

## *L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 - Michel Capron*

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Bref rappel du cadre juridique après les apports des lois Auroux de 1982 sur les IRP et les dispositions ultérieures</b> | <b>1</b>  |
| <b>2. Les nouvelles données pour les structures d'expertise non patronale</b>  | <b>2</b>  |
| 2.1 Professionnalisation et institutionnalisation  | 2         |
| 2.2 Diversification et reconfiguration   | 3         |
| <b>3. Les mouvements autour des deux principales confédérations</b>  | <b>4</b>  |
| 3.1 La perte du monopole de Syndex dans la sphère cédétiste  | 4         |
| 3.2 La vie tumultueuse des cabinets dans la mouvance cégétiste   | 6         |
| <b>4. Les expertises et études hors de l'expertise comptable</b>   | <b>8</b>  |
| 4.1 Les expertises technologiques  | 8         |
| 4.2 Le développement des bureaux d'études et de documentation et des activités de conseil liés aux syndicats                   | 9         |
| <b>5. Un nouveau milieu d'expertise non patronale en structuration ?</b>   | <b>11</b> |
| 5.1 Croissance des structures et gain de réputation  | 12        |
| 5.2 Vers une identité collective de l'expertise non patronale ? Quelle coopération entre ces structures ?                      | 13        |
| <b>6. Et la comptabilité dans tout cela ?</b>  | <b>14</b> |
| 6.1 Sur le plan institutionnel : la redéfinition des rapports avec l'Ordre des experts comptables                              | 14        |
| 6.2 Sur le plan pratique : intérêts et limites de l'apport de la comptabilité analytique                                       | 16        |
| 6.3 Sur le plan conceptuel : la coupure avec le milieu de la recherche   | 16        |
| 6.4 Le rendez-vous manqué avec la RSE  | 17        |

### 1. Bref rappel du cadre juridique après les apports des lois Auroux de 1982 sur les IRP et les dispositions ultérieures

*Pour les détails, cf. les deux textes d'Henri-José Legrand*

Comme le résume très bien Alain Supiot : « Les lois Auroux ont cherché à encadrer le pouvoir économique dans l'entreprise, notamment en matière réglementaire et disciplinaire, sans en partager l'exercice avec les représentants du personnel »<sup>1</sup>.

La loi Auroux du 28 octobre 1982 consacre le rôle de l'expertise auprès des IRP. La mission annuelle d'examen des comptes est renforcée : « La mission de l'expert-comptable porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à l'intelligence des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise ».

Ainsi, après 1982, l'expertise comptable se déploie dans plusieurs champs et auprès de plusieurs instances<sup>2</sup>. De plus d'autres possibilités de missions apparaissent étant

---

1 « De la citoyenneté économique », entretien avec Alain Supiot, *Esprit*, mars 2010, p. 60

2 Le carcan dans lequel la mission était insérée jusqu'en 1982 est également largement relâché par l'abrogation en 1983 de l'obligation pour l'expert-comptable désigné par le CE d'être inscrit au tableau de l'Ordre dans le ressort de la Cour d'appel du siège de l'entreprise.

instituées par la loi Auroux sur les IRP, puis par plusieurs dispositions législatives adoptées entre 1984 et 2013.

La grande nouveauté de la loi du 28 octobre 1982 est la possibilité d'intervention en cas de projet de licenciement économique, intervention rémunérée par l'employeur.

En 1984, sont instituées les missions d'assistance sur les documents prévisionnels et dans le cas de mise en œuvre du droit d'alerte par un CE/CCE. En 2001, les assistances sont étendues en cas d'OPA et en cas de concentration. En 2013, une consultation du CE sur les orientations stratégiques de l'entreprise est rendue possible.

La loi de 1982 donne à l'expert-comptable du CE les mêmes pouvoirs d'investigation que les commissaires aux comptes, donc l'accès à la comptabilité analytique ; contestée, cette disposition sera définitivement reconnue par la Cour de cassation en 1987. En 2001 est reconnue la nécessité de connaissance des prix de cession interne.

La loi Auroux prévoit également une assistance du Comité de groupe lorsque celui-ci est informé sur les comptes consolidés. En 1996, cette possibilité est offerte aux CE européens. Elle prévoit également une assistance auprès de la commission économique du CE lorsque celle-ci existe.

Une autre innovation importante de la législation de 1982 est l'institution d'une mission d'expertise technologique qui doit néanmoins être soumise à l'agrément de la direction de l'entreprise et d'une mission auprès du CHSCT, nouvelle appellation des CHS, dont les prérogatives sont arrêtées par la loi du 28 décembre 1982<sup>3</sup>. Cette mission d'assistance qui porte aussi sur les modifications des conditions de travail bénéficiera de changements législatifs non liés directement aux IRP, tel, par exemple, l'aménagement et la réduction du temps de travail.

La principale conséquence immédiate pour Syndex, dès 1983, est en quelque sorte la légalisation des « interventions sur conflit », permise par l'assistance en cas de projet de licenciement collectif. C'est pour la société un appel d'air qui constitue un premier changement fondamental ; d'une « charge », ce type d'assistance devient, au contraire, une source de revenus.

## 2. Les nouvelles donnes pour les structures d'expertise non patronale

Ce nouveau cadre juridique qui légitime et élargit les champs d'intervention de l'expertise auprès des IRP va complètement bouleverser le paysage d'un milieu professionnel encore en gestation en 1982.

### 2.1 Professionnalisation et institutionnalisation

Étant donné que l'activité peut désormais s'étaler sur l'année, le caractère contraignant de la saisonnalité de l'examen annuel des comptes s'estompe largement. Syndex peut

---

Le statut juridique des sociétés assujetties qui, d'après le patronat, devait se limiter aux SA, ne pose plus de problèmes et l'usage s'impose progressivement à tous les statuts, y compris les associations.

<sup>3</sup> Article L. 236-9 : « Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut faire appel à un expert lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail ou une maladie à caractère professionnel, est constaté dans l'établissement. »

contractualiser un certain nombre d'intervenants sur des périodes plus longues, ne plus exiger d'eux un emploi permanent par ailleurs et réduire le turn-over en les fidélisant. La politique de la société sera d'ailleurs de rechercher des lieux de diversification dans des structures proches pour compléter le temps partiel des contractualisés<sup>4</sup>.

Sur le plan de l'organisation interne du cabinet, les répercussions sont importantes. En 1984, le collectif Syndex débat assez âprement d'une plus grande professionnalisation ayant pour objectif de concilier sécurité (vis-à-vis de l'Ordre), démocratie interne et efficacité. Schématiquement, le débat oppose ceux qui veulent aligner la société sur les standards de la profession à ceux qui se veulent les gardiens de l'esprit soixante-huitard et autogestionnaire de ses débuts. Finalement, un compromis s'impose : le souci de l'engagement reste majeur mais la qualité et la rigueur de l'assistance doivent éviter d'être pris en défaut en regard des exigences des instances ordinales<sup>5</sup>. La tendance à la professionnalisation, associée à la salarisation vers un quasi-temps plein, est bien lancée et ne fera que s'accroître au fil du temps.

