

Imprimer

# Enquête : quand les salariés achètent du conseil

En contrepoint des stratégies élaborées par les directions, les représentants des salariés recourent à leurs propres experts. Qui sont-ils et jouent-ils à armes égales avec les cabinets de conseil en stratégie ?

[Boston Consulting Group](#)[Roland Berger](#)

PAR  
Anne Daubrée

Publié le 05 Oct.  
2021 à 15:10

1  
[commentaire](#)

[sur le même  
sujet](#)

[Le consulting à  
la recherche  
des  
représentants  
du personnel  
perdus](#)

[Quand Bercy  
envoie le BCG  
faire le ménage  
chez 60 millions  
de  
consommateurs](#)



Entre l'avenir vu par le [Boston Consulting Group](#) et Secafi, il y a un monde... En 2020, la situation de l'INC, Institut national de la consommation, en difficulté financière, a été analysée et a fait l'objet de préconisations stratégiques par chacun des deux cabinets (relire [notre article](#)).

Le premier rapport était commandité par Bercy, le second, par le CSE, comité social et économique de l'établissement. Antoine Champion, représentant des salariés, élu au CA de l'INC, a accédé à l'essentiel du rapport final du **BCG**, et à celui du Secafi.

Pour lui, « les consultants du **BCG** ont vu l'INC comme une entreprise agile. Ils n'ont pas perçu la lourdeur du cadre administratif et des processus de décision. Aujourd'hui, le plan adopté par la direction sur la base de leurs préconisations a pris beaucoup de retard. Les consultants de Secafi ont mieux perçu cette réalité de l'INC. Leurs recommandations étaient plus basiques, en termes de réorganisation, mais aussi plus réalistes », estime-t-il.

Un face-à-face entre cabinets mandatés par les parties patronales et salariées qui avait pu également se produire à la Fonderie de Bretagne chez Renault où les salariés avaient opposé aux conclusions établies par [Advancy](#), à la demande du

groupe automobile celles, divergentes, de Secafi (relire nos articles [ici](#) et [là](#)). Idem chez l'aciériste nordiste Ascoval où les préconisations de [Roland Berger](#) arrivaient cette fois-ci après celles de Secafi (relire [notre article](#)).

Des cas plutôt exceptionnels : le plus souvent, les analyses des cabinets de conseil en stratégie mandatés par les directions d'entreprises et celles des experts côté CSE rentrent rarement en confrontation aussi directe. Les seconds ont plutôt face à eux les plans de cabinets plus opérationnels, comme des spécialistes du reclassement dans le cadre d'une restructuration d'entreprises, les missions de conseil en stratégie s'étant déroulées en amont.

### Un nombre stabilisé de consultants

D'après le Conseil de l'ordre des experts-comptables, il existe un assez grand nombre d'intervenants sur ce marché, de tailles très diverses. Mais ceux dont le conseil auprès des CSE constitue l'activité principale concentrent l'essentiel de l'activité. Après s'être développé à partir des années 1980 (loi Auroux), le nombre de ces experts est aujourd'hui stabilisé.

### Base d'expertise commune

Pour autant, pour une partie de leur activité, les cabinets mandatés par les CSE interviennent pour des missions comparables à celles des cabinets de conseil en stratégie : analyse de la situation financière de l'entreprise, de son contexte concurrentiel, définition d'une stratégie...

Le Code du travail prévoit en effet qu'ils puissent être saisis par les représentants du personnel aussi dans le cadre de situations de crise, comme un PSE, plan de sauvegarde de l'emploi, ou une procédure collective.

En quoi leur travail se différencie-t-il des cabinets de conseil en stratégie ? Disposent-ils des mêmes compétences ? Pour l'essentiel, la base d'expertise technique est commune aux deux, estiment les experts mandatés par les salariés interrogés par Consultor.fr.

« *Le travail d'analyse et de conseil que nous réalisons requiert le même niveau de technicité que celui des cabinets en stratégie qui interviennent auprès des directions* », explique David Dupuy, directeur de Syndex, qui conseille CSE, CE, CHSCT et autres organisations syndicales depuis 1971.

Même son de cloche chez Secafi, autre spécialiste du conseil auprès des instances représentatives du personnel. Pour Pierre Marco, son directeur du développement, « *nos analyses n'ont rien à envier à celles d'autres cabinets de conseil en stratégie. Les nôtres ont une force particulière, celle d'analyser la situation de manière systémique et de construire des stratégies alternatives qui équilibrent les enjeux économiques et sociaux* ».

Aux experts-comptables, qui constituent le cœur de leur métier, les cabinets les plus importants qui conseillent les salariés ajoutent des équipes qui comprennent analystes financiers, auditeurs, ingénieurs, spécialistes des ressources humaines, juristes, contrôleurs de gestion, psychologues du travail...

