

Histoire de l'expert-comptable auprès du Comité d'Entreprise

Deuxième période : 1982 -2015

Table des matières

Introduction - Dominique Paucard	4
PARTIE 1 – HISTOIRE : DEUXIEME PERIODE	9
I - Le contexte des interventions de l'expert-comptable du CE (1982-2015) - Bernard Billaudot	9
1 - Une description des changements structurels observés	9
1.1-Le changement technique	10
1.2-Le changement social	10
2 - Une compréhension de ces changements à l'aide d'une grille d'analyse originale	17
2.1 - La mondialisation réellement existante : une mondialisation économique sans mondialisation politique	17
2.2 - De la domination du monde de production industriel à celle du monde de production marchand	20
2.3 - Le système roll over formé par la MRE et le basculement au profit du monde de production marchand	23
2.4 - La proposition complémentaire	23
Conclusion : la fin d'un monde	23
Annexe : Les trois mondes de production d'une Nation moderne	25
Bibliographie	30
II - De la victoire de la gauche en 1981 à la crise des subprimes en 2008 - Pierre Héritier	31
1 - Mitterrand à l'Élysée... Les syndicats à la peine	32
1.1 L'apport des lois Auroux est considérable	33
1.2 Le désenchantement	35
2 - François Mitterrand : le grand renoncement (1984-1995 et au-delà)	37
3 - Les syndicats face au pouvoir socialiste	39
3.1 La bataille de l'emploi	41
3.2 La CFDT et l'Europe	44
3.3 Quelles leçons tirer pour le syndicalisme de la période Mitterrand ?	45
4 - La fin des années Mitterrand	47
4.1 La mise en place de l'euro	47
4.2 La désindustrialisation	47
5 - De Chirac à Jospin et à la crise de 2008	49
5.1 L'automne chaud de 1995	49
5.2 La dissolution : Jospin, les 35h, l'emploi, les rapports syndicats-gouvernements	51
5.3 La Gauche s'en va ... mais Chirac était-il de droite ?	54
5.4 Sarkozy et la crise de 2008	54
ANNEXE : Syndicalisme d'entreprise - Syndicalisme institutionnel !	55

III - Le statut de l'expert-comptable de C.E., de la concrétisation à l'approfondissement – Henri-José Legrand _____ 58

1 - L'évolution jurisprudentielle : une lente consolidation des acquis de 1982 _____	58
1.1 Les recommandations et normes ordinales _____	58
1.2 Les pouvoirs d'investigation de l'expert-comptable _____	60
1.3 Le périmètre des missions de l'expert-comptable _____	61
1.4 L'assistance au cours de la procédure de licenciement collectif _____	62
2 - La diversification des missions d'expertise _____	64
2.1 Les missions d'expertise instituées à la disposition des C.E. et des instances créées sur leur modèle _____	64
2.2 L'expertise auprès des C.E. en matière technologique _____	66
2.3 Les missions d'expertise instituées à la disposition des C.H.S.C.T. _____	66

IV - L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 - Michel Capron _____ 68

1. Bref rappel du cadre juridique après les apports des lois Auroux de 1982 sur les IRP et les dispositions ultérieures _____	68
2. Les nouvelles données pour les structures d'expertise non patronale _____	69
2.1 Professionnalisation et institutionnalisation _____	69
2.2 Diversification et reconfiguration _____	70
3. Les mouvements autour des deux principales confédérations _____	71
3.1 La perte du monopole de Syndex dans la sphère cédétiste _____	71
3.2 La vie tumultueuse des cabinets dans la mouvance cégétiste _____	73
4. Les expertises et études hors de l'expertise comptable _____	75
4.1 Les expertises technologiques _____	75
4.2 Le développement des bureaux d'études et de documentation et des activités de conseil liés aux syndicats _____	76
5. Un nouveau milieu d'expertise non patronale en structuration ? _____	78
5.1 Croissance des structures et gain de réputation _____	78
5.2 Vers une identité collective de l'expertise non patronale ? Quelle coopération entre ces structures ? _____	79
6. Et la comptabilité dans tout cela ? _____	81
6.1 Sur le plan institutionnel : la redéfinition des rapports avec l'Ordre des experts comptables _____	81
6.2 Sur le plan pratique : intérêts et limites de l'apport de la comptabilité analytique _____	83
6.3 Sur le plan conceptuel : la coupure avec le milieu de la recherche _____	83
6.4 Le rendez-vous manqué avec la RSE _____	84

PARTIE 2 – FOCUS : SYNDEX FACE A DEUX DES GRANDS ENJEUX DE LA PERIODE _____ 86

I. Expert auprès des CE et restructurations - Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard _ 86

La montée en puissance des restructurations d'entreprises... _____	86
...conduit aux « missions sur licenciements » _____	86
Le refus du dialogue social conduit à une judiciarisation... _____	86
... qui ajouta à une complexité croissante des missions. _____	87
Syndex face aux restructurations : des personnes ressources... _____	87
... à la création du Pôle Métier Licenciements Restructurations _____	88
Une diversification des thématiques... _____	89
... qui a conduit à une accumulation d'outils... _____	89
...et à une réflexion sur les méthodes d'intervention _____	89

II. Avoir un emploi, Faire un travail : La santé et la sécurité au travail. Cadre historique et prospectif - Jean-Louis Vayssière _____ 91

Introduction _____	91
---------------------------	-----------

1. Le cadre réglementaire de la santé au travail	91
1.1 L'évolution des prérogatives des IRP 1982-2017	92
1.2 L'évaluation et la prévention des risques professionnels	92
1.3 Les Plans Santé au Travail	94
1.4 2018 : un changement législatif qui réduit la place de la santé et de la sécurité au travail	95
2. L'articulation de l'emploi et du travail, un enjeu central pour les IRP	96
2.1 Des situations d'emploi aux situations de travail	97
2.2 Mettre les questions du travail au cœur du dialogue social	99
2.3 La construction et la mobilisation de compétences multiples	100
3. Syndex : La construction d'une compétence collective élargie	101
3.1 La production de connaissances pour une plus grande autonomie des IRP	102
3.2 Les interventions sur l'aménagement et la réduction du temps de travail	102
3.3 La création du groupe CHSCT	103
3.4 Des contraintes réglementaires strictes	104
3.5 L'expertise sur le travail, une activité spécifique... qui renforce le métier de généraliste	107
4. Un exemple : les restructurations et les PSE sous l'angle du travail	108

Introduction - Dominique Paucard

Cette seconde livraison de textes rédigés à l'initiative de l'association des anciens de Syndex comprend deux parties. Une première partie poursuit l'histoire de l'expertise au service des travailleurs entreprise il y a près de deux ans. La deuxième partie, plus spécifiquement centrée sur Syndex, traite de la manière dont ont été appréhendés deux des principaux enjeux de la période, les restructurations et la santé et les conditions de travail.

Le premier épisode de l'histoire de l'expertise s'achevait sur l'adoption des lois Auroux. Cette suite couvre les années de leur déploiement, au début des années 1980, jusqu'au milieu des années 2010, lorsqu'est adoptée la loi Travail qui réorganise les consultations et missions qui peuvent être confiées aux experts des instances représentatives des travailleurs. Comme la première, cette seconde période trouve son fil directeur dans les bouleversements qui suivent la crise de la précédente. En l'espace d'une quinzaine d'années, on assiste ainsi à l'émergence de politiques nouvelles portées par des dirigeants d'envergure mondiale, avec l'arrivée au pouvoir de Margareth Thatcher en Grande-Bretagne en 1979 et de Ronald Reagan aux Etats-Unis en 1981, mais aussi de Deng Xiaoping en Chine en 1978 ; à la dissolution de l'Union soviétique et la réunification de l'Allemagne entre 1989 et 1991 ; puis à l'irrésistible ascension économique des pays d'Asie orientale et à la création de l'Organisation mondiale du commerce en 1994.

C'est sur la teneur de ces transformations, qui vont imprimer leur mouvement aux décennies qui suivent, que se penche **Bernard Billaudot**, en reprenant une grille d'analyse qu'il a notamment développée dans un ouvrage paru récemment¹. Formellement, ces transformations se traduisent par une accélération du processus d'internationalisation des échanges et une délocalisation, active ou, le plus souvent, passive, des lieux de la fabrication industrielle avec pour corollaire une désindustrialisation des nations développées et son cortège d'effets induits (tout particulièrement, développement des services et hausse de la consommation, mais aussi problèmes d'emploi, distorsion de la hiérarchie des salaires et augmentation des inégalités de revenus). Partant de ces principaux constats, il propose une interprétation qui articule deux mouvements conjoints en interaction : d'une part l'expansion de ce qu'il désigne sous le terme de Mondialisation réellement existante (MRE pour les intimes), d'autre part ce qu'il qualifie de basculement d'une domination du monde de production industriel à une domination du monde de production marchand. Le premier, qui conduit à une mondialisation économique sans mondialisation politique, désigne la diffusion à l'échelle mondiale de nouvelles conventions et pratiques adoptées par les dirigeants de grands groupes et d'institutions financières internationaux. Le second exprime la prégnance de normes en matière de transactions commerciales, salariales ou financières qui ne relèvent ni de la puissance publique, ni des caractéristiques techniques des produits et services échangés, mais sont révélées par le marché sur lequel ces transactions se réalisent. Ces deux mouvements sont solidaires et en interaction dans la mesure où l'un est la condition de l'autre et réciproquement : d'une part, la diffusion de nouvelles

¹ Bernard Billaudot, *Société, économie et civilisation. Vers une seconde modernité écologique et solidaire ?* Éditions des Maisons des sciences de l'homme associées, 2021 ; voir aussi, Bernard Billaudot, *Économie. Passé, présent, avenir*. Classiques Garnier, 2022.

conventions et pratiques mondialisées suppose de s'extraire des régulations réalisées à l'échelle de chaque nation, d'autre part, les normes révélées par les marchés mondialisés impulsent la diffusion de ces nouvelles conventions et pratiques à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, les États ne sont plus maîtres de leur dynamique économique interne, mais se trouvent contraints de s'adapter, comme ils le peuvent, aux exigences mal définies du « marché mondial des droits nationaux ». Ce faisant, la fuite en avant qu'embarque ce modèle de développement plonge l'État-nation dans une crise sans retour et, au terme des quelque 35 ans que couvre cette seconde période, atteint à son tour ses limites, notamment au regard des enjeux environnementaux qui s'affirment depuis plusieurs années.