La légitimation de toute une gamme nouvelle d'expertises a évidemment pour corollaire non seulement la professionnalisation des intervenants, mais aussi son institutionnalisation qui va l'inscrire durablement et de manière originale<sup>6</sup> dans le paysage des relations sociales du travail. Cette évolution est à mettre en rapport avec l'institutionnalisation des syndicats, leur bureaucratisation et leur déclin (cf. le texte de Pierre Héritier)

Gagnant en respectabilité, tant auprès des organisations syndicales que des directions patronales et de l'Ordre des experts comptables, cette expertise « non patronale » va aussi payer la rançon de son succès. A partir du moment où la question de la sécurité de l'organisation, c'est-à-dire l'assurance de sa pérennité, devient une préoccupation primordiale, les cabinets intervenant auprès des CE se retrouvent engagés dans une logique organisationnelle irrémédiable et en tant que sociétés commerciales, elles se trouvent prises dans un irrésistible processus de marchandisation. Ce processus s'est trouvé enclenché dès lors qu'il s'est agi de vendre un « produit », de batailler sur un marché qui devenait de plus en plus concurrentiel.

## 2.2 Diversification et reconfiguration

D'après P. Cristofalo<sup>7</sup> (p. 371), « il existait à la fin des années 1980 environ une dizaine de cabinets se consacrant à l'expertise technologique et CHSCT, et un nombre similaire réalisant de l'expertise comptable à destination des CE ». Elle ajoute : « Aujourd'hui (date de soutenance de sa thèse, 2011), répondent à la catégorie « d'experts au service des élus des IRP » un conglomérat de cabinets d'expertise-comptable, de cabinets de conseil en

---

4 Contrairement à d'autres cabinets intervenant auprès des IRP, Syndex se refuse à intervenir pour les comptes des CE, mais favorise la création d'une société distincte spécialisée, le BEC, confiée à des experts comptables de Syndex.

5 Le « contrôle de qualité » est institué dans la profession en 1984 et devient quelques années plus tard « l'examen d'activité professionnelle ».

6 Il n'existe pas, à notre connaissance, d'équivalents dans le monde ; dans les pays où existent des assistances auprès d'IRP, les intervenants sont des experts syndicaux.

7 *Syndicalisme et expertise. La structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours)*. Thèse pour l'obtention du doctorat de Sociologie, 2011.

organisation, d'associations, de professionnels indépendants (ergonomes, sociologues, ingénieurs...). De nombreuses entreprises comportent plusieurs activités et compétences très variées ».

Ceci illustre la diversification des missions et des structures qui entendent y répondre, mais aussi la naissance d'un marché sur lequel règne une concurrence qui n'était guère imaginable avant 1982.

Plus aucun cabinet ne peut se prévaloir de détenir un marché captif. Syndex qui avait innové dans la façon de réaliser la mission d'expertise comptable auprès des CE<sup>8</sup>, mais dont l'étoile a pâli, du fait notamment d'un constat d'une qualité médiocre de certains rapports<sup>9</sup> et qui jusqu'au début des années 1990 jouissait d'un quasi-monopole auprès de CE/CCE à majorité CFDT se voit concurrencé par des cabinets créés par des intervenants issus de ses rangs et même par un cabinet (Sextant) encouragé par la Confédération dirigée par Nicole Notat. Du côté des cabinets proches de la CGT, c'est une véritable foire d'empoigne où les rivalités personnelles prennent le pas sur les orientations politiques entraînant des scissions successives.

Un assez grand nombre de petits cabinets<sup>10</sup> prospèrent à l'ombre des deux « grands », Secafi et Syndex. Ils sont généralement dirigés par des experts comptables qui n'ont pas d'engagement et qui ont vu dans le développement du marché<sup>11</sup> une opportunité d'avoir une activité tranquille et sans risques. Dans leur très grande majorité, il s'agit de PME et on peut noter que les grands cabinets d'audit d'origine anglo-saxonne (big four) sont quasiment absents. Sans prétendre à l'exhaustivité, P. Cristofalo (2011) a repéré plus d'une centaine de professionnels proposant dans la durée et régulièrement des services aux IRP, toutes expertises confondues<sup>12</sup>.

### 3. Les mouvements autour des deux principales confédérations

Les milieux de l'expertise auprès des IRP connaissent dans les années 1980-90 une assez grande instabilité qui prend néanmoins des aspects très différents selon qu'il s'agit du pôle CFDT ou du pôle CGT.

#### 3.1 La perte du monopole de Syndex dans la sphère cédétiste

A partir du milieu des années 80, Syndex doit faire face à la nouvelle situation créée par les lois Auroux. Si les relations avec la CFDT se sont apaisées et si les rapports sont moins conflictuels avec le patronat, les questions d'organisation interne, de modes de rémunération font apparaître des tensions assez vives dans certains groupes qui vont jusqu'à provoquer des scissions.

Ainsi, la majorité du groupe agro-alimentaire réputé pour faire cavalier seul, décide de sauter le pas et de faire juridiquement scission ; au sein du groupe banque, plusieurs

---

8 Voir en 1<sup>ère</sup> partie les modalités et méthodes de la mission pratiquée par Syndex.

9 Ce constat résulte d'une lecture croisée des rapports entre groupes effectuée en vue de l'AG de 1985, cf. « Du passé... », p. 32.

10 P. Cristofalo fournit dans sa thèse des informations sur quelques-uns de ces cabinets (p. 398 et suivantes)

11 32 000 CE et autant de CHSCT dans les années 2000

12 107 sociétés étaient inscrites au registre du commerce au deuxième semestre 2009 (p. 372)

intervenants (dont Claude Simon) partent créer une autre société avec les CCE dont ils avaient la charge. C'est également le cas dans le BTP. Ces nouvelles sociétés reçoivent l'aval des fédérations CFDT concernées.

En 1999, dans un rapport au Bureau national, Rémi Jouan, responsable du secteur « action revendicative » est très critique à l'égard du travail de Syndex et pousse à une diversification de l'offre d'expertise comptable dans une période de « recentrage » qui provoque des dissensions internes et ne plait pas à tous les intervenants<sup>13</sup>. « Selon lui, la qualité de l'expertise du cabinet (Syndex) est très irrégulière, et sur certains secteurs, son expérience lui fait dire que le cabinet ne dispose pas d'intervenants suffisamment professionnels et compétents » (Cristofalo, p. 415). « (...) s'ils voulaient garder le leadership, il aurait fallu qu'ils se dotent de compétences comme Secafi. » (Notes du Bureau National des 10 et 11 mars 1999, Archives CFDT, cité par Cristofalo, p. 415). Cristofalo ajoute : « Si la critique se centre sur la qualité de la prestation, elle est indissociablement politique puisqu'elle porte aussi sur la définition conjointe de l'expertise et du syndicalisme que véhiculent les intervenants du cabinet ».

La Confédération CFDT prône alors le pluralisme et la concurrence de l'offre en mettant plus l'accent sur les compétences et la qualité des intervenants que sur leur engagement. Elle encourage ouvertement une nouvelle société, Sextant<sup>14</sup>, créée en 1996 et qui cherche surtout à recruter les meilleurs profils sortis des grandes écoles de gestion.

