l'attendait.

La deuxième transformation concerne la mise en mouvement des acteurs. Le métier de l'expert consiste à se refuser à la tentation complaisante de remplacer l'acteur, même l'on peut aller assez loin dans une logique de facilitation et d'intermédiation. C'est à cette condition que les acteurs pourront passer d'une logique de contre arguments à la possibilité d'un diagnostic partagé.

La troisième transformation concerne la prise d'autonomie de l'acteur, capable alors d'user de l'expertise et du conseil extérieurs comme d'une boîte à outil. En ce sens, les résultats obtenus n'appartiennent qu'aux acteurs.