C'est ensuite **Pierre Héritier** qui nous livre sa vision des évolutions du monde syndical au cours de cette période. Au fil d'une contribution riche de souvenirs personnels, il évoque d'abord les réformes mises en place par le gouvernement socialiste au lendemain de l'élection surprise de François Mitterrand en 1981. Parmi elles, les lois Auroux de 1982, qui portent sur le rôle et les moyens des instances représentatives du personnel mais aussi sur la fonction syndicale avec notamment l'introduction d'une obligation de négocier à la charge des employeurs (ou encore sur l'abaissement de la durée légale du travail et la retraite à 60 ans), et, en 1983, l'instauration d'administrateurs salariés dans les entreprises publiques et la loi Roudy sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Mais l'échec du programme économique du nouveau gouvernement l'amène à décréter un blocage des salaires et des prix dès 1982, puis à négocier « le tournant de la rigueur » en 1983. C'est alors que le chômage explose pour atteindre deux millions de chômeurs tandis que la CGT et la Cfdt, toutes deux associées au pouvoir en place, enregistrent un effondrement de leurs effectifs. A partir de cette date, les syndicats assistent, impuissants, à la « libéralisation des marchés financiers » et au détricotage des outils de la politique industrielle, dont l'évocation même est désormais bannie des discours officiels. S'ouvre alors le temps du chômage de masse et, pour l'ensemble du monde syndical, celui de la « bataille de l'emploi », tandis que le patronat entame son combat pour obtenir toujours plus de « flexibilité ». Dans ce contexte nouveau, marqué par la désindustrialisation, c'est finalement le récit de l'effacement de l'influence syndicale que retrace Pierre Héritier. Les organisations syndicales restent pourtant porteuses de propositions. C'est en particulier le cas de la Cfdt qui vote, dès 1983, une résolution qui affirme : « c'est dans l'industrie qu'il faut investir massivement, mais c'est ailleurs qu'il faut créer des emplois ». D'où ses propositions de solvabiliser les « nouvelles demandes sociales », liées notamment au développement du travail des femmes, au vieillissement, à la formation... et même, déjà, aux emplois verts. Seule la réduction de la durée hebdomadaire du travail à 35 heures, revendiquée par la Cfdt et la CGT depuis plusieurs décennies, finit par aboutir au tournant des années 2000. Mais là encore, Pierre Héritier nous donne à voir comment la satisfaction de cette revendication emblématique a finalement été conçue et adoptée en dehors d'une véritable concertation avec le monde syndical. Ces désillusions au niveau national se doublent de déboires tout aussi importants au niveau européen, dans lequel la Cfdt s'est beaucoup investie au cours des années 1980. À cette époque, faire de l'espace européen une sorte « d'économie sociale de marché » encadrée par un système de négociations qui fixe des normes sociales apparaît comme une perspective réalisable à l'horizon des années 1990. Mais, après sa réunification et l'ouverture des pays de l'Est, l'Allemagne change de pied, et laisse libre cours à un renouveau de la concurrence intra-européenne. Les organisations syndicales

sont alors contraintes d'en rabattre et de s'adapter à la conception « libérale » de l'économie que l'ensemble des dirigeants européens ont fini par rallier.

Dans ce paysage, où les moyens d'action collective de la partie salariée s'affaiblissent, le droit fait souvent figure de dernier rempart, et le juge, de dernier recours. Parmi ces droits collectifs, celui des représentants du personnel d'être informés et consultés dans un certain nombre de circonstances et, le cas échéant, de se faire accompagner par un expert-comptable de leur choix disposant désormais, du moins en principe, d'un vaste pouvoir d'investigation. Après un bref rappel des réticences de l'ordre des experts-comptables à entériner toute la portée des avancées issues des lois Auroux à cet égard, **Henri-José Legrand** retrace l'histoire de ces droits, tant d'un point de vue jurisprudentiel que législatif. Il observe d'abord que la jurisprudence ne donne que très progressivement son plein effet au nouvel article L.434-6 du code du travail qui prévoit notamment que la « mission de l'expert-comptable porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à l'intelligence des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise » et que « pour opérer toute vérification ou tout contrôle qui entre dans l'exercice de ces missions, l'expert-comptable a accès aux mêmes documents que le commissaire aux comptes. » Ce n'est ainsi qu'à partir de 1990 que la Cour de cassation reconnaît « qu'il n'appartient qu'au seul expert-comptable, dont les pouvoirs d'investigation sont assimilés à ceux du commissaire aux comptes, d'apprécier les documents qu'il estime utiles à l'exercice de sa mission... », sans pour autant éteindre les contentieux qui s'étendent jusqu'au terme de la période, tant pour ce qui concerne l'accès à l'information que le périmètre de la mission. Il montre aussi, à travers l'examen des décisions qui entourent la procédure de licenciement collectif à compter de l'abolition de l'autorisation administrative de licenciement en 1986, comment jurisprudences et adaptations législatives vont se répondre tout au long de la période. Ces dernières comprennent notamment une diversification des institutions représentatives des salariés et, surtout, des obligations de consultation à leur égard, souvent assorties d'un droit à l'expertise, qui entraîne une diversification des missions, lesquelles sont généralement confiées aux experts-comptables. C'est en particulier le cas de l'instauration de deux consultations annuelles sur les comptes prévisionnels et de la création d'un droit d'alerte du comité d'entreprise en 1984, du droit du Comité d'entreprise européen de se faire assister par un expert de son choix à partir de 1996, des consultations du comité en cas d'opération de concentration à compter de 2001 ou des trois nouvelles missions, l'une auprès des comités d'entreprise sur les orientations stratégiques et les deux autres auprès des organisations syndicales pour préparer les négociations des accords de maintien de l'emploi et des accords relatifs à des plans de sauvegarde de l'emploi, institués en 2013. Et ce, jusqu'aux lois de 2015 et 2016 qui réorganisent consultations et expertises sans pour autant en réduire sensiblement la diversité. Au titre des instances nouvelles, Henri-José Legrand consacre enfin un dernier paragraphe au CHSCT créé par la dernière loi Auroux en 1983. Initialement restreint aux cas de « risque grave », le droit à l'assistance du CHSCT par un expert agréé par le Ministère du Travail est étendu aux cas de « projet important modifiant les conditions d'hygiène, de sécurité ou les conditions de travail » en 1992. Si ces missions ne sont pas réalisées par des experts-comptables, la plupart des cabinets spécialisés se sont associés les compétences nécessaires pour y répondre à partir du tournant des années 2000.

C'est plus précisément sur la manière dont ces cabinets se sont développés et organisés que revient **Michel Capron**. Le nouveau cadre juridique posé par les lois Auroux, qui

légitime et élargit les champs d'intervention des représentants du personnel comme des expertises auxquelles ils peuvent recourir, bouleverse le paysage d'un milieu professionnel encore en gestation. L'extraordinaire développement du nombre des missions d'expertises qui en résulte conduit en effet à la naissance d'un véritable marché de l'expertise qui emporte de nombreuses conséquences. Michel Capron examine d'abord le cas de Syndex, pionnier sur le marché, et les débats qui entourent la nécessité de professionnaliser les intervenants et l'entreprise qui les emploie afin, d'une part, de faire face à une demande plus importante et moins saisonnière, et d'autre part, d'assurer la pérennité de la société, notamment au regard des exigences des instances ordinales. Il se penche ensuite sur l'émergence d'une concurrence qui se traduit d'abord par la création de Sécafi en 1983 puis par l'apparition de nombreux cabinets plus petits, pour certains issus de l'un ou l'autre des leaders du marché, mais aussi, pour beaucoup, cabinets d'experts-comptables indépendants. Initialement largement structurée par la proximité avec l'une ou l'autre des deux principales organisations syndicales, la concurrence est d'abord interne, sans mise en cause de cette logique partisane, avant de devenir plus transversale. C'est ainsi que Syndex connaît quelques scissions, qui restent pour l'essentiel proches de la Cfdt, puis, qu'en 1996, Sextant est créé avec le soutien de la confédération. Les mouvements sont plus tumultueux du côté de la CGT, mais s'effectuent dans une large mesure sous le contrôle de Pierre Ferracci qui parvient à force d'acquisitions à constituer le Groupe Alpha. L'assouplissement des liens que les deux grandes confédérations entretiennent historiquement avec un cabinet d'expertise-comptable privilégié et l'ouverture concurrentielle de l'activité conduisent alors à une certaine diversification des portefeuilles d'interventions du point de vue de l'origine syndicale, tout particulièrement du côté du groupe Alpha qui mène une politique commerciale beaucoup plus dynamique que Syndex. Les cabinets d'expertise-comptable spécialisés ne sont par ailleurs pas les seuls à connaître une expansion, la Cfdt comme la CGT cherchant à développer des « outils » à leur service à différents niveaux de l'organisation, qu'il s'agisse de bureaux d'études, de centres de documentation ou d'activités de conseil, qui finissent par constituer un véritable milieu de l'expertise non patronale. En dépit de quelques rencontres, il peine toutefois à s'organiser en groupement professionnel, et échoue même à mettre en place un simple lieu de concertation permanent. Michel Capron aborde ensuite la question des relations des cabinets d'expertise-comptable spécialisés avec l'Ordre des experts-comptables, et, plus largement, de leur rapport à la comptabilité. Il retrace ainsi le chemin compliqué qui mène d'une méfiance réciproque au début des années 1980 jusqu'à la normalisation de la relation au terme de la période. Un rapprochement qui s'effectue paradoxalement alors que les cabinets se préoccupent de moins en moins de comptabilité, qu'il s'agisse de la critique des outils existants ou de l'investissement dans les innovations comptables de la période, dans les domaines social et environnemental notamment.

La **deuxième partie** apporte un éclairage sur l'organisation particulière mise en place dans Syndex pour répondre à deux enjeux qui ont fortement marqué le métier de l'expertise au service des travailleurs au cours de la période : les restructurations et la santé et les conditions de travail.

Frédéric Bruggeman et **Dominique Paucard** reviennent sur la manière dont les missions sur licenciements collectifs et, plus généralement, sur les restructurations, ont été abordées au sein du cabinet. Après un bref retour sur l'origine de ces missions, ils rappellent d'abord comment elles sont devenues des objets de contentieux à la suite de la

suppression de l'autorisation administrative de licenciement en 1986. Ces conflits autour de la procédure, qui ont traversé toute la période, se sont encore exacerbés avec l'apparition des restructurations dites de compétitivité (celles qui accompagnent l'internationalisation des entreprises et le maintien voire l'augmentation des profits dans une mondialisation qui s'affirme) à partir du tournant des années 1990. Syndex se dote alors, au cours de la décennie, de divers outils permettant d'aborder les missions qui en résultent, processus qui aboutit à la création d'un « pôle licenciement » en 1999. Constitué d'intervenants spécialisés, ces derniers sont mis à la disposition des équipes afin de participer à la mission et de contribuer au retour d'expérience. Les auteurs présentent ensuite succinctement les activités du pôle, les différentes thématiques qu'il a abordées, les outils qu'il a développés et les réflexions et débats qui ont entouré les méthodes d'intervention dans le cadre des restructurations.

Jean-Louis Vayssière retrace quant à lui la montée en puissance des questions de santé et de sécurité au travail au cours de la période, et la manière dont Syndex s'est organisé pour y répondre de façon originale. A la différence des autres contributions, elle se risque également à une incursion prospective compte tenu du contexte législatif actuel, marqué par la fusion des instances et l'évolution des missions. Si la question de la santé est longtemps apparue comme un objet de lutte secondaire au regard des enjeux liés à l'emploi et au salaire, la recherche permanente de gains de productivité, alors même que les ressources de l'organisation scientifique du travail s'épuisaient, s'est traduite par une intensification et une densification du travail sous l'effet de réorganisations récurrentes et de nouvelles formes de management. Il en est résulté une montée de certains risques physiques (en particulier, les Troubles Musculo Squelettiques - TMS) et des risques psychiques (notamment les Risques Psycho Sociaux - RPS) qui ont conduit les revendications syndicales à passer d'une logique de réparation des accidents à une logique de prévention des risques. Après une revue du cadre réglementaire qui reflète pour partie ces évolutions, Jean-Louis Vayssière développe plus longuement les enjeux des représentants du personnel confrontés au triple défi de repérer et révéler les mécanismes de souffrance physique et psychique au travail, de permettre une libération de la parole autour de ces questions et, finalement, de la traduire en revendications collectives. Il retrace ensuite la manière dont, depuis le début des années 2000, le travail réel, son organisation, son management et les conditions dans lesquelles il se réalise sont autant de champs investis par Syndex. La réduction de la durée du travail, dans le cadre de la loi Robien puis des lois Aubry, et les missions auxquelles elle a donné lieu, ont marqué une première étape, avant la création d'un groupe CHSCT en 2003. Car, à la différence de la plupart de ses confrères, Syndex a décidé d'intégrer l'activité CHSCT au sein même du cabinet, en recrutant des spécialistes mais aussi en formant des « intervenants mixtes » issus de l'activité d'expertise classique. Il s'agissait alors de faire jouer toutes les synergies possibles entre les analyses stratégiques, juridiques, financières, économiques, sociales et les problématiques liées à la place de l'homme au travail au sein de l'entreprise. Jean-Louis Vayssière reprend notamment l'exemple des missions dans le cadre de restructurations pour montrer comment ces articulations peuvent s'opérer, même si, dans des situations de marche normale, elles ont plus de mal à se mettre en place.