Ces nouvelles donnes n'affectent cependant pas la poursuite de l'expansion de Syndex et le maintien, tant bien que mal, de son organisation d'inspiration « autogestionnaire ». Les instances dirigeantes sont toujours élues par l'ensemble du personnel (y compris les administratifs). La transformation de la société en SCOP en 2012 ne fera qu'entériner juridiquement cette situation de fait.

Le nombre de groupes sectoriels ne cesse d'augmenter pour atteindre 16 en 2009 et des pôles thématiques transversaux sont constitués, comme le pôle « restructurations » dont l'expérience est particulièrement appréciée (cf. le texte de Frédéric Bruggeman et Dominique Paucard).

Parallèlement l'implantation régionale se poursuit et se consolide (cf. infra). En 2003, Syndex se lance dans l'activité auprès des CHSCT (cf. le texte de Jean-Louis Vayssière) qui va constituer progressivement une bonne partie de son activité et contribue à changer profondément la nature du collectif d'intervenants et de la société qui n'est plus orientée seulement vers l'activité d'expertise comptable.

Dans les années 1990, la salarisation à temps complet se renforce pour faire face à une croissance caractérisée plus par l'accroissement du nombre de jours par mission que par le nombre de CE assistés.

Le recrutement passe par des annonces publicitaires et surtout par des démarchages dans les grandes écoles de gestion. Le bouche à oreille dans les réseaux militants a vécu. La société se dote d'un chargé de recrutement et d'un service de formation pour

---

13 Cette période correspond à des scissions au sein de la CFDT et à la constitution de syndicats SUD.

14 Sextant, créée par des adhérents CFDT travaillant à Secafi a probablement servi à concurrencer autant Secafi que Syndex.

homogénéiser les compétences des nouvelles recrues et des anciens intervenants. La société renforce ses services centraux, développe les activités de support pourvues par des non-intervenants (informatique, documentation, reprographie, ressources humaines, communication)<sup>15</sup> et offre des facilités aux intervenants comme par exemple, l'achat d'ordinateurs et la mise en place d'un dispositif d'accompagnement à la préparation de l'expertise comptable.

Si certains secteurs d'intervention ont connu une spécialisation (licenciements, salaires, santé et conditions de travail...) la division du travail n'a pas gagné Syndex, contrairement à d'autres cabinets. L'intervenant reste maître de ses outils et de son processus de travail.

Au début des années 2000, la plupart des plus anciens sont partis et on peut dire que les jeunes « ont tué le père » !

### 3.2 La vie tumultueuse des cabinets dans la mouvance cégétiste

La vie des cabinets liés à la CGT a été, dans cette période post-1982 beaucoup plus tumultueuse.

Avant 1982, la CGT travaillait essentiellement au plan national avec trois grands cabinets : Masson, Maréchal et Pirolli (cf. 1ère partie). Ce paysage va être complètement bouleversé par les départs à la retraite de ses dirigeants et l'arrivée d'une nouvelle génération fortement marquée par la personnalité de Pierre Ferracci.

Fils d'un résistant communiste corse, il va se révéler, au fil des ans, un véritable homme d'affaires, accumulant les acquisitions de sociétés qui vont constituer, sous l'apparence d'un conglomérat, un groupe aux activités complémentaires, centrées autour de la logique d'une offre diversifiée aux élus salariés d'entreprise et aux syndicats. Avec ses entrées dans les allées du pouvoir, quel que soit le gouvernement, et la confiance dont il bénéficie dans les organisations CGT, il devient l'un des chantres du dialogue social et marque de son empreinte, pendant près de 40 ans, les relations sociales du travail en France.

Sans être expert-comptable<sup>16</sup>, il a commencé sa carrière en 1980 avec Guy Maréchal qu'il quitte rapidement pour rejoindre Pirolli, puis revient en tant qu'associé chez Maréchal qu'il arrive à convaincre de lui passer la main pour rénover l'expertise comptable auprès des CE CGT, très critiquée à l'époque dans les instances de l'organisation (cf. 1ère partie).

Avec les encouragements de Jean-Louis Moynot à la direction de la CGT, Ferracci crée, avec Maréchal, Secafi dont il prend seul la tête en 1986, après le départ à la retraite de celui-ci. En 1990, profitant du départ à la retraite de Pirolli, il rachète son cabinet. L'ensemble qui s'appelle désormais Secafi-Alpha devient le plus important cabinet travaillant pour des CE. Il rompt avec le modèle des rapports Masson et Maréchal et s'inspire de la méthodologie des rapports Syndex qui devient l'exemple à suivre.

---

15 Ce qui va conduire progressivement à accroître la proportion de membres du cabinet non impliqués directement dans les missions.

16 Il n'obtiendra le diplôme que beaucoup plus tard, en 1999, grâce à une procédure spéciale très particulière, mais légale, qui lui évite de passer les examens. Les conditions dans lesquelles il a obtenu cette procédure sont toujours restées obscures.

Une myriade de sociétés va alors s'agglutiner dans ce qui est devenu le groupe Alpha : Alpha Conseil pour les CHSCT, Alpha Consulting à l'international, Eurostaf pour les études sectorielles, Alpha Études<sup>17</sup>, Alpha CE puis Forma CE pour la formation. Il reprend en outre les services comptables de la SCET qui lui mettent un pied auprès des collectivités locales, puis la SODIE, filiale d'Usinor-Sacilor, spécialisée dans la reconversion et le reclassement de salariés, ce qui va lui permettre de réaliser de fructueuses opérations foncières avec des collectivités locales et de s'installer avec la filiale Sémaphores comme conseil des collectivités locales. Boulimique, Ferracci se portera président d'un club professionnel de football (Paris FC), avec l'ambition de le faire monter en Ligue 1 et ira jusqu'à organiser (ou à maîtriser ?) sa propre concurrence avec la reprise d'APEX, société d'expertise comptable intervenant auprès des CE et des CHSCT<sup>18</sup>, par des cadres du groupe Alpha.

Pour réaliser cette croissance fulgurante, Ferracci n'a pas pu se satisfaire du seul vivier militant et il a eu de plus en plus recours à un recrutement classique et à un mode d'organisation hiérarchique qui font du groupe Alpha une entreprise capitaliste ordinaire avec des élus du personnel CGT et CFDT qui ne ménagent pas leur direction<sup>19</sup>. L'effectif déclaré du groupe est actuellement de 900 salariés dont 600 dans la société d'expertise comptable Secafi, pour un chiffre d'affaires global de 130 millions d'euros.

Ferracci ne fut pas le seul, dans la mouvance cégétiste, à opérer ce virage vers un recrutement de professionnels classiques : ce fut aussi le cas de Marc Ouzoulias, originaire d'une famille communiste, avec sa société Coexco.