### La clé de l'accès à l'info

Si les cabinets mandatés par les représentants du personnel revendiquent un type d'expertise comparable à celui des cabinets de conseil en stratégie, certaines de leurs conditions de travail diffèrent.

C'est le cas, en particulier, sur le sujet crucial de l'accès à l'information dans l'entreprise. En théorie, le Code du travail prévoit qu'ils puissent accéder librement à l'entreprise, organiser des entretiens. De plus, l'employeur est tenu de leur fournir les informations qui leur sont nécessaires. Ils peuvent disposer des mêmes documents que le commissaire aux comptes de l'entreprise (les rapports des



cabinets de conseil en stratégie n'en font pas partie). « *Normalement, nous disposons d'un accès aux informations concernant l'entreprise assez comparable à celui des cabinets de conseil en stratégie* », estime Pierre Marco.

La normalité subit toutefois de fréquents accrocs : la plus ou moins bonne volonté de la direction peut peser lourd. Par exemple, « *dans le cadre d'un PSE, comme souvent du reste, une question majeure est celle de l'accès à l'information. Les études des cabinets de conseil en stratégie contiennent des informations qui sont intéressantes pour comprendre l'entreprise, et nous y avons rarement accès. Le plus souvent, les directions sont réticentes à nous les communiquer* », témoigne Daphné Lecointre, associée chez PNL Conseil.

Pour accéder à ce type de documents, il faut apporter la preuve de leur existence. Et la recherche d'informations relève parfois du « *jeu de piste* » d'après les mots de David Dupuy, le directeur de Syndex. Il s'agit, par exemple, d'aller rechercher dans les comptes des entreprises la notification d'un recours à un prestataire externe... « *Il faut être en mesure de démontrer que ce document existe, et aussi, obtenir la version actualisée, et qu'elle comporte bien toutes les pages...* » illustre-t-il.

Par ailleurs, « *depuis les ordonnances de 2017 sur le dialogue social en entreprise, nous observons une croissance des discussions, sur l'information à transmettre, les calendriers plus tardifs, les délais... et pas toujours dans l'objectif d'éclairer davantage les représentants du personnel* », remarque Daphné Lecointre.

### **La complexité de l'intégration dans le dialogue social**

Comparé à celui des cabinets de conseil en stratégie, le travail des experts côté CSE présente aussi d'autres spécificités liées à leur rôle dans le dialogue social de l'entreprise et leurs relations avec ses différentes parties prenantes.

À commencer par leurs commanditaires. En effet, « *généralement les cabinets en stratégie ont un seul commanditaire contrairement à nous. En effet, nous travaillons pour un collectif, une instance qui nous a désignés par un vote d'une majorité d'élus. Or, tous les élus ne sont pas forcément sur la même ligne ce qui rend notre rôle sûrement plus complexe que celui d'un cabinet qui a un seul donneur d'ordre* », précise David Dupuy, chez Syndex.

Par ailleurs, sur le plan de la réalisation de la mission elle-même, les relations avec les représentants des salariés jouent un rôle important. D'une part, ils constituent une source d'information précieuse, grâce à leur connaissance des métiers et des processus de production de l'entreprise. Mais sur d'autres sujets, leur faible niveau d'expertise complexifie le travail des cabinets.

« *Au-delà du travail d'expertise proprement dit, notre rôle comprend un enjeu pédagogique et d'appropriation important de nos conclusions. Lorsqu'un directeur financier commande un audit financier, il attend un travail technique qui donne lieu à une discussion d'experts. Nos interlocuteurs disposent rarement de ces compétences techniques. Lorsqu'on présente un compte de résultat aux élus du CSE, ils ne savent pas forcément l'interpréter. Une mission réussie, ce n'est pas seulement la qualité du diagnostic. C'est aussi avoir été capable de faire en sorte que les représentants du personnel se le soient approprié et s'en servent* », explique David Dupuy.

De plus, « *les élus ont tendance à se reposer sur les cabinets, sans réellement préparer la collecte d'informations qui pourraient être utiles à leurs prestataires. Or, si l'on se contente des sources officielles, le résultat sera médiocre* », insiste Sébastien Crozier, président de la CFE-CGC Orange, qui a déjà eu affaire à ces cabinets.

### **Des relations parfois difficiles avec les directions**

Les relations avec les directions pèsent aussi lourd dans la manière dont les cabinets mandatés par les CSE travaillent. Or, elles peuvent être très variables, témoignent les différents cabinets. Elles dépendent d'une combinaison de facteurs.