PARTIE 1 – HISTOIRE : DEUXIEME PERIODE

I - Le contexte des interventions de l'expert-comptable du CE (1982-2015) - Bernard Billaudot

Pour la première période (1945-1982), nous avons vu que le contexte général commun aux pays du Nord a été le fruit d'une « grande transformation » qui s'accélère aux USA à la suite de la crise de 1929 et se diffuse ensuite aux autres nations dans le cadre de l'hégémonie incontestée acquise par ce pays à la sortie de la seconde guerre mondiale. Dans le domaine économique, un régime de croissance tout à fait nouveau par sa continuité et son ampleur s'installe, régime dont le moteur est le couplage d'une production de masse et d'une consommation de masse. Ce couplage est permis par une progression régulière du pouvoir d'achat des salaires directs et indirects pour toutes les catégories de salariés. La « crise de 1974 » y met fin. Une nouvelle période s'ouvre. Des changements se font jour progressivement et s'imposent comme des caractéristiques structurelles. Ces dernières ne consistent pas en un retour au passé antérieur à la crise de 1929, même si elles relèvent du libéralisme de droite prônant le recours au marché contre le dirigisme étatique. Elles sont essentiellement nouvelles.

Pour cette nouvelle période, il n'est plus de mise de se focaliser sur les changements qui ont eu lieu dans les nations développées du Nord et de considérer que le contexte mondial est seulement un arrière-plan de dynamiques nationales. Pour la période antérieure, cela se justifiait par le fait que le *ressort* de chaque dynamique économique nationale d'un pays du Nord était *interne* à chacun d'eux, même si c'était fondamentalement le même. Tel n'est plus le cas pour cette nouvelle période.

Il y a lieu, dans un premier temps, d'en proposer une *description* relevant de l'observation en se focalisant plus particulièrement sur les nouveautés concernant l'économie et l'entreprise. Le second temps sera celui de leur *compréhension* à l'aide d'une grille d'analyse originale.

1 - Une description des changements structurels observés

Il est courant de distinguer deux types de changements dits structurels (en laissant de côté la population) : le changement technique et le changement social. Le premier est alors décrit en ne se préoccupant de sa territorialisation qu'à propos de sa diffusion. Quant au second, il s'agit principalement de celui qui s'observe dans chaque nation en matière de règles de Droit et de phénomènes résultant de pratiques plus ou moins conformes à ces règles nationales. Il y a lieu de se conformer à cette distinction, sans supposer pour autant que la description du changement technique qu'il est possible de faire pourrait ne pas être celle que le changement social détermine (voir le lien postulé dans la seconde partie).

1.1-Le changement technique

Le principal changement technique qui est à prendre en compte au titre de la période passée en revue est l'apparition et la diffusion des NTIC, techniques qui ont été conçues par la jonction entre les savoirs en télécommunication et les savoirs en informatique. Ce sont de nouvelles façons de communiquer, de concevoir et de fabriquer des produits, de gérer une organisation et plus généralement de se coordonner qui en résultent. Elles impliquent l'usage de nouveaux matériels et de nouveaux instruments (logiciels, programmes, algorithmes, etc.) et conduisent ici et là à la création d'objets virtuels, notamment en matière d'instruments financiers.

1.2-Le changement social

En matière de changement social, les changements les plus importants qui ont lieu dans chaque nation se présentent comme des composantes de processus mondiaux dont les pays émergents (Corée du Sud, Chine, etc.) et les PED sont des parties prenantes essentielles. De plus, les dynamiques nationales des pays du Nord (ceux de l'ancien premier monde) ont beaucoup moins de points communs qu'au cours de la période antérieure, si ce n'est ceux qui proviennent de ces processus mondiaux.

a. Les transformations à l'échelle mondiale

A l'échelle mondiale, les principaux faits sont (i) la disparition du second monde de la période antérieure (le bloc socialiste-soviétique ayant à sa tête l'URSS) à la suite de l'écroulement du mur de Berlin, (ii) une très forte augmentation du commerce mondial en lien avec la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), ainsi que des flux financiers internationaux et (iii) le déplacement, des Nations du Nord vers les autres régions du monde, des lieux où se réalise la fabrication des produits des industries de transformation. On ne peut que constater leur concomitance lorsqu'on s'en tient à la description. On doit y ajouter la « crise de 2008 » en raison de ses répercussions dans tous les pays du monde, même si son origine se situe aux EUA et si elle n'a donné lieu à une baisse de la production que dans l'ancien premier monde. On pourrait aussi ajouter la montée en puissance des préoccupations dites « écologiques » qui se focalisent progressivement sur la dégradation du climat se traduisant par une hausse des températures dans toutes les régions du globe, mais cela n'a lieu que vers la fin de la période en revue. De plus cette montée en puissance n'a lieu pendant tout un temps que dans les nations du Nord (il en est question au point 1.2.b).

Un partage du monde complexe

La triade de la période d'après-guerre distinguait le monde occidental, le bloc socialiste et le tiers-monde. Elle n'est plus du tout pertinente pour la période qui nous occupe. Ce dont on est assuré, c'est que la compréhension traditionnelle de l'opposition entre le capitalisme et le socialisme qui la fondait et à laquelle étaient associées deux voies de développement pour le Tiers-monde, a vécu. Mais ceux qui prétendent que le premier a gagné en faisant disparaître le second se heurtent à un obstacle de taille : assimiler la Chine du début du XXI^e siècle à une nation dont l'économie est couramment qualifiée de capitaliste (comme les EUA, etc.) en faisant état d'une diversité de capitalismes dont ferait partie un « capitalisme chinois » suppose qu'on s'entende sur le sens de ce terme. Tel n'est

pas le cas². Certains analystes considèrent, en accord avec l'idée que le capitalisme a gagné, qu'une nouvelle triade se serait substituée à l'ancienne. Dans cette nouvelle triade, le premier monde serait le même que l'ancien (celui des nations anciennement développées), le second, celui des nations émergentes (les BRICs, plus les quatre dragons d'Asie du Sud-Est) et le troisième, celui des pays en développement. Certains constats invitent à écarter cette vision et à considérer que la structuration du monde est beaucoup plus complexe, même si elle tend à se stabiliser. Ce sont les suivants :

- Le prétendu nouveau second monde n'a aucune consistance, lorsqu'on compare la trajectoire de la Chine (elle a été de passer du troisième monde au premier) à celle du Brésil.
- La frontière entre le second monde et le troisième est floue, puisque la question de savoir si l'Inde ne devrait pas être encore incluse dans le troisième monde se pose.
- L'hypothétique troisième monde, celui des PED, est très divers, ne serait-ce qu'en termes de niveau du PIB par habitant.
- Les fractures qui se manifestent au sein de chaque nation, à commencer par celles qui s'observent dans les nations de l'ancien premier monde avec l'apparition en leur sein de « nouveaux pauvres », invitent à ne plus s'en tenir à une vision de la structuration du monde reposant sur les pays puisqu'une telle vision présuppose une relative homogénéité au sein de chaque pays et que ces fractures la mettent en question.

De fait, l'accès de la Chine dans la cour des grands à la suite de l'arrivée au pouvoir de Deng Xiaoping en remplacement de Mao Zedong en 1978 est, avec la fin de l'hégémonie incontestée des États-Unis d'Amérique (EUA), l'un des aspects les plus importants de ce changement global. Pour autant, ce dernier n'est pas l'avènement d'une nouvelle organisation des nations à l'échelle internationale. L'ONU reste en place en perdant beaucoup de son importance au profit des G5,6,7, si on excepte le conseil de sécurité. C'est un multilatéralisme à géométrie variable qui se met en place en laissant progressivement le devant de la scène au bilatéralisme, tout particulièrement avec l'élection de Donald Trump à la présidence des EUA. De même, en matière monétaire, aucun nouveau SMI n'a pris la place du SMI qui a été fondé par la Conférence de Bretton Woods et qui est entré en crise à partir de 1971 puisque le dollar des EUA demeure la monnaie nationale en laquelle sont évaluées et réglées la grande majorité des transactions commerciales et financières à l'échelle internationale (exception faite de la zone euro).

Une accélération du processus d'internationalisation économique sous l'égide des règles libérales de l'OMC

De façon générale, un processus d'internationalisation s'observe lorsque le volume des transactions d'ordre économique (commerciales, salariales et financières) à l'échelle

² Pour s'en convaincre, il suffit de constater que la notion de capitalisme, comme phénomène observé dans l'histoire, est couramment associé à la « propriété privée des moyens de production » et à la « séparation des travailleurs de leurs moyens de production instituée par le salariat ». Or la première expression exclut qu'une entreprise publique-étatique soit capitaliste alors que la seconde expression conduit à dire qu'elle l'est. Il me semble que le recours à mon concept de « monde de production », avec la distinction entre le monde de production étatique, le monde de production industriel et le monde de production marchand (voir infra) permet de lever cette contradiction. L'économie de la Chine actuelle se différencie nettement de celles des nations occidentales par une forte présence du monde de production étatique.

internationale augmente. Nous avons vu qu'un tel processus a eu lieu au cours de la période de régime de l'après seconde guerre mondiale, dans le cadre d'un strict contrôle des mouvements de capitaux à cette échelle et qu'il devait être considéré comme l'une des causes de la fin des « trente glorieuses ». Il s'accélère ensuite avec la création de l'OMC et la levée généralisée de ces restrictions (dans un contexte où les États sont en déficit et ont des difficultés à se financer sur une base intérieure). Ce qui est nouveau est que quasiment toutes les nations du monde y participent³. Il est courant de saisir cette nouveauté en parlant, non plus d'internationalisation, mais de mondialisation pour désigner ce processus et en avançant, en conséquence, qu'il s'agit d'une seconde mondialisation (la première étant celle qui a eu lieu au tournant du XXe siècle avec le partage du monde entre les grandes puissances coloniales). L'idée qui sera défendue, à l'étape de la compréhension, est que l'on doit réserver le terme « mondialisation » pour désigner autre chose ; en l'occurrence, un processus d'ordre institutionnel qui ne se réduit pas loin s'en faut à l'adoption généralisée du libre-échange par toutes les nations du monde et qui ne s'accompagne pas nécessairement d'une internationalisation.