Du côté de chez Masson qui avait, avant 1982, le plus important portefeuille d'interventions auprès des CE, il n'y avait pas de successeur qui s'imposait. Le cabinet périlite<sup>20</sup> et la CGT encourage Pirolli à créer une nouvelle société, la SOGEX qui voit le jour en 1983 et sera absorbée plus tard en 1990 par Secafi, sous l'égide de Ferracci. Pour cette création de SOGEX, Pirolli a été aidé par deux jeunes économistes venant de chez Maréchal, Ferracci et Jean-Claude Dufour. Ce dernier est un ancien dirigeant de l'UEC et ancien collaborateur du secteur économique de la CGT.

Presque simultanément, soutenu par la fédération CGT de l'agro-alimentation, Dufour crée SOGEX-Acte avec un expert-comptable, Claudine Vergnolle, dont il se débarrasse en 1986 et la remplace par un autre expert-comptable, Patrick Kermarrec. Mais à la suite de désaccords entre celui-ci et Dufour, Kermarrec crée un nouveau cabinet en 1998 : SOGEX-cube dont l'appellation indique clairement la filiation.

En 2002 SOGEX-Acte fusionne avec A Prime, une société intervenant auprès des CE, dirigée par Charles Michaloux, un proche de Ferracci et ancien dirigeant de la LCR dans les années 1970. La nouvelle société se dénomme APEX<sup>21</sup> et couvre, elle aussi, avec les CHSCT, les deux types de mission. Se voulant non marquée par une attache syndicale, elle

---

17 Hugues Bertrand en sera le directeur pendant quelques années, après être passé notamment par Syndex, le secteur économique CFDT (avec Pierre Héritier), les Universités Paris 8 et Paris-Diderot et la direction du CEREQ.

18 Résultat de la fusion de A-Prime et de Sogex-Acte en 2002 (cf. infra)

19 Ces dernières années, CGC, FO et CFTC sont également représentés.

20 Il est possible qu'il ait été repris par Cabane et Méric de Rhône-Alpes (à vérifier)

21 Elle est maintenant au cœur d'un groupe dénommé APEX-ISAST.

ambitionne de répondre à toutes les demandes de CE, quelle que soit leur couleur syndicale.

En région, les instances locales de la CGT font souvent appel à des experts comptables indépendants ou de petits cabinets locaux.

La CGT est restée fidèle à sa politique consistant à s'adresser à une diversité de cabinets<sup>22</sup> et à leur laisser une large indépendance quant à leur structuration et à leur mode d'intervention. Néanmoins, on observe qu'à travers quelques personnages-clés animés par des rivalités personnelles, le marché de l'intervention auprès de CE/CCE CGT se structure autour de branches d'activité configurées par les Fédérations avec des aspects qui le font ressembler à un jeu des 7 familles. Comme nous le verrons plus loin, la Confédération ne réussit pas à structurer son réseau d'experts.

D'une manière générale, l'assouplissement des liens que les deux grandes confédérations entretenaient historiquement avec leurs cabinets d'expertise comptable privilégiés et l'ouverture concurrentielle de l'activité les ont conduits à diversifier leur portefeuille d'interventions du point de vue de l'origine syndicale<sup>23</sup>. Il faut aussi ajouter que bon nombre de CE/CCE étant composites, les alliances pour désigner l'expert sont devenues à géométrie variables et changeantes dans le temps.

Enfin, les passages d'intervenants d'un cabinet à l'autre ont pu, dans une certaine mesure, contribuer à homogénéiser les conceptions et les pratiques d'intervention.

Au début des années 80, des discussions eurent lieu pour tenter de créer une structure d'expertise comptable commune travaillant pour la CGT et la CFDT. Elles suscitèrent un intérêt dans tous les cabinets, mais elles tournèrent court rapidement, Edmond Maire, notamment, y étant opposé.

#### 4. Les expertises et études hors de l'expertise comptable

Plus ou moins en rapport avec les cabinets d'expertise comptable, de nouvelles structures d'expertise ou d'études favorisées par les lois Auroux vont se constituer en étant généralement proches des organisations syndicales.

##### 4.1 Les expertises technologiques

Dès les débuts de Syndex, la préoccupation des conditions de travail et de l'ergonomie a été présente en lien avec la CFDT et des ergonomes du CNAM. L'informatisation et plus tard, l'introduction de nouvelles technologies sont apparues dans les années 70 comme un domaine potentiel d'action syndicale<sup>24</sup>.

Des experts et chercheurs vont proposer d'apporter leur concours aux militants syndicaux et aux CE à partir de la création d'une structure permanente : l'Association pour la Recherche sur l'Emploi des Techniques (ARETE). L'axe prioritaire de cet organisme est

---

22 Tous ces cabinets ont également une activité importante de gestion des comptes des CE en matière sociale et culturelle.

23 Ainsi, la CFE-CGC affiche Secafi-Alpha sur son site parmi ses partenaires.

24 Cf. CFDT, *Les dégâts du progrès*, Le Seuil, paru en 1977



l'étude de l'informatisation et l'impact du progrès technique sur les situations de travail, le fonctionnement des entreprises et les relations sociales ; il est ainsi destiné à faire le lien entre technologies, conditions de travail et emploi.

En tant qu'association, l'ARETE a été créée en 1978 avec l'accord de la confédération CFDT. Cette dernière entendait subordonner l'association aux orientations confédérales. Les responsables syndicaux voyaient dans l'ARETE une association créée et maintenue par la CFDT dont les conditions d'utilisation devaient contribuer à la faire apparaître comme un bureau d'étude indépendant de l'organisation syndicale<sup>25</sup>. L'ARETE devient vite autonome de la confédération financièrement et elle finance ses trois premiers « permanents » par les gains tirés de ses prestations.

Le nouveau contexte politique ouvert en 1981 offre à ses membres l'opportunité d'affirmer un domaine nouveau d'intervention des IRP et d'en faire une nouvelle mission légale qui devient la « mission en nouvelles technologies ». La loi du 28 octobre 1982 énonce : « Article 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. » et « 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 ».

Si les points communs sont nombreux entre Syndex et l'ARETE, les conditions et les logiques de leur genèse, le rapport – plus ou moins conflictuel – qu'elles entretiennent avec la confédération diffèrent. De même, les deux structures suivront des trajectoires distinctes.

Le caractère flou de la mission, les conditions de la désignation de l'expert ainsi que l'absence d'un professionnel reconnu pour mener ces missions, contrairement aux experts CHSCT bénéficiant d'une procédure d'agrément, semblent avoir nui à la propagation de ce type d'expertise qui est restée marginale et a finalement été absorbée par les missions CHSCT.

Collaborant ponctuellement avec Syndex, l'ARETE est restée une petite structure, plus par principe que par l'absence de marché. Elle s'est définie autant comme un cabinet d'expertise pour les CE et CHSCT du secteur des services que comme un centre d'études et de recherches<sup>26</sup>.

L'exemple de l'ARETE est donné ici à titre indicatif, car il a existé bien d'autres structures, plus ou moins liées au monde syndical, qui ont tenté l'expérience des expertises technologiques.