Ainsi, dans les plus grandes entreprises où le dialogue social est plus rodé, le recours à l'expert est intégré dans les process, et son rôle, souvent mieux accepté que dans les plus petites structures. Mais la relation dépend aussi du type de situation – crise ou pas –, ainsi que de la manière dont le cabinet mandaté par le CSE est perçu par la direction...

« En général, les directions n'entravent pas notre travail. Elles sont rompues à l'exercice et nous identifient comme un interlocuteur qui réalise un travail constructif. Mais dans certaines entreprises, la direction méconnaît ce rôle de l'expertise et la prise de contact peut être un peu plus musclée », témoigne Pierre Marco, le directeur du développement de Secafi.

Par ailleurs, les relations avec les syndicats constituent également un enjeu fort. « Les cabinets connaissent bien le monde syndical. C'est une nécessité, car la majorité des élus des CSE sont syndiqués. De plus, si le CSE reste le principal acteur dans une majorité d'entreprises, notamment les PME, dans certaines, le dialogue social passe autant par les syndicats que par les CSE », explique Philippe Gervais, expert-comptable, animateur du groupe de travail CSE au Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables.

Et dans la réalisation même de la mission, l'appui de syndicats peut se révéler précieux. Ils peuvent notamment permettre aux cabinets d'accéder à des experts (syndiqués) dans l'entreprise, dans le cadre par exemple d'entretiens anonymes. Lesquels peuvent être importants pour analyser finement la situation, même si leurs propos ne pourront être directement cités dans le rapport.

Mais *in fine*, pour Sébastien Crozier, chez Orange, « un bon dossier, c'est un bon client et un bon prestataire, que ce soit côté direction ou côté salariés. Si le commanditaire ne fait pas preuve d'une forme d'ouverture d'esprit, les conclusions du rapport seront fausses, tronquées. Le prestataire n'a aucune raison d'aller dans le sens opposé de ce que souhaite le client, car la fois suivante, il ne gagnera pas le marché. S'il fait 18 degrés, on peut démontrer qu'il fait beau ou pas... »

Anne Daubrée pour [Consultor.fr](https://www.consultor.fr).

1

### Un tuyau intéressant à partager ?

Vous avez une information dont le monde devrait entendre parler ? Une rumeur de fusion en cours ? Nous voulons savoir !

[écrivez en direct à la rédaction !](#)

---

## commentaires (1)

**dingdong** 07 Oct 2021 à 14:22

Article ultra intéressant, merci !

[citer](#)

[signaler](#)

---

## ajouter un commentaire

VOTRE NOM \*

## VOTRE COMMENTAIRE \*

1024 caractère(s) restant(s).

envoyer

## france



FRANCE 22/03/22

## Batho, Le Maire, Le Pen, Macron, Péresse, Roussel... : les réactions...

Après la publication du rapport de la commission d'enquête du Sénat sur l'influence des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques, les réactions politiques se sont enchaînées. De même...



FRANCE 18/03/22

## BCG : trois nouveaux partners

Le cabinet annonce la promotion de trois nouveaux directeurs associés (managing directors & partners). Le total des associés du bureau parisien atteint 78 personnes selon le décompte de...



FRANCE 17/03/22

## 0 euro d'impôts sur les sociétés en dix ans : McKinsey dans le viseur...

C'est une information donnée par la rapporteure de la commission d'enquête du Sénat sur l'influence des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques lors de la présentation de so...



FRANCE 16/03/22

## Eleven : Pietro Turati promu partner

Le principal et data scientist chez Eleven Strategy est promu au rang de partner.





FRANCE 15/03/22

## Eight Advisory : départ de Michel Zarka

Michel Zarka avait rejoint Eight Advisory en 2020 à la liquidation de Theano Advisors dont une partie des équipes avait été reprise au sein du pôle Strategy & Operations d'Eight Advisory.



FRANCE 14/03/22

## Ateliers de la croissance : l'opération séduction d'Advancy aura lieu le...

Exercice de pédagogie et opération de recrutement, la 8e édition des Ateliers de la croissance coorganisés par Advancy, Lazard et Ardian dans les locaux de l'espace de coworking...



FRANCE 09/03/22

## CVA déménagement

Un saut de puce dans le VIIIe arrondissement : de George V à la rue Pierre Charron.



FRANCE 08/03/22

## CMI s'engage gracieusement auprès des Apprentis d'Auteuil

Le cabinet CMI, historiquement positionné, entre autres, sur le secteur public de l'éducation et de l'enseignement supérieur, s'investit également auprès de ce vaste secteur dans le cadre de...



FRANCE 08/03/22

## Les success fees n'ont pas la cote

Le paiement d'une part des honoraires en success fees, autrement dit commissions de succès, est loin d'avoir été généralisé dans le secteur du conseil en stratégie – même si certains cabinets en font leur...