Une délocalisation des lieux de la fabrication industrielle

La production des industries de transformation comprend deux étapes : la conception des produits et leur fabrication. Quant à la fabrication, elle met en jeu des « chaînes de valeur » comprenant diverses étapes (exemple : filature-tissage-confection de vêtements en tissus)⁴. Chacune d'elle comprend la fabrication de produits qui servent de moyens de production intermédiaires dans les activités aval de la chaîne (exemple : les sièges des véhicules automobiles). Chacune des grandes étapes des chaînes de valeur (ou des filières, si on préfère) est donc un « tronc » qui se caractérise par une division de la production en son sein, le producteur « aval » s'en tenant souvent à la conception et la commercialisation (exemples : HetM, Nike, etc.).

A l'époque antérieure (1945-1982), la solution couramment pratiquée est l'*intégration* dans une même entreprise de toutes les activités du « tronc » et même de plusieurs grandes étapes successives (exemple : de la production d'acier par haut fourneau jusqu'à elle de pièces en acier), quitte à faire appel à des sous-traitants de capacité. La nouveauté de la période ultérieure est l'éclatement des activités de chaque « tronc » quant à leur localisation à la surface de la terre. On assiste donc à un mouvement de *délocalisation* des lieux de fabrication qui s'accompagne dans certains cas d'une délocalisation des lieux de la conception (des produits et des procédés).

La principale différenciation se constate en ce domaine. L'industrialisation de certains pays de l'ancien tiers-monde devient progressivement complète (elle couple conception et fabrication et se traduit par la formation d'un tissu industriel), tandis que pour d'autres

³ En prenant le Maroc comme exemple, il s'avère que le taux d'ouverture de la production intérieure marchande à l'exportation et le taux de pénétration du marché intérieur par les importations n'avaient que très peu progressé de 1982 à 1998, date à laquelle l'accord de libre-échange avec l'UE est signé, et que ces taux explosent de 1998 à 2018, le taux d'ouverture à l'exportation passant de 14 % à 25 % (pour les industries de transformation de 23 % à 45 %) et le taux de pénétration des importations, de 16 % à 29 % (pour les industries manufacturières de 32 % à 64 %) – source (Attioui, Billaudot et Chafiq, 2020).

⁴ La valeur économique des produits qui sortent finalement de la chaîne (ou la filière) – leur prix d'achat par l'utilisateur final (exemple : celui d'un costume ou d'une jupe) – est une somme de valeurs ajoutées réalisées aux diverses étapes, à laquelle s'ajoute la TVA.

il s'agit d'une sous-industrialisation dépendante (la conception y est peu présente, même si les entreprises localisées dans ces pays ne sont pas des filiales de sociétés de l'ancien premier monde) et désarticulée (une juxtaposition d'activités de fabrication relevant de morceaux de troncs, sans liens, internes au pays, entre elles).

b. Les transformations à l'échelle des nations de l'ancien premier monde

Dans les nations de l'ancien premier monde, les dynamiques macroéconomiques observées sont diverses tout au cours des trente-cinq années que dure la période en revue et elles ne présentent pas de régularités, si ce n'est pour la phase qui débute à la toute fin des années 90 et qui prend fin avec la crise de 2008 – cette phase est relativement commune. Il faut prendre en compte les changements dans les pratiques observées (à commencer par les pratiques de ceux qui sont à la tête des grandes entreprises et des grandes banques généralistes et celles des acteurs collectifs dont se sont dotés les salariés) et leurs conséquences méso-économiques pour voir apparaître de nombreux points communs. Le principal d'entre eux est la désindustrialisation. On doit y ajouter la montée en puissance des mouvements en faveur de la défense de l'environnement.

Des dynamiques macroéconomiques sans régularités et différentes d'une Nation à l'autre

Les seuls points communs sur l'ensemble de la période sont des gains de productivité beaucoup plus faibles qu'au cours de la période antérieure⁵ et une désinflation qui débouche sur une dynamique à très faible inflation, avec pour les taux d'intérêts nominaux un même mouvement de long terme. L'absence de régularités se manifeste par des mouvements de grande amplitude du taux de chômage. Ce dernier se situe à un niveau moyen élevé dans les pays qui connaissent une augmentation sensible de la population en âge de travailler et du taux d'activités des femmes et dans lesquels le rythme de croissance est plus faible (voir la France, infra). Cela vaut tout particulièrement au sein de l'Europe.

La phase qui débouche sur la crise de 2008

Un régime relativement commun se met en place sur 1998-2007. Dans presque toutes les nations, c'est un régime qui s'accompagne d'une hausse des cours des actions, d'une distorsion de la hiérarchie des salaires au bénéfice de ceux des dirigeants et des cadres supérieurs, d'une baisse de la part des charges salariales (y compris cotisations sociales) dans la valeur ajoutée nette d'impôts indirects et donc d'une hausse de la part des profits (en France cette part reste stable) et d'une progression de la part des dividendes versés aux actionnaires dans ces derniers. La consommation des ménages progresse en se diversifiant en raison d'une hausse de l'emploi, d'une faible hausse en pouvoir d'achat du salaire moyen et de ce que les économistes appellent l'effet de richesse (l'augmentation de la richesse telle qu'elle est appréciée aux cours en bourse des titres détenus).

Ce régime débouche aux USA sur une *crise financière*, dont le point de départ est localisé dans le domaine du financement du logement des ménages à faible revenu, et la

⁵ Pour les EUA, il y a lieu d'inclure dans cette période antérieure la seconde guerre mondiale et d'en situer la fin en 1965. Cette faiblesse fait dire à Solow qu'elle est paradoxale : on voit partout les effets des NTIC et on ne les voit pas dans les statistiques globales.

transformation de cette crise touchant seulement la finance (chute des cours) en *crise de surproduction* (la production chute par manque de débouchés). La crise financière se généralise aux nations du Nord dont les banques sont chargées en titres américains (à commencer par les subprimes⁶) et elle s'y transforme aussi en crise de surproduction. Cette chute généralisée est très vite stoppée (contrairement à ce qui s'est passé à la suite de la crise financière de 1929) en raison d'interventions massives des États.

Au-delà de ce moment de crise, les divergences entre les dynamiques macroéconomiques des diverses nations se manifestent de nouveau en prenant le pas sur les points communs. Cela vaut en particulier pour l'Europe vis-à-vis des EUA en raison d'une crise propre à la zone Euro et, au sein de la zone euro, entre les nations dites du Sud (Grèce, Italie, Espagne, Portugal) et les nations dites du Nord (Allemagne, Suède, Pays-Bas)⁷.

De nouvelles pratiques managériales 1 : les firmes industrielles

Le manager salarié qui est à la tête d'une firme assume une double fonction : une tâche d'industriel et une tâche de financier. Au cours de la période antérieure, l'industriel domine le financier : il vise la croissance de la firme en cherchant à disposer d'une avance technologique, en se préoccupant en tant que financier d'assurer aux actionnaires une rémunération suffisante. Au cours de la seconde période, on assiste à un basculement au profit de la domination du financier sur l'industriel : le manager privilégie la « création de valeur pour l'actionnaire » en abandonnant les activités qui ne sont pas assez rentables. Il recentre la firme sur les activités qui relèvent de son « cœur de métier » en faisant appel à des fournisseurs pour beaucoup de composants de leurs produits qui n'en relèvent pas et qui sont alors des produits « dédiés ». A cela s'ajoute l'externalisation d'activités de service (informatique, comptabilité). Ainsi, la grande firme intégrée cède la place à la firme tête d'un réseau de fournisseurs de premier rang (pour la localisation, voir infra). De plus, certaines préfèrent racheter des startups qui ont réussi plutôt que dépenser beaucoup dans une activité interne de RetD.

Le second changement dans les pratiques managériales des dirigeants des grandes firmes est l'abandon de leur position favorable aux conventions collectives de branche en tant qu'elles leur avaient permis de mettre en difficulté les petites et moyennes entreprises. Dès lors que la croissance des débouchés de ces firmes passe de plus en plus par

6 Les subprimes sont les crédits accordés aux ménages à faible revenu pour l'acquisition de leur logement à des conditions particulières. Ces crédits sont *titrisés* : les banques forment des titres avec un paquet de crédits et proposent à leurs clients d'acquiescer ces titres (négociables en Bourse) qui sont d'un rapport élevé en raison des taux d'intérêts apportés par les subprimes (ils sont bas au départ et s'élèvent ensuite). Comme le marché du logement s'est retourné en 2007 aux USA, les ménages pauvres ne peuvent plus faire face sans problème aux mensualités d'apurement de leur emprunt en revendant à bon prix leur logement : les « subprimes » deviennent des titres « pourris ».

7 Les nations du sud de l'UE (leur État ou leur système des banques monétaires de second rang rattachées à la BCE) ont des problèmes de financement : elles ne peuvent les surmonter en émettant des titres sur les marchés financiers à des taux d'intérêt pas trop élevés dans un contexte où les nations du nord de l'UE n'entendent pas assurer ce financement par des emprunts faits par l'UE (mutualisation des risques) ou par la BCE en raison de ses statuts. Ces pays sont contraints à des politiques d'austérité. La sortie de la crise en question sera assurée par la transgression des règles convenues de la BCE (elle rachète les titres des États dont les cours des titres émis ont tendance à fortement baisser et accorde des crédits aux banques de second rang de la zone euro à des taux très bas). Rappel : le taux d'intérêt auquel un État doit faire de nouvelles émissions est le taux implicite qui se forme sur le marché financier (si les cours baissent, ce taux implicite augmente).

l'exportation et que cela leur impose d'être compétitives en la matière, cette pratique n'est plus à l'ordre du jour. Les managers rejoignent le point de vue des patrons de PME selon lequel c'est à *chaque entreprise* de négocier avec ses salariés tout ce qui a trait aux conditions de travail et de rémunération de ces derniers.

Il y a lieu d'ajouter, pour les entreprises de toute taille (hors TPE), l'éclatement de l'entité juridique intégrée antérieure en une diversité de sociétés juridiquement distinctes dont les titres-actions sont détenus par une holding qui assure la gestion de l'ensemble.

De nouvelles pratiques managériales 2 : les grandes banques généralistes

Du côté de la finance, trois changements importants ont lieu. 1/ Les grandes banques monétaires deviennent des banques généralistes ayant une activité d'affaires. 2/ Elles proposent à leurs clients, au lieu de garder leur argent sous la forme de dépôts sur livret rapportant un intérêt, de souscrire des parts d'OPCVM (organisme de placement collectif en valeurs mobilières), ces organismes achetant des titres (ou souscrivant à des émissions, ce qui revient au même). 3/ Elles se livrent pour compte propre à la spéculation (acheter et revendre au jour le jour des titres en recherchant la plus-value). A cela s'ajoute leur extension à l'échelle mondiale, via la création de filiales dans les autres nations que la nation d'origine. Ces filiales assurent la fonction de correspondant pour les opérations de règlement monétaire en devises. Il résulte de tout cela, avec l'usage des NTIC, une interconnexion entre les marchés des changes interbancaires nationaux et entre les marchés financiers nationaux, la bourse de New York donnant le « la ».