#### 4.2 Le développement des bureaux d'études et de documentation et des activités de conseil liés aux syndicats

---

25 P. Cristofalo, p...

26 P. Cristofalo, p. 406

La loi Auroux du 28 octobre 1982 stipule que « le comité d'entreprise peut faire appel à tout expert rémunéré par ses soins pour la préparation de ses travaux ». Par cette mesure, la loi mettait un terme aux batailles juridiques et aux nombreux problèmes posés par les directions d'entreprises qui s'opposaient à l'utilisation des fonds de CE/CCE pour une activité différente des œuvres sociales, tel que le financement d'une étude économique ou l'embauche d'un salarié économiste. Cette possibilité va ouvrir de nouveaux horizons aux organisations syndicales qui vont multiplier la création de nouvelles structures qui leur sont plus ou moins liées.

Avant 1982, il avait déjà existé quelques bureaux d'études travaillant pour les syndicats. La CFDT avait créé le BRAEC, bureau d'études économiques, dans lequel ont travaillé Pierre Rosanvallon et quelques-uns des futurs intervenants de Syndex. Le BIEIT était un bureau intersyndical d'études pour le textile-habillement qui employait notamment deux des dirigeants de la Fédération Hacuitex-CFDT.

Après 1982, des bureaux d'étude créés généralement par les organisations syndicales en lien avec les experts des CE vont se développer.

La FUC-CFDT crée l'ADEC pour promouvoir des études économiques dans la chimie ; la FGM-CFDT crée le CISE ; l'UR CFDT Rhône-Alpes crée le CEFORÉ à vocation régionale. Officiellement ce sont des associations inter-CE financées par leurs cotisations et qui s'appuient souvent sur des intervenants économistes de Syndex.

En 1981, la Confédération CFDT crée le CELIC : Comité d'entreprise, Liaisons, Information, Coordination pour développer l'information, la formation, conseils et assistance aux CE. Devant son succès, il organise tous les deux ans, à partir de 1984 un grand rassemblement des CE qui deviendra « Forum CE », association distincte du CELIC, mais qui fusionnera avec lui quelques années plus tard. Les experts liés à la CFDT participent à ces instances.

En 1983, c'est la création de l'IN.PACT, l'Institut pour l'amélioration des conditions de travail, dont le but d'aider les élus des IRP dans leur prise en charge des conditions de travail. Il collabora étroitement avec le CELIC. Tous ces organismes conseillent leurs adhérents sur les experts à choisir et comment travailler avec eux pour conserver la maîtrise syndicale de leurs apports.

P. Cristofalo relate dans sa thèse (p. 411-415) que le responsable confédéral « action revendicative » (Rémi Jouan) a, en 1999, dans un rapport au Bureau national, émis de vives critiques à l'égard de ces organismes qui avaient développé des logiques autonomes sans véritable concertation entre elles et sans aucune politique de la confédération pour les mettre en cohérence.

Jouan soulignait également le désintérêt de la CFDT, depuis la fin des années 1980, pour les missions des IRP et pour toute stratégie syndicale incluant les Comités d'entreprise. Des mesures sont alors prises pour regrouper ces organismes et renforcer la tutelle de la Confédération. En 1999, Celic, In-pact et Forum CE sont dissous et une nouvelle structure est créée : Célidé (Conseils, Expertises, Liaisons, Informations, Débats, Études) étroitement contrôlée par la Confédération. Comme son intitulé l'indique, il est censé être présent sur tous les terrains, mais il ne parvient pas à s'imposer auprès des CE et des inter-CE et périclité progressivement au point de disparaître du paysage cédétiste en 2010.

La Confédération se résigne à ne pouvoir maîtriser les « outils » de l'expertise et se contente alors de « partenariats » (selon l'expression consacrée) avec tous les organismes auxquels les C.E. font appel, y compris les cabinets d'expertise comptable.

De son côté, la CGT, au niveau confédéral, a du mal à coordonner les activités d'expertise et d'études, du fait de la dispersion des cabinets spécialisés et des relations de type clientéliste entretenues avec les Fédérations. Elle mise tout d'abord sur un centre de documentation, le CERDISE, financé par des experts comptables volontaires et destiné à mutualiser l'information économique. Mais son existence sera de courte durée et il sera fermé en 1980 après le départ de Ségué et la reprise en mains de l'appareil confédéral par Krasucki.

A la fin des années 70, dans la région Rhône-Alpes, des syndicats CGT de la chimie ont créé CIDECOS, Centre d'informations et de documentation économique et sociale, qui reçoit l'adhésion de plusieurs CE locaux. Les débuts sont difficiles, malgré le soutien de Moynot et Zarifian, mais curieusement, c'est après l'éviction de ces « réformateurs » que CIDECOS, avec l'appui d'universitaires lyonnais et grenoblois, va connaître une reconnaissance et un développement qui en feront une référence inédite pour les études économiques, puis pour les missions CHSCT.

« Émergences » reste un cas unique. Créé de toutes pièces en 1985 par la CGT voulant utiliser les nouveaux droits résultant des lois Auroux, cette association visait, à l'origine, à fournir une formation aux militants. Elle récupère des ergonomes et des militants formés à l'ergonomie par Alain Wisner du CNAM provenant de l'ADDRESS (Association pour le Développement de Recherches et Études en Sciences Sociales) après l'échec de celle-ci. Émergences se spécialise alors dans l'expertise ergonomique mais pas dans l'assistance comptable aux CE et obtient son agrément pour intervenir auprès des CHSCT. Elle devient et reste toujours le cabinet de référence des équipes cégétistes en matière d'expertises CHSCT bien que son existence ait été également très tourmentée et a donné lieu à un turn-over important, provoquant un essaimage d'intervenants dans de petites structures.

On ne peut terminer ce rapide tour d'horizon sans mentionner la création originale en 1982 de l'IREC (Institut de recherches économiques et sociales) par Pierre Mauroy, alors Premier ministre. Financé par des subventions d'État et des conventions de recherche, cet organisme effectue notamment des travaux pour les organisations syndicales qui ont un droit annuel de tirage en fonction de leur représentativité. Ses propres chercheurs ont souvent été issus des cabinets d'expertise travaillant pour les IRP.

Comme propos d'étape, relevons que les deux confédérations ont eu de grandes difficultés avec les structures qu'elles considéraient comme leurs outils. La CFDT, plus autoritaire, a utilisé la manière forte, en centralisant leurs services, alors que la CGT, plus décentralisée et plus « libérale », a fait confiance à leur autonomisation et à leur dispersion. Mais aucune des deux démarches ne s'est avérée concluante.

## 5. Un nouveau milieu d'expertise non patronale en structuration ?

La consolidation des milieux de l'expertise auprès des IRP a permis des convergences et encouragé les experts à se concerter pour confronter leurs pratiques et leurs réflexions.

## 5.1 Croissance des structures et gain de réputation

La croissance rapide du marché de l'intervention auprès des IRP s'est traduite par une explosion des honoraires et des chiffres d'affaires des sociétés spécialisées. Elle a notamment eu pour conséquence une augmentation substantielle des revenus nominaux des intervenants et un changement qualitatif considérable des conditions de travail liée à la généralisation de l'informatique qui a accru également la productivité.

Les deux grands cabinets, Secafi et Syndex, ont alors les moyens de se lancer dans des opérations immobilières permettant d'asseoir leurs sièges parisiens, ce qui témoigne d'une grande confiance dans l'avenir et rompt avec le sentiment antérieur de grande vulnérabilité, mais renforce la préoccupation de pérennisation des structures.

L'implantation régionale s'est poursuivie durant toute la période permettant à chacun d'eux de couvrir la quasi-totalité du territoire hexagonal. Cette implantation matérielle avec l'ouverture de bureaux régionaux a été rendue relativement plus facile par un recrutement d'experts comptables locaux.

Enfin, des débuts d'implantation internationale dans quelques pays européens qui sont, certes, encore assez timides, manifestent une certaine volonté d'ouverture à d'autres contextes que celui des relations sociales françaises.

Ce développement tant quantitatif que qualitatif a valu aux cabinets d'expertise comptable spécialisés dans l'assistance aux IRP une reconnaissance et une respectabilité par les pairs qui se sont traduites notamment par leur entrée progressive dans les instances de l'Ordre des experts-comptables (cf. 6.1). Il est fini le temps où, dans les années 1970, ceux-ci étaient regardés comme des parias dans la profession ou au mieux avec condescendance. Il est vrai que leur poids économique a joué un certain rôle, car si l'on met de côté les cabinets d'audit anglo-saxons, Secafi et Syndex figurent aujourd'hui parmi les plus gros cabinets d'expertise comptable de taille nationale.

Cette évolution ne peut pas être détachée de l'évolution des processus de production et d'échanges de la fin du siècle dernier : allongement et fragmentation des chaînes de valeur, externalisation d'activités, filialisation, sous-traitance... qui ont concouru à accroître considérablement le nombre de groupes de sociétés<sup>27</sup>. Les réorganisations juridiques qui en résultent ont eu nécessairement des conséquences sur le cadre des missions d'expertise auprès des IRP qui sont dépendantes de découpages juridiques des activités économiques souvent en inadéquation avec la réalité économique et les structures directoriales de pouvoir.

Cela a notamment pour conséquence de rendre plus difficile la compréhension de l'évolution du système productif à partir d'informations issues d'entités juridiques sous forme sociétaire.

---

<sup>27</sup> Toutes tailles confondues, il y avait 1 306 groupes de sociétés en 1980 et 38 998 en 2006, cette augmentation étant due essentiellement à la prolifération de petits groupes de moins de 500 salariés (source : INSEE).

## 5.2 Vers une identité collective de l'expertise non patronale ? Quelle coopération entre ces structures ?

Mis à part les experts-comptables et leurs cabinets qui bénéficiaient d'un solide support institutionnel, les autres catégories d'experts non patronaux n'avaient pas vraiment d'identité professionnelle propre. Mais même dans les cabinets comptables, l'appel à d'autres compétences que l'expertise comptable les détachait du profil professionnel classique.

Au milieu des années 1980, ces experts d'un type nouveau ont ressenti le besoin de réfléchir et d'échanger sur leurs pratiques, leurs problèmes et leurs interrogations : le positionnement déontologique (la question de la neutralité, de l'indépendance), l'appropriation des résultats de l'expertise par les IRP, les garanties financières de l'activité et la fragilité qui en découle.

A l'initiative de l'AITEC (Association internationale de techniciens, experts et chercheurs) deux rencontres ont eu lieu le 4 octobre 1986 et le 16 octobre 1987, réunissant une soixantaine de personnes représentatives de la variété de l'éventail tant disciplinaire que syndical. C'étaient des militants, des professionnels engagés qui avaient souvent créé leurs propres structures et qui entendaient mettre leurs compétences au service des organisations syndicales et des IRP avec comme arrière-plan de contribuer ainsi à la transformation sociale.

S'agissait-il de la constitution d'une communauté d'intérêts ? Au-delà d'interrogations sur la portée de leur travail et du retentissement qu'il pouvait avoir dans les organisations syndicales, ils s'interrogèrent sur ce qui constituait leurs points communs. De toute évidence, c'est le « client » qui venait en premier, encore fallait-il préciser ce qu'on entendait par ce terme. En second lieu, c'est le champ d'analyse : l'entreprise et l'organisation de la production et du travail. Ils se rejoignirent pour dire que leur activité était motivée par la défense de l'intérêt des salariés en leur apportant une connaissance destinée à rééquilibrer l'asymétrie d'information ; en quelque sorte un rôle consistant à contester le monopole patronal de l'information et de l'expertise. C'est la raison pour laquelle la dénomination « d'experts non patronaux » convenait à tous, bien que le terme d'expert fût récusé par certains.

Mais ils s'interrogèrent aussi sur ce qu'est l'entreprise, si leur intervention ne venait pas enfermer les salariés dans cette entité cardinale du système capitaliste et donc conforter un certain consensus autour de l'entreprise.

Finalement, ils s'accordèrent pour déclarer qu'ils n'étaient ni médiateurs, ni arbitres mais des conseillers pour aider les membres des IRP à comprendre les situations et appuyer leurs revendications, à partir de leurs propres analyses qui les crédibilisaient et non pas en fonction de leur proximité idéologique avec leurs clients. Mais quels savoirs mobiliser, selon quelles méthodologies, avec les mêmes outils que les autres experts ou fallait-il inventer de nouveaux outils inédits ? Ces questions n'auront de réponses ni unifiées ni précises.

Par la suite, ces rencontres n'ont pas permis d'organiser un groupement professionnel s'appuyant sur un cadre collectif institutionnel ou même un simple lieu de concertation<sup>28</sup>. La reconnaissance du milieu est venue de décisions judiciaires<sup>29</sup> provoquées essentiellement par Syndex et l'ARETE et par un soutien des organisations syndicales.

Les relations sont restées individuelles ; des coopérations ponctuelles ont pu voir le jour réunissant plusieurs types de compétences autour d'une société (par exemple ODS-consultants qui associe pour une même mission un ingénieur, un expert-comptable, un économiste et un sociologue) et surtout avec des juristes et des avocats dont la spécialité est devenue un facteur indispensable et complémentaire, en dehors même des actions judiciaires. Une mention spéciale peut être attribuée à l'avocat Fiodor Rilov qui, dans la tradition cégétiste « lutte des classes », s'est fait le champion du débusquage des superprofits dans les « maquillages » des comptes des sociétés.

## 6. Et la comptabilité dans tout cela ?

Ce développement des expertises non patronales tendant vers la pluridisciplinarité ne doit pas faire oublier que la mission d'expertise comptable reste historiquement et pratiquement au cœur de l'assistance auprès des IRP. Examinons quelles ont été les évolutions sur les plans institutionnel, pratique et conceptuel du rapport à la comptabilité.

### 6.1 Sur le plan institutionnel : la redéfinition des rapports avec l'Ordre des experts comptables

Secafi et Syndex ont toujours été et sont toujours des sociétés d'expertise comptable, inscrites à l'Ordre et soumises à ses règles dont certaines échappent au droit commun. Quelles que soient les orientations que prennent ces sociétés, elles ne pouvaient pas se désintéresser de ses instances dont les décisions étaient susceptibles d'avoir de fortes incidences sur leurs activités.