Des conflits sociaux qui passent de l'offensive à la défensive

Au cours de la période antérieure, les conflits sociaux opposent les salariés et leurs employeurs du secteur marchand et portent principalement sur les salaires. Nous avons vu qu'ils relevaient d'un compromis tacite se traduisant par des conventions collectives de branche : acceptation des transformations touchant le travail en « échange » d'augmentations de pouvoir d'achat. Nous venons de voir que du côté des employeurs, ce compromis est rompu. Des luttes offensives pour l'amélioration des conditions de travail et la réduction de sa durée hebdomadaire ont lieu encore un temps, mais progressivement les luttes défensives visant à préserver l'emploi dans l'entreprise prennent le pas sur les luttes offensives. Les syndicats sont confrontés aux restructurations décidées par les directions dans un contexte marqué par la généralisation du libre-échange (avec la création de l'OMC) et la montée en puissance de l'exigence de compétitivité internationale qui l'accompagne. L'idée d'un take off « emploi/salaires », celle selon laquelle on ne peut avoir les deux en même temps, s'impose.

Un mouvement général de désindustrialisation

Le fait le plus marquant qui est commun à l'ensemble des nations de l'ancien premier monde est un processus de désindustrialisation au profit du secteur tertiaire (les activités de service)⁸. Une partie tient à une augmentation relative de la part des services dans la demande intérieure globale, augmentation qui provient de la consommation des ménages

⁸ De 1990 à 2013, la part de l'emploi industriel passe de 30 % à 15 % en France, de 25,2 % à 18,7 % aux EUA et de 36,1 % à 27,8 % en Allemagne.

et à laquelle participe les externalisations d'activités de service des entreprises industrielles (voir supra). Mais la part la plus importante tient au processus de délocalisation qui a lieu à l'échelle mondiale (voir supra)⁹. On doit alors distinguer les délocalisations *actives* et les délocalisations *passives*. La délocalisation du lieu de fabrication d'un produit des industries de transformation, des pays de l'ancien premier monde vers ceux des pays dits « en développement », est *active* lorsqu'elle procède d'une décision d'une firme de cet ancien premier monde. Elle est *passive* lorsqu'elle est le résultat de la fermeture de sites de fabrication d'entreprises de cette partie du monde en raison de leur manque de compétitivité face aux produits importés des autres pays dans lesquels les coûts salariaux sont très bas et sans que ces entreprises soient pour quelque chose dans la réalisation de ces produits et leur importation. Le plus souvent, elles sont liquidées ou rachetées par des firmes du reste du monde, tandis que quelques-unes se reconvertissent sur des niches (exemple : la délocalisation de la sidérurgie).

Dans les nations qui manquent de compétitivité extérieure et dont la dynamique macroéconomique donne lieu à un creusement du déficit extérieur en produits industriels, la désindustrialisation procède principalement de délocalisations passives.

Une montée en puissance des mouvements en faveur de la défense de l'environnement : RSE et développement durable

Presque absents du devant de la scène aux cours de la période antérieure, de nouveaux mouvements sociaux s'affirment. Dans le domaine qui nous occupe, celui qui nous intéresse est celui qui recouvre les actions collectives menées en opposition avec des décisions de l'État ou d'agents économiques privés qui conduisent à dégrader l'environnement. Progressivement, les actions qui prennent de plus en plus d'importance sont celles qui visent une réduction des émissions de CO2 en mettant en avant la proposition selon laquelle elles sont responsables de la dégradation du climat (avec hausse des températures). Plus généralement, la préoccupation que le développement soit durable monte en puissance. On doit y associer celle que l'entreprise soit socialement (socialement et écologiquement) responsable.

c. De quelques spécificités françaises

Les différences constatées entre les nations de l'ancien premier monde quant à l'ampleur des changements observables tiennent à la fois à des histoires différentes et aux conditions diverses dans lesquelles se sont formées et renouvelées les majorités politiques exerçant le pouvoir d'État. A ce titre, la France se caractérise par une composante « de gauche » qui prône des politiques différentes de celles qui sont proposées (et traduites en actes lorsque cette composante est au pouvoir) par les démocrates des EUA et les partis sociaux-démocrates européens convertis à la « troisième voie ». Le domaine à prendre en compte est celui des règles de Droit portant sur le commerce, le travail salarié et la finance, règles issues des lois et de leurs décrets d'application. En France, la droite se positionne comme étant le « parti de la réforme » – il faut réformer l'État social sans le faire disparaître, afin de l'*adapter* au nouveau contexte mondial – tandis que la gauche entend le renforcer. Mais quand elle est au pouvoir

⁹ On ne dispose pas de chiffres précis concernant l'effet macroéconomique des externalisations des activités de services des firmes industrielles. Parler de « part la plus importante » est donc une hypothèse à confirmer.

(Mitterrand-Jospin-Hollande), elle ne réalise pas ce qu'elle avait promis et elle met du temps à intégrer la nécessité d'une transition écologique.

Au cours de la phase d'essor qui débouche sur la crise de 2008, le partage de la valeur ajoutée n'évolue pas comme ailleurs (la part allant directement ou indirectement aux salariés ne baisse pas). Quant à la désindustrialisation, elle est particulièrement importante.

2 - Une compréhension de ces changements à l'aide d'une grille d'analyse originale

La compréhension de ce qui vient d'être décrit dépend de la grille d'analyse que l'on retient. En mobilisant celle que j'ai élaborée¹⁰, la compréhension que je vous propose se résume en une proposition : les changements structurels observés sont le produit de l'interaction réciproque de type roll over *entre un processus de mondialisation économique et le basculement d'une domination du monde de production industriel (à base nationale) au monde de production marchand* – d'un côté, la mondialisation procède de ce basculement et de l'autre elle l'impulse. Envisagée isolément, chacune des composantes de ce couplage apporte à la compréhension recherchée. La prise en compte du couplage ajoute quelque chose d'essentiel.

L'établissement du bienfondé de cette proposition est réalisé selon les trois étapes en laquelle elle se décline en privilégiant la compréhension du changement social. Il est fait état in fine (2-1.c) d'une proposition complémentaire focalisée sur le changement technique en lien avec le changement social.

2.1 - La mondialisation réellement existante : une mondialisation économique sans mondialisation politique

La mondialisation : un processus proprement institutionnel

Il y a lieu de donner au terme « mondialisation » un sens qui conduit à distinguer nettement ce processus de l'internationalisation, même si ces deux processus ont été de pair au cours de la période en revue. La mondialisation est un processus proprement institutionnel : il a trait aux normes qui sont plus ou moins suivies dans une société par ses membres dans leurs *activités*. Ces normes sont, d'une part, des normes-procédures (comment faire ?) et, d'autre part, des normes-règles (qui a le droit de faire ?). Un processus de mondialisation est donc un processus qui se caractérise par une mondialisation de ces normes à partir d'un contexte dans lequel les normes-règles sont propres à chaque Nation.

La mondialisation économique

On est en présence d'une mondialisation économique si les normes qui président aux activités économiques se mondialisent. Ces activités sont celles auxquelles celui qui s'y

¹⁰ Billaudot, 2021a. J'y suis parvenu principalement à partir d'une mise en évidence des limites respectives de celles de l'École de la Régulation et de l'Économie des conventions et d'une appropriation critique de leurs apports en vue de surmonter leurs oppositions. Je dois y ajouter le même travail pour les apports de Weber, Commons, Polanyi, Giddens, Arendt, Latour, Descola et Rawls.

livre ne peut donner une signification sans se référer à la monnaie. Ce sont avant tout les activités de production pour la vente (la production marchande) et celles qui consistent à établir les transactions sans lesquelles cette production n'existerait pas : la transaction commerciale, la transaction salariale et la transaction financière. Chacune donne lieu au transfert d'un droit de disposition (disposer d'un produit, disposer d'un salarié, disposer d'argent) dont la contrepartie est une dette d'une certaine somme comptée et réglée en monnaie.

La « Nation moderne » est un type de vivre-ensemble des humains dans lequel la monnaie n'est plus une monnaie étatique (pièces émises par le souverain ou papier-monnaie d'État). L'économie est alors *relativement autonome* du politique. C'est un *ordre économique*. Cela signifie que certaines normes portant sur les activités économiques sont instituées au sein de cet ordre, mais que d'autres le sont par le politique et s'imposent, en principe, à ceux qui se livrent à de telles activités. Les premières se forment au sein de l'ordre économique par un processus d'imitation réciproque (action collective non concertée). Ce sont des *conventions communes* à ceux qui occupent telle ou telle place dans les activités en question (exemple : la place d'employeur, se livrant à une activité de production marchande, dans la transaction salariale). Ce sont à la fois des conventions de procédure et des règles conventionnelles. Les autres normes, celles dont l'institution relève de l'ordre politique, sont des *Règles de Droit* qui procèdent des lois (Droit codifié) ou des arrêtés des tribunaux qui font jurisprudence (*Common Law*). Certaines s'appliquent à toutes les activités et d'autres sont spécifiques aux activités économiques, en relevant du Droit économique (Droit commercial, Droit du travail, Droit des sociétés).

Une Nation se trouve dans un contexte de crise si les règles conventionnelles communes ne s'accordent pas aux Règles de Droit puisque les agents/acteurs sont alors soumis à des injonctions contradictoires. La « grande transformation » qui a conduit à l'enchaînement des dynamiques économiques nationales constatées au cours des trente années qui ont suivies la seconde guerre mondiale a consisté, pour l'essentiel, à réaliser une telle concordance au sein de chaque Nation entre conventions communes et Règles de Droit avec des différences souvent importantes d'une Nation à l'autre. Cette concordance « circonscrit » les conflits qui naissent d'intérêts contradictoires. Elle ne les supprime pas. On passe ainsi d'un contexte de crise à un contexte de régime.

La mondialisation réellement existante : une mondialisation économique sans mondialisation politique

Le processus de mondialisation qui débute dans les années 80, je le qualifie de mondialisation réellement existante (MRE). C'est un processus de mondialisation économique sans mondialisation politique. Comme cela a été vu dans la partie descriptive, on assiste à la diffusion à l'échelle mondiale de nouvelles conventions communes aux dirigeants des grandes firmes et des grandes banques généralistes en matière commerciale, salariale et financière. Elles sont nouvelles pour deux raisons : 1/ elles diffèrent le plus souvent de celles qui opéraient dans chaque Nation au cours de la période antérieure et 2/ elles sont communes à l'échelle mondiale. Mais dans le même temps, les Règles de Droit restent nationales, puisqu'il n'y a pas de mondialisation politique, c'est-à-dire l'institution d'un Droit mondial comme instrument d'une citoyenneté mondiale de tous les habitants du monde. Dans chaque Nation de l'ancien premier monde, ces nouvelles conventions s'opposent aux règles de Droit nationales en vigueur. Elles les

mettent en crise en poussant à leur réforme. Ainsi, « **les ordres juridiques nationaux sont placés dans une situation de concurrence les uns à l'égard des autres. Il se crée ainsi, non pas un droit mondial mais un "marché mondial des droits nationaux"** »¹¹. Il faut bien s'entendre sur le sens de cette proposition. Celui qu'il convient de retenir n'est pas seulement que les firmes qui procèdent à des IDE à l'étranger ou qui se posent la question du lieu d'implantation de leur siège social ou de celui d'une filiale font leur marché en choisissant le pays au droit national le plus favorable, ne serait-ce qu'en raison du fait que bien d'autres critères que le système des règles de Droit nationales entre en jeu dans ce choix. S'il s'agit bien d'une mise en concurrence des droits nationaux à l'échelle mondiale, parler de « marché » signifie que la modalité institutionnelle qui préside à cette compétition est ce mode de coordination envisagé au sens général (celui qui est à l'œuvre lorsqu'on parle de marché politique ou de marché matrimonial)¹². Selon cette modalité, tous les États participent à égalité de pouvoir à l'élection des bonnes règles : celles-ci sont révélées par le marché. Cela signifie que chaque État ne fixe plus les règles de Droit nationales en fonction de considérations intérieures, mais adapte les siennes à ce qu'il pense être les bonnes règles qui seront révélées par le marché¹³.

D'une Nation à l'autre, l'ampleur du manque de concordance n'est pas le même, ainsi que la résistance à la réforme souhaitée par les partisans « néolibéraux » de l'alignement des règles de Droit sur ce qui émerge de ce marché mondial des droits nationaux. Cette résistance tient au fait qu'un tel alignement conduit à remettre en cause des acquis sociaux de la période antérieure. Mais le manque d'alignement est la principale cause d'un manque de compétitivité de la Nation à l'échelle internationale (aussi bien à l'exportation qu'à l'importation), dès lors que cette compétitivité tient à l'adoption des nouvelles conventions et que, en l'absence d'alignement, cette adoption est entravée par les règles de Droit encore en vigueur (lorsqu'elles ne peuvent être contournées). Dès lors, les nations qui ne s'alignent pas sont les *perdantes* dans la compétition mondiale. Tel est le cas de la France.

La contradiction à laquelle est confronté, en France, un gouvernement de gauche

Ainsi, un gouvernement de gauche est confronté à une contradiction puisqu'il a comme objectif de garantir les acquis sociaux et, si possible, de les améliorer. En effet, il se trouve dans un contexte où son principal objectif en la matière est de réduire le chômage par des créations d'emplois alors que l'une des conditions à remplir pour obtenir ces dernières est une compétitivité internationale suffisante et que les réformes visant un alignement en sont la condition. Cela permet de comprendre pourquoi les gouvernements issus d'une majorité « à gauche » n'ont pas tenu leurs promesses électorales et pourquoi les syndicats ont été divisés face à ces réformes.

11 Frydman R. et Goldberg H. D., *Imperfect Knowledge Economics Exchange Rates and Risk*, Princeton, Princeton University Press, 2007, p. 7.

12 Selon ma grille d'analyse, cette modalité « marchande » s'oppose à la fois à la planification (une instance extérieure aux États nationaux, par exemple un parlement mondial, fixe les bonnes règles de Droit – un Droit mondial) et à la direction (l'un des États les fixent, par exemple les EUA en matière de comptabilité). Ce sont trois modalités idéal-typiques (ou polaires, si on préfère).

13 Comme pour le marché financier, l'image qui convient est le concours de beauté de Keynes : celui des joueurs qui gagne n'est pas celui qui choisit la femme qu'il trouve la plus belle, mais celui qui choisit celle qui sera considérée comme étant la plus belle par l'ensemble des joueurs.

2.2 - De la domination du monde de production industriel à celle du monde de production marchand

La seconde composante de notre proposition principale est que les changements structurels observés s'expliquent par un basculement d'une domination du monde de production industriel à celle du monde de production marchand. Cette compréhension met en jeu le concept de « *monde de production* » qui m'est propre et dont il a déjà été dit quelques mots à propos de la période antérieure (1945-1982). Pour une Nation moderne, un monde de production est une *forme d'institution de l'entreprise en matière commerciale, salariale et financière* qui a la particularité d'être « pure », « extrême », « polaire », « totalement cohérente », ce que Weber appelle une forme idéal-typique. Une telle forme ne se rencontre jamais dans la réalité mais elle permet de capter ce qui est « principal » ou « dominant » dans une entreprise concrète. Pour le dire en d'autres termes, il n'y a jamais un seul monde de production dans une économie nationale et l'analyse de cette dernière consiste à voir de quelle combinaison de ces divers mondes elle relève au cours d'une période particulière (exemple : l'existence d'un SMIG traduit la présence du monde de production étatique), étant entendu que l'évolution d'une économie ne peut présenter des régularités, se réaliser « en régime », que si la domination de l'un des mondes est acquise et qu'elle est durable. Il est fait état en *annexe* des raisons pour lesquelles il existe trois mondes de production dans une Nation moderne – le *monde de production étatique*, le *monde de production industriel* et le *monde de production marchand* – et de leurs caractéristiques respectives.

Des différences entre les mondes de production 1 : considérations générales

Le domaine pris en compte est celui de la production couramment qualifiée de marchande (la vente de produits) réalisée par des salariés dans des entreprises qui empruntent (y compris apports sans limitation de durée et sans rémunération convenue à l'avance) l'argent qui y est transformé en capital productif. Je préfère parler de production d'ordre économique ou, plus simplement, de *production économique*¹⁴. Les activités relevant de ce domaine sont réalisées en se conformant à des normes à commencer par celles qui président à l'établissement des transactions commerciales, salariales et financières. D'un monde de production à l'autre, ces normes ne sont pas les mêmes, mais dans chacun d'entre eux elles sont cohérentes entre elles (pas d'injonctions contradictoires). En matière commerciale, les normes en question sont, d'un côté, celles qui qualifient techniquement les produits (leurs définitions en termes de production et d'usage) et, de l'autre, celles qui sont relatives au juste prix d'un produit et, donc, à la hiérarchisation des différences de qualité technique entre eux (tel produit est de meilleure qualité qu'un autre et il est juste qu'il soit vendu plus cher). De même en matière salariale, en remplaçant « produit » par « emploi salarié » et en matière financière, en remplaçant « produit » par « créance » (crédit, dépôt, titre).

Des différences entre les mondes de production 2 : le monde de production étatique et les autres

14 La production dite non marchande des administrations publiques est une production d'ordre politique. Ce choix, qui résulte de la façon dont je définis l'économie d'une Nation moderne permet de ne pas laisser de côté le monde de production étatique et, a fortiori, réduire l'économie en question au monde de production marchand.

Le monde de production étatique se distingue des deux autres quant à la façon dont ces normes sont instituées puisque c'est alors l'État qui les fixe, tandis que pour les deux autres mondes de production il s'agit de conventions communes ou collectives issues des acteurs économiques. Ainsi, en matière commerciale, les prix des produits, les salaires des emplois salariés et les taux de rémunérations des créances sont dits « administrés ». La présence de ce monde se traduit notamment par celle d'entreprises publiques-étatiques, ainsi que par un financement étatique des entreprises privées, directement ou via des intermédiaires financiers publics-étatiques. Envisagé isolément, ce monde de production définit une économie planifiée du centre. Dans une telle économie les acteurs n'ont pas le choix de celui avec lequel ils établissent des transactions économiques (le « qui avec qui ? »).

Au contraire, on est en présence d'une *économie de marché* lorsque ce « qui avec qui ? » est libre. Dans une telle économie, le monde de production étatique n'est pas absent, mais il n'est pas dominant. Le monde de production dominant est le monde de production industriel ou le monde de production marchand¹⁵.

Des différences entre les mondes de production 3 : le monde de production industriel et le monde de production marchand

S'agissant des différences entre le monde de production industriel et le monde de production marchand, ce sont les suivantes en matière commerciale :

- Dans le monde de production industriel, la qualification technique des produits est convenue à l'amont du marché des biens et services et la convention qui est partagée par les acheteurs et les vendeurs concernant le juste prix d'un produit est que, si le « prix de production » d'un produit est plus élevé que celui d'un autre produit, il est normalement vendu plus cher ; le juste prix d'un produit est son prix de production, tel qu'il résulte des justes salaires et des justes taux de rémunérations des créances.
- Dans le monde de production marchand, il n'y a pas de qualification technique des produits extérieure au fonctionnement du marché des biens et services ; c'est le « marché » qui révèle la qualité des produits : c'est parce qu'un produit est vendu plus cher qu'il est considéré conventionnellement comme étant de meilleure qualité ; le juste prix d'un produit est son prix de marché.

Cela permet de comprendre qu'une *branche d'activité* est une catégorie qui est *propre aux mondes de production étatique et industriel*. Elle n'existe pas dans le monde de production marchand.

En matière *salariale*, les spécificités respectives sont les suivantes :

- Les normes du monde de production industriel sont des normes « de branche » procédant de conventions collectives résultant de négociations entre représentants des employeurs et représentant des salariés. Le juste salaire est apprécié en termes de pouvoir d'achat sur la base d'une norme de consommation et la hiérarchisation

15 L'argumentation des libéraux en faveur du monde de production marchand consiste à défendre ce dernier en mettant en avant les avantages de l'économie de marché sur l'économie planifiée du centre, c'est-à-dire en ne distinguant pas « économie de marché » et « monde de production marchand ». Elle est fallacieuse.

prend en compte les années d'étude et l'ancienneté. Les hausses de salaires sont avant tout des hausses collectives convenues à l'échelle de la branche en tenant compte de la hausse passée des prix à la consommation.

- Les normes du monde de production marchand sont fixées à l'échelle de l'entreprise confrontée à l'exigence qu'elle soit compétitive sur le marché des produits et à celle de trouver à employer des salariés. L'individualisation des salaires et le recours à la compétence sont propres à ce monde. Les justes salaires sont donc révélés par le marché des emplois salariés (ce qu'on appelle couramment le marché du travail).

En matière financière, les deux mondes se caractérisent par le couplage d'une finance d'intermédiation (des intermédiaires financiers, d'un côté, accordent des crédits et, de l'autre, collectent des dépôts) et d'une finance de marché pour laquelle les créances sont des titres négociables sur le marché financier, soit deux solutions différentes afin d'assurer la liquidité des créanciers non financiers. Pour le monde de production industriel, la finance de marché est sous la domination de la finance d'intermédiation, dans laquelle est convenu le juste taux d'intérêt d'un crédit et c'est l'inverse pour le monde de production marchand, le juste taux de rendement des titres étant révélé par le marché financier (un taux « exigé » par la communauté des intervenants sur ce marché).

En conjuguant les différences en matières salariale et financière à celle en matière commerciale, la proposition qui en découle est que le bouclage « prix-salaire » (les prix des produits dépendent des salaires et les salaires dépendent des prix des produits) n'est pas de même sens dans les deux mondes de production. Dans le monde industriel, la force d'impulsion de ce bouclage est la hausse autonome des salaires, ce qui se traduit par un rythme d'inflation élevé (voir figure en annexe). Dans le monde de production marchand, ce bouclage opère en sens inverse, avec une faible inflation (un risque non négligeable de déflation) et une norme de consommation salariale qui est déterminée « à la sortie » (voir figure en annexe).

La traduction globale de cette différence au niveau de la direction d'une firme managériale est que, dans le monde de production industriel, l'industriel domine le financier, même si cette direction n'a pas « rien à cirer de la Bourse », tandis que, dans le monde de production marchand, le financier domine l'industriel avec pour objectif de « créer de la valeur pour l'actionnaire ».

De la première à la seconde période : un basculement du monde de production dominant

Cette caractérisation différenciée des mondes de production conventionnels (industriel et marchand) permet de capter l'aspect principal du changement structurel de la première à la seconde période qui a été décrit et d'en donner la compréhension recherchée : ce changement est avant tout le passage d'un contexte « en régime » tenant à la domination du monde de production industriel à un nouveau contexte dans lequel le monde de production marchand est déjà ou tend à devenir dominant (cela dépend de la Nation et de la capacité de résistance interne du monde de production industriel en raison de son histoire longue). Il faut y ajouter, tout particulièrement pour la France, un recul du poids du monde de production étatique.

Le passage à la logique du monde de production marchand est notamment ce qui explique l'éclatement en diverses entités juridiques distinctes de l'entité intégrée du monde de production industrielle antérieure selon la fonction assurée (achat, vente, production, recherche).