Dans les années 1970, Syndex était resté très méfiant à l'égard de l'Ordre d'autant que plusieurs plaintes devant des chambres de discipline avaient mis en évidence sa vulnérabilité (cf. 1ère partie). Le mot d'ordre était alors : « ni allégeance, ni agressivité ». Après 1981, la société peut réfléchir plus sereinement à sa stratégie à l'égard de l'Ordre. Sur le principe, tout le monde, y compris la CFDT<sup>30</sup>, s'accorde pour la suppression d'un organisme dont la naissance est marquée de l'infâmie vichyssoise.

Néanmoins, plusieurs options sont avancées. Faut-il engager une attaque frontale, susceptible d'être encouragée par une attitude favorable du nouveau Président de la République à l'égard de la suppression de tous les Ordres<sup>31</sup>. Faut-il constituer une tendance « progressiste » en son sein ? En profitant d'un comportement de l'Ordre plus ouvert vis-à-vis des cabinets spécialisés dans l'assistance aux IRP, doit-on collaborer à ses réflexions

---

28 D'autres lieux de rencontre et de travail ont néanmoins existé rassemblant des experts et des responsables syndicaux, tels Lasaire et le GIP Mutations industrielles.

29 Cf. le second texte de Henri-José Legrand.

30 En fait, la CFDT était plutôt favorable à la suppression du monopole des experts comptables pour l'assistance des CE.

31 Très rapidement, cette attitude fera long feu...

sur la conception de la mission de manière à en infléchir le cours ? Faut-il avoir vraiment une stratégie ou jouer sur les opportunités du moment ?

Syndex ne parvient pas vraiment à décider, mais est conduit à accepter les offres d'arbitrage de l'Ordre dans les cas de différends sur les honoraires. En 1983, une attitude de prudence est adoptée : il n'est plus question de demander la suppression de l'Ordre ; l'objectif est de l'amener à reconnaître les droits des salariés en faisant progresser la connaissance publique de la doctrine de Syndex qui est la seule société spécialisée à être en pointe pour mener ce combat.

Au sein de l'Ordre un intérêt pour ce type de mission commence à se manifester. En décembre 1984, le Conseil supérieur organise un « mercredi de la comptabilité »<sup>32</sup> consacré, pour la première fois, à l'expert-comptable du CE et ouvre un groupe de travail en vue de l'élaboration d'une nouvelle Recommandation à leur usage qui sera publiée en 1986. La décision est prise par Syndex d'envoyer l'un de ses membres<sup>33</sup> participer, à titre personnel, aux travaux. Ce groupe de travail est présidé par Raymond Danziger, professeur associé à Dauphine<sup>34</sup> par ailleurs. La première version du texte de ce groupe de travail conduisait à une véritable remise en cause des lois Auroux. Alertée par Syndex et la CFDT, Martine Aubry, alors membre du cabinet de Auroux fit revoir sa copie à l'Ordre dans un sens favorable aux positions de Syndex. Par la suite, Danziger publiera dans la revue de l'Ordre<sup>35</sup> un article bienveillant qui montre que le vent a tourné.

Les différends entre la profession et les cabinets spécialisés ne sont pas pour autant complètement aplanis, notamment sur la question de la neutralité et de l'impartialité de l'expert. Progressivement, les experts comptables de CE vont rechercher une légitimité sur le plan déontologique et au plan technique fondée sur la reconnaissance d'une compétence, de savoirs et savoir-faire spécifiques mais équivalents à ceux des autres experts-comptables. Ils se conforment de plus en plus aux règles de l'Ordre tant en ce qui concerne les procédures d'intervention que de l'organisation interne des cabinets, notamment en se soumettant aux normes du contrôle de qualité institué en 1984.

De 1986 à 2012, l'Ordre va être conduit à multiplier les rencontres, les groupes de travail et l'élaboration de guides méthodologiques qu'il doit réviser sous la pression de plusieurs facteurs qui se conjuguent. D'abord la place croissante que les missions d'assistance prennent dans la profession, même si elle reste relativement modeste<sup>36</sup>. Ensuite l'évolution de la législation et de la jurisprudence qui nécessite une adaptation assez fréquente des procédures et des règles d'intervention. Enfin le contexte économique et social qui, avec les licenciements et les restructurations, donne plus de poids aux experts dans le dialogue social.

L'Ordre est donc amené à ouvrir ses instances de concertation aux experts de CE, lorsqu'il s'agit de discuter de leur mission et même de dialoguer avec des représentants des organisations syndicales. Ainsi en 1997-1998, il doit remettre en chantier le guide

---

32 Manifestation périodique pour les membres de la profession sur un sujet donné.

33 Il s'agit d'Alain Burlaud, expert-comptable et par ailleurs professeur des Universités en sciences de gestion

34 Danziger a été notamment l'auteur d'un ouvrage sur le bilan social paru chez Dunod en 1983.

35 « L'expert-comptable du comité d'entreprise, une mission en pleine évolution », *Revue française de comptabilité*, n° 170, 1986.

36 4 % des activités totales d'expertise comptable, d'après les estimations de l'Ordre, cité par P. Cristofalo.



d'application publié en 1988<sup>37</sup> issu de la révision de la recommandation de 1986. Ceci conduira à la publication d'une « norme » en 2001.

On peut dire qu'en 2006, la hache de guerre est enterrée, que les relations se sont complètement normalisées et que les experts comptables des IRP ont gagné leur reconnaissance auprès de leurs pairs. Lors de la constitution en 2009 d'un groupe de travail destiné à élaborer une nouvelle version du guide d'application sur les missions d'assistance aux CE, la quinzaine de personnes qui le composent (dont plusieurs intervenants Syndex et P. Ferracci) sont presque tous des représentants de cabinets spécialisés. Le document de 75 pages qui est publié en juin 2012 est très détaillé sur toutes les missions et on sent qu'il a été écrit par des gens connaissant bien le métier dans toute sa complexité.

## 6.2 Sur le plan pratique : intérêts et limites de l'apport de la comptabilité analytique

Pour la plupart, les intervenants n'étaient pas familiers avec la comptabilité analytique à laquelle la loi Auroux ouvre l'accès. Ils découvrent sur le terrain que, contrairement à la comptabilité financière, elle n'est pas normalisée et qu'existent différentes méthodes laissées au libre choix des directions d'entreprise. Celles-là ne délivrent pas les mêmes résultats, ce qui les perturbe dans leur ambition initiale de pouvoir faire des comparaisons de coûts de revient ou de contester les arguments patronaux visant à montrer qu'une unité ou une activité est moins rentable qu'une autre. Ils réalisent ainsi la pertinence de la fameuse et provocante assertion de Claude Riveline<sup>38</sup> : « Le coût d'un bien n'existe pas ; un coût est une opinion ».

Il s'agit donc d'une grande désillusion pour tous ceux qui avaient mis leurs espoirs dans la conquête de ce nouveau droit à l'information. Néanmoins son utilisation se généralise et permet une meilleure connaissance des activités et de leurs résultats. Elle conduit parfois à faire naître des dilemmes pour les intervenants : faut-il révéler aux élus que les résultats analytiques d'une activité ou d'un établissement le condamne inéluctablement ?