2.3 - Le système roll over formé par la MRE et le basculement au profit du monde de production marchand

Procédant de qualifications extérieures aux marchés réalisées à l'échelle de chaque Nation, le monde de production industriel n'est pas mondialisable sans mondialisation politique. Par contre, cela ne pose aucun problème pour le monde de production marchand, dès lors que les qualifications des produits, des emplois et des titres sont faites par les consommateurs, les employeurs et les prêteurs (la « communauté » des opérateurs sur le marché financier). Le basculement en question est donc à la fois la *cause* et la *conséquence* de la MRE. D'un côté, la MRE ne peut avoir lieu sans ce basculement et, de l'autre, la progression de la MRE l'impulse. On est en présence d'un système amplificateur (roll over). Mais il s'agit d'une dynamique contradictoire en raison du fait qu'il n'y a pas de mondialisation des règles de Droit « économiques ». Ce dont on est assuré est qu'il détruit la Nation comme entité autocéphale.

2.4 - La proposition complémentaire

Dans la proposition compréhensive qui vient d'être défendue, les changements structurels pris en compte comprennent les changements techniques tenant aux NTIC. L'idée que ces dernières auraient joué un rôle moteur est donc rejetée. Mais elle ne l'est pas parce qu'elle serait fautive. Elle l'est parce qu'elle repose sur une profonde erreur : considérer que la façon de les définir et celle d'en user leurs seraient inhérentes en ignorant que ces façons sont l'une et l'autre des normes conventionnelles. Comme telles, elles doivent être justifiées en termes de justesse et il n'y a pas une seule façon de le faire. Les normes de définition et d'usage qui se sont imposées sont celles qui s'accordent aux nouvelles normes sociales qui ont vu le jour et qui relèvent du basculement dont il est question dans la proposition principale. Telle est la raison pour laquelle cette dernière est globale.

En effet, nous venons de voir qu'un monde de production d'une Nation moderne se caractérisait par une cohérence entre les normes techniques et les normes sociales qui sont constitutives de son institution : on ne peut comprendre les unes sans les autres. Cela vaut tout particulièrement pour les NTIC. Il n'y a pas de normes de définition et d'usage de ces nouvelles techniques dans les entreprises de production (et plus généralement dans les groupements intermédiaires d'ordre économique dont font partie les entreprises commerciales et les entreprises financières) qui leur seraient intrinsèques. Leur diffusion et leurs modes d'usage dans cette diffusion ont été commandés par le couplage roll over entre la mondialisation économique sans mondialisation politique et le basculement de la domination du monde de production industriel à celle du monde de production marchand (proposition principale).

Conclusion : la fin d'un monde

D'un ressort *interne* de la dynamique économique nationale au cours de la première période mettant principalement en jeu les conflits sociaux intérieurs et les compromis trouvés pour les résoudre un temps et la capacité pour l'État de mettre en œuvre une politique économique dictée par des considérations intérieures en ayant la possibilité de lever s'il y a lieu la contrainte extérieure par une dévaluation de la monnaie nationale, on est passé dans la seconde période à une *inversion du rapport entre l'interne et l'externe* : le ressort de la dynamique économique nationale devient la *capacité d'adaptation* au nouveau cours qu'est la MRE. Dans cette dernière, il y a des gagnants relatifs et des perdants relatifs. Les gagnants sont ceux qui sont compétitifs sur le « marché mondial des droits nationaux » et les perdants, ceux qui n'y sont pas compétitifs. Il n'y a plus d'autonomie de la politique économique permettant qu'elle soit dictée par le débat politique interne portant sur les modalités de la croissance intérieure.

Les changements structurels tenant à cette inversion ont été tout particulièrement marqués en ce qui concerne la structuration du salariat, avec des conséquences sur le syndicalisme. Ce à quoi on assiste au cours de la période en revue est pour l'essentiel à un profond délitement de la structuration antérieure et des différents syndicalismes qui lui correspondaient, sans que se manifeste une restructuration bien affirmée. Les syndicats de salariés, aussi bien la CGT que la CFDT en France, ont perdu leur rôle d'acteurs tel qu'ils l'envisageaient différemment les uns des autres. La CGT se cantonne à des luttes défensives et la CFDT suit le mouvement impulsé par d'autres, notamment en se recentrant sur l'entreprise. Plus globalement, le type historique de la polarité « droite-gauche » qui avait été actualisé comme réponse à la question sociale est en crise profonde. Celui qui est propre au néolibéralisme prônant la poursuite de la MRE n'offre aucune perspective de « sortie par le haut » de la crise de la Nation moderne et nourrit la montée des partis « nationalistes » qui recrutent leurs partisans chez les perdants de la MRE.

A la différence de ce que fut la « crise de 1929 », la « crise de 2008 » ne peut être comprise comme étant la crise d'installation d'un troisième âge en régime doté de son type historique de polarité « droite-gauche »¹⁶. Elle est la conséquence du caractère contradictoire de la MRE. Elle rend manifeste que le modèle de vivre-ensemble des humains qu'a été « la Nation moderne » est en crise. Il n'est pas réparable dès lors que l'histoire du cosmos, dont fait partie l'histoire humaine, est un processus irréversible. L'enjeu pour l'avenir du monde est un changement de modèle, la principale des caractéristiques de ce nouveau modèle étant que la « société » est mondiale.

J'ai la prétention d'avoir construit deux modèles de société mondiale qui peuvent être retenus comme projets à actualiser : un modèle réformiste, dans lequel la nation a encore sa place et un modèle révolutionnaire dans lequel celle-ci a disparu. En matière économique, les principaux points communs entre ces deux modèles sont les suivants : 1/ la *codétermination* est la règle pour toutes les entreprises salariales, 2/ l'*écoqualité* des produits est une composante essentielle de leur qualification technique et 3/ deux nouveaux mondes de production entrent en scène (projet réformiste) ou se substituent aux mondes industriel et marchand (projet révolutionnaire) : le *monde de production partenarial* et le *monde de production inventif*. De plus, dans le projet réformiste, le

16 L'une des raisons, dont il est peu question dans ce papier, est que la MRE n'est porteuse d'aucune issue à la crise écologique.

principe qui préside aux relations internationales est le *co-développement* se substituant au dualisme « libre-échange/protectionnisme ».

Annexe : Les trois mondes de production d'une Nation moderne

Pour que des normes instituées aient des chances d'être suivies, il faut deux conditions qui mettent en jeu la justification. C'est ce qu'il faut prendre en compte pour comprendre qu'il y ait trois mondes de production dans une Nation moderne.

A propos de la justification

En toute généralité, trois sortes de justification doivent être distinguées :

- La *justification en termes de justice* – le juste opposé à l'injuste – *d'une norme-règle* (exemple : l'autorisation du licenciement d'un salarié).
- La *justification en termes de justesse* – le juste opposé au faux – *d'une norme-procédure* (exemple : la procédure, pour le dirigeant d'une firme qui a besoin d'un financement, du recours à l'émission de titres négociables sur le marché financier).
- La *justification en termes moraux d'une activité* – justification associée à sa signification (exemple : la justification pour un salarié d'établir une transaction salariale).

S'agissant des activités d'ordre économiques qui consistent à établir une transaction commerciale, salariale ou financière dans l'espace public, ces trois justifications entrent en ligne de compte et il est aisé de comprendre qu'elles ne sont pas indépendantes les unes des autres. En effet, une personne (physique ou morale) ne peut tout à la fois justifier en termes moraux de se livrer à une telle transaction en respectant les normes-règles sociétales qui habilitent cette transaction pour quelque membre de la société que ce soit et ne pas justifier en termes de justice ces normes-règles et 2/ les normes-procédures qui sont suivies dans l'établissement d'une transaction sont liées à la forme d'institution justifiée de celle-ci (cela est vu sous peu à propos de la qualification des produits).

Trois grammaires de justification en termes de justice actualisées dans une Nation moderne

La justification en termes de justice d'une norme-règle habilitant une transaction économique doit être acceptable par tous les membres de la société. Elle doit être conforme à un certain mode de justification (exemple : en France, on ne peut justifier une norme-règle sociétale en faisant référence à une religion). Ce mode est commun. Cela n'implique pas qu'il n'existe qu'une seule grammaire de justification conforme à ce mode convenu dans l'espace public. En effet, dans une Nation moderne, ses membres sont libres du choix de leur conception morale : chacun a sa propre conception de ce qui est bien de faire de et dans sa vie, soit une certaine conception du bien opposé au mal. Ce n'est donc pas une conception commune et moniste du bien qui préside à la justification des normes-règles publiques. Ce qui est convenu est que le mode pratiqué doit conduire à justifier des normes-règles assurant une *coordination efficace* entre les membres de la Nation. Plus précisément, telle règle est préférée à telle autre si elle permet de parvenir à une coordination plus efficace. Elle l'est si elle permet de mettre à la disposition des membres de la Nation un ensemble plus important de « biens » justement répartis. Le pluralisme

des grammaires de justification se manifeste à propos de ces « biens ». En effet, ils relèvent nécessairement de l'une ou l'autre des trois catégories suivantes : (i) les biens dont un membre peut disposer sans que les autres en disposent, (ii) les biens dont un membre ne peut disposer que si les autres en disposent (la santé, l'instruction et la sécurité), et (iii) le bien que seul les autres peuvent apporter (être reconnu comme membre du « nous »). Ces trois catégories sont des biens supérieurs : la *richesse* (en termes de biens), la *puissance* (en tant que capacité de faire) et la *reconnaissance*. On peut sans trop de difficulté comprendre que 1/ tous les membres n'ont pas le même point de vue sur le bien supérieur à privilégier, c'est-à-dire la même appréhension de l'intérêt général et 2/ ce choix dépend de la valeur sociale qui est considérée comme la valeur primordiale (ou « suprême » si on préfère), avec les accords suivants :

Valeur sociale « suprême »	Bien supérieur visé
La liberté-compétition	La richesse (en termes de biens)
L'efficacité technique instrumentale et collective	La puissance (santé, instruction, sécurité)
Le collectif-Nation	La reconnaissance

Il y a donc trois grammaires polaires de justification (une par valeur suprême de référence) et les règles justifiées ne sont pas le plus souvent les mêmes. A chaque grammaire, sa morale sociale : (i) il est bien de viser la richesse dans sa vie, (ii) il est bien de viser la puissance et (iii) il est bien de viser la reconnaissance.

Un membre d'une Nation moderne n'est pas contraint d'adopter comme morale personnelle l'une de ces trois morales sociales ou toute combinaison des trois, même si une pression s'exerce en ce sens. Certains, en raison de leur morale personnelle, peuvent refuser d'établir une transaction économique telle qu'elle est instituée (*exit*) et, lorsque cette morale est moderne, le faire savoir (*voice*).

Trois mondes de production : étatique, industriel et marchand

Un monde de production est une forme idéal typique d'institution de l'entreprise – le groupement humain d'ordre économique qui est intermédiaire entre la société et l'individu (l'entité collective qui réalise la production dite marchande). Considérée comme telle, cette entité est duale. C'est à la fois une *place sociétale* et une *organisation productive* occupant cette place. La place est instituée en creux via le fait qu'elle est la réunion de trois places codifiées en Droit : celle de vendeur (dans la transaction commerciale), celle d'employeur (dans la transaction salariale) et celle d'emprunteur (dans la transaction financière, y compris sous la forme d'apports sans limitation de durée et sans rémunération fixée à l'avance). L'organisation est aussi instituée, via des normes qui le sont en interne. Ce ne sont pas des normes sociétales, mais elles ne peuvent, en principe, conduire à des injonctions contradictoires à celles qui procèdent de la place occupée par l'organisation productive et qui sont sociétales (tout particulièrement en matière de gestion du travail et de l'emploi en interne). En tant qu'idéaltype, un monde de production se caractérise par une *cohérence globale* : toutes les normes sont justifiées avec la *même* grammaire de justification. Il n'y a donc pas d'injonctions contradictoires dans un monde de production. Cette cohérence globale comprend trois cohérences partielles :

- La cohérence entre les règles de Droit relatives aux trois places qui sont constitutives de l'entreprise-place (vendeur, entrepreneur, emprunteur) ;
- La cohérence entre les conventions communes et les règles de Droit (y compris extension publique des conventions collectives) pour chacune de ces places élémentaires ;
- La cohérence entre l'institutionnel interne (celui qui préside notamment aux transactions internes à l'entreprise-organisation) et l'institutionnel de l'entreprise-place.

Par conséquent, dans une Nation moderne, il y a, a priori, trois mondes de production : le *monde de production étatique* procédant de justifications par référence à la valeur « collectif-Nation », le *monde de production industriel* procédant de justifications par référence à la valeur « efficacité technique instrumentale et collective » et le *monde de production marchand* procédant de justifications par référence à la valeur « liberté-compétition ». Le premier est celui pour lequel l'entreprise idéale instituée est une entreprise publique-étatique : elle réalise des produits qui doivent être rendus disponible à tous les citoyens et dont la qualité et le prix de vente sont fixés par l'État, elle vend ces produits en situation de monopole et elle est financée par l'État. Pour les deux autres mondes, les *modes de qualification technique et social* des produits, des emplois salariés et des créances (crédits et titres) sont *conventionnels* – les expressions courantes d'économie de marché ou d'économie capitaliste se comprennent sans problème lorsqu'on les associe à cette solution conventionnelle commune¹⁷.

Il est tout à fait exceptionnel qu'il existe des entreprises concrètes qui soient idéal typiques. Pour appréhender chacune d'elle, il faut faire appel à plusieurs mondes de production (au moins les deux qui sont conventionnels pour les entreprises privées qui n'ont pas à assurer une fonction de service public). Deux situations relativement durables sont alors possibles :

- Une entreprise est « *en crise* » si elle n'a pas un *minimum de cohérence* : sa reproduction est émaillée de conflits de toutes sortes qui naissent d'injonctions contradictoires. Pour que l'on soit en présence de telles injonctions contradictoires par manque de cohérence, il faut qu'au moins en certains domaines les normes-règles instituées relèvent de justification découlant de valeurs de référence différentes. Exemple : comme employeur, le chef d'entreprise est soumis à des règles de Droit qui sont « industrielles » (il ne peut licencier qu'à certaines conditions, alors que si elles sont « marchandes » il peut licencier sans problème) et comme vendeur, les conventions communes sont « marchandes » (si la demande fléchit il baisse la production et ajuste l'emploi à cette baisse, alors que si elles sont « industrielles », il ne réduit pas immédiatement l'emploi) ; on est bien en présence d'injonctions contradictoires : comme vendeur, l'injonction est qu'il doit licencier et comme employeur, l'injonction est qu'il doit attendre pour procéder à des licenciements de voir si la baisse en question n'est pas simplement conjoncturelle).

¹⁷ Cela permet tout particulièrement de ne pas identifier « économie de marché » à « économie à monde de production marchand exclusif ou dominant ».

- Une entreprise est « *en régime* » si son institution globale relève de façon dominante d'un monde de production particulier. A noter qu'elle est aussi « en régime » si toutes les normes sont justifiées de façon dominante sur la base d'un équilibre des valeurs (les normes instituées sont en majorité des normes qui le sont par référence aux trois valeurs, en excluant celles qui ne le sont que par une seule)

Il est indispensable de bien saisir la différence entre le monde de production industriel et le monde de production marchand.

De la qualification des produits, des emplois et des créances

Pour qu'une transaction commerciale puisse s'établir, il faut que deux conditions soient réunies pour surmonter l'incertitude radicale dans laquelle se trouvent aussi bien le vendeur que l'acheteur (si elles sont réunies, elle est réduite à du risque) : 1/ que les produits aient été techniquement qualifiés et 2/ que le mode de hiérarchisation des différences de qualité technique soit convenu, étant entendu qu'il est juste qu'un produit de meilleure qualité soit vendu plus cher. Il en va de même pour une transaction salariale en substituant « emplois salariés » à « produits » et pour la transaction financière en substituant « créances » à « produits ». S'agissant des produits, la qualification technique procède toujours d'une *conversion* entre les caractéristiques techniques de production et les caractéristiques techniques d'usage d'un produit particulier. Cette conversion est une affaire de procédure. Si on laisse de côté la procédure qui consiste à retenir que c'est l'État qui fait la conversion (monde étatique), il y a *a priori* quatre procédures conventionnelles de qualification technique : la qualification extérieure, la qualification par l'acheteur-consommateur, la qualification conjointe et la qualification par le producteur. Dans une économie dans laquelle les transactions publiques sont des transactions relevant de l'échange (justice distributive) et non pas de la réciprocité (justice commutative), les deux premières sont celles qui sont justifiées en termes de justesse parce qu'elles reposent sur la consolidation des producteurs¹⁸. La qualification sociale des produits fait appel à une convention de hiérarchisation des différences de qualité technique :

- A la conversion extérieure aux parties prenantes à une transaction commerciale est associée la convention sociale de qualité selon laquelle un produit dont le « prix de production » (coût normal de production plus taux normal de rémunération du capital argent avancé) est plus élevé est de meilleure qualité et il est juste qu'il soit vendu plus cher. Cette qualification sociale « industrielle » se fait à *l'amont du marché*.
- A la conversion par l'utilisateur-acheteur est associée la convention sociale de qualité selon laquelle cette qualité est *révélée par le marché* : un produit qui se vend normalement plus cher est de meilleure qualité. Cette convention sociale de qualité est « marchande ».

Cela permet de comprendre qu'une *branche d'activité* est une catégorie qui est *propre au monde de production industriel* (ainsi qu'au monde de production étatique) : elle procède

¹⁸ Les deux autres font toutefois leur apparition au début du XXI^e siècle, en pouvant être analysées comme des formes primitives constitutives de deux nouveaux mondes de production : le *monde de production partenarial* pour la conversion *conjointe* (voir les plateaux de conception sur lesquels se retrouvent le producteur, avec ses sous-traitants de rang 1, et utilisateur) et le *monde de production inventif* pour la conversion *par les producteurs* (voir conclusion).

de la définition d'un produit-poste en qualification technique « extérieure » (celui d'une nomenclature de produits dont on dérive une nomenclature des activités productives).

Cela se transpose sans problèmes pour les emplois salariés. La conversion en question est alors celle entre la qualification acquise et la qualification requise. Les conventions collectives de branche et les hausses collectives de salaires relèvent des conventions (technique et sociale) industrielles, tandis que les négociations à l'échelle de l'entreprise, l'individualisation des salaires et le recours à la compétence (interne à l'entreprise), qui s'oppose à la qualification extérieure de type Parodi, relèvent des conventions marchandes. Dans le monde industriel (couplage des conventions de qualification des produits et de qualification des emplois salariés extérieures aux marchés), ce sont les salaires qui poussent en avant les prix de vente, tandis que c'est l'inverse dans le monde de production marchand.

En ce qui concerne la transposition aux créances (crédits et titres)¹⁹, il faut prendre en compte que la relation-transaction financière impersonnelle entre deux agents non financiers ne peut s'établir que si l'agent qui prête est assuré d'une façon ou d'une autre de pouvoir liquider sa créance s'il a besoin d'argent (et ne peut lui-même en emprunter). Deux solutions ont été inventés pour résoudre ce problème :

- La finance d'intermédiation : un intermédiaire financier, d'un côté, emprunte en assurant la liquidité (dépôt) et de l'autre accorde des crédits (à terme fixé). Il « transforme ». Si l'intermédiaire financier est une banque monétaire, il crée la monnaie qu'il prête.
- La finance de marché : l'emprunteur non-financier emprunte sous la forme d'une émission de titres qui sont négociables sur un marché financier (Bourse des titres).

Les deux sont toujours conjuguées dès lors que l'instrument monétaire est la monnaie bancaire (billets et DAVT). Mais cette conjugaison peut se faire, soit sous l'égide de la finance d'intermédiation (forme d'institution justifiée par la référence à l'efficacité technique instrumentale et collective) avec une relation entre le niveau du taux d'intérêt et la durée (une droite ascendante des taux), soit sous l'égide de la finance de marché (forme d'institution justifiée par référence à la liberté) avec titrisation des crédits et absence de droite des taux. Le monde de production industriel procède de la finance d'intermédiation (avec qualification extérieure des titres) et le monde de production marchand de la finance de marché (avec qualification marchande des crédits).

La boucle « prix-salaires »

En conjuguant les différences en matière commerciale, salariale et financière, il s'avère possible d'établir que la boucle « prix-salaires » est tout à fait différente dans le monde de production industriel (voir figure 20a²⁰) que dans le monde de production marchand (voir figure 20b). Cela tient au rôle joué dans le premier par la norme de consommation salariale dont il est convenu qu'elle doit s'améliorer avec la croissance, alors que dans le monde de production marchand « le rendement financier exigé » (celui qui procède des

¹⁹ Pour plus de détail voir (Billaudot, 2021b).

²⁰ Figures tirées d'un ouvrage à paraître aux éditions Garnier ayant pour titre « *Économie. Présent, passé, avenir* ». Ne pas reproduire s.v.p.

esprits animaux des hommes d'affaires pour reprendre l'expression de Keynes) a pris la place de la norme de consommation salariale.

Figure 20a : Le système « prix-salaires-taux de rémunération du capital » propre au monde de production industriel

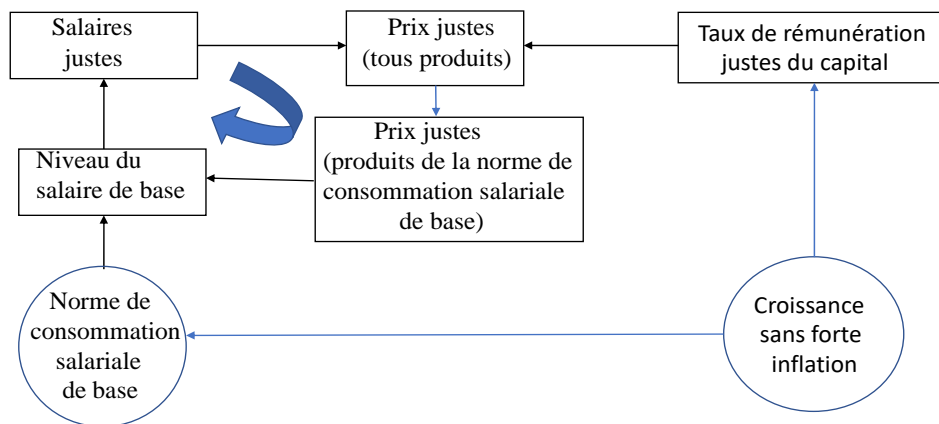