## 6.3 Sur le plan conceptuel : la coupure avec le milieu de la recherche

Mis à part quelques intervenants qui occupent des fonctions dans l'enseignement supérieur et qui effectuent des travaux de recherche, il ne semble pas que les collectifs d'intervenants des cabinets spécialisés se soient beaucoup préoccupés des travaux de recherche en comptabilité qui, pourtant, ont connu au cours des vingt-cinq dernières années des avancées particulièrement novatrices. Peu d'intervenants participent aux congrès annuels de l'Association francophone de comptabilité (AFC), là où sont présentés les travaux novateurs qui ouvrent de nouveaux champs au domaine comptable.

C'est le cas particulièrement en ce qui concerne les problématiques de comptabilité des ressources humaines, de comptabilité sociale et de contrôle de gestion sociale qui étaient au cœur du métier de Syndex. Plus récemment, les développements en comptabilité

---

37 Dossier, « L'expert-comptable du CE. Le Conseil Supérieur prépare l'actualisation de sa recommandation », *Revue Française de comptabilité*, n° 297, février 1998.

38 Professeur à l'École des Mines de Paris, il est considéré, à l'époque, comme le « pape » du calcul des coûts. Riveline C., *Évaluation des coûts. Éléments d'une théorie de la gestion*, ENSMP, 1987



environnementale ou en comptabilité écologique ne semblent pas toucher l'intérêt des intervenants, alors que la loi NRE, dès 2002 ouvrait de nouvelles perspectives (cf. 6.4).

De même, la réflexion critique sur le fond semble manquer sur des sujets qui touchent pourtant de près l'activité d'expertise comptable : analyse critique des IFRS comme instruments du capitalisme financier<sup>39</sup>, rôle social de la comptabilité et critique du « colonialisme comptable », discussions sur la réforme de l'entreprise...<sup>40</sup>. Des réflexions de fond n'ont cependant pas manqué à Syndex comme en témoigne le remarquable numéro des Cahiers de Syndex de 1996 (n° 5) consacré à la « démarche » et à « l'outil ».

Plus généralement, on aurait pu s'attendre à ce que Syndex et Secafi deviennent des pôles de réflexion alternative sur la gestion d'entreprise et contribuent, grâce à leurs précieuses connaissances et expériences pratiques, à enrichir le courant théorique des Critical Management Studies<sup>41</sup> et les réflexions sur les outils de gestion et leurs effets de pouvoir. Mais ils n'ont pas non plus établi de liens organiques avec des cercles d'économistes engagés, notamment la mouvance des « économistes critiques » qui émerge à partir de 1996 avec « l'appel des économistes pour sortir de la pensée unique ».

Il semble que ces collectifs n'aient mené leur réflexion qu'en fonction de l'attente immédiate de leurs clients et sont restés « collés » aux questions qui touchent de près leurs interventions. L'exemple le plus notable est celui de la coopération de Syndex avec Rachel Beaujolin<sup>42</sup> sur les restructurations qui donna lieu à plusieurs séminaires publics<sup>43</sup>. Cette absence est particulièrement nette concernant un champ nouveau qui aurait pu faire l'objet d'une attention plus soutenue : la RSE.

#### 6.4 Le rendez-vous manqué avec la RSE

En 2001, la France adoptait une loi dite NRE (Nouvelles régulations économiques) contenant (dans son article 116) une obligation pour les sociétés d'une certaine taille de publier des informations sociales et environnementales, mais avec une ambiguïté sur la nature du document devant servir de support. C'était une première dans le monde qui a effrayé le patronat français.

Cette loi fut modifiée et précisée par la loi dite « Grenelle 2 » en 2010 qui stipule que le rapport annuel, présenté par le conseil d'administration (ou le directoire) à l'assemblée générale des actionnaires « comprend également des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité

---

39 Par exemple, lorsque je publie en 2005 un ouvrage collectif : « *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier* » (La Découverte), cela ne suscite aucune demande de présentation ou d'échanges chez Syndex et d'autres cabinets spécialisés.

40 Par exemple, J.C. Moisdon, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Ed. Seli Arslan, 1997.

41 Courant de recherche qui a commencé à se développer dans les années 1990. Il s'agit plus d'un forum académique d'expression de points de vue critiques des pratiques managériales et de l'ordre social établi que d'une école de pensée. Ces critiques s'appuient sur la remise en cause de l'orthodoxie économique dominante et des idéologies rationalistes propres au discours managérial.

42 Enseignante-chercheuse à l'ESC de Reims.

43 On peut mentionner aussi les intéressants « Cahiers de Syndex » qui ne se départissent pas des préoccupations liées aux missions.

ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités ».

Il ne faisait plus alors aucun doute que les CE/CCE étaient destinataires de ces informations et pouvaient en discuter, comme pour toutes les autres informations contenues dans le rapport annuel de gestion. Par la suite d'autres dispositions législatives sont venues s'ajouter et surtout la transposition d'une directive européenne adoptée en 2014 amènera une nouvelle révision de la loi en 2016<sup>44</sup>.

Certes, on peut considérer que le mouvement de la RSE (dont le reporting extra-financier n'est qu'un volet) est l'expression d'une forme de néo-paternalisme d'entreprise, un moyen pour le capitalisme de se relégitimer aux yeux de l'opinion publique et pour les grandes entreprises d'essayer de faire oublier leurs néfastes turpitudes.

Mais à travers le reporting extra-financier, n'y avait-il pas un levier pour les organisations syndicales<sup>45</sup> et les IRP afin de faire de l'information dispensée un nouveau « grain à moudre » ouvrant leurs préoccupations sur l'ensemble des grands défis de notre temps ? Dans une étude réalisée pour la CFDT en 2012<sup>46</sup>, Olivier Chabrol (Syndex) et Martial Cozette (CFIE) présentaient des recommandations d'utilisation du reporting RSE pour les instances syndicales.

Près d'une vingtaine d'années se sont écoulées depuis la mise en œuvre de la première loi et il ne semble pas que beaucoup de CE/CCE se soient emparés de cette faculté nouvelle, alors que les entreprises (surtout les grandes) consacrent beaucoup d'efforts à publier des informations crédibles bien que souvent incomplètes et discutables.

Sur le sujet de l'attention portée aux conditions salariales dans les filiales et sous-traitants des grands groupes, il semble que l'intérêt à l'égard des accords cadre internationaux (ACI) soit retombé alors qu'ils apparaissaient comme l'amorce d'une négociation collective internationale.

Les enseignements généraux qu'on peut retirer de l'évolution des expertises auprès des IRP sont présentés dans la troisième partie (« Peut-on conclure ? »).

---

44 Une nouvelle directive est en préparation pour 2022.

45 Les confédérations CFDT et CGT y sont cependant attentives, ayant participé, depuis sa création en 2004, au Forum citoyen pour la RSE qui regroupe également les organisations de défense des droits de l'homme, les organisations de défense de l'environnement et les principales organisations de solidarité internationale.

46 « Le reporting de responsabilité sociale d'entreprise et son utilisation », Agence d'objectifs de l'IRES, février 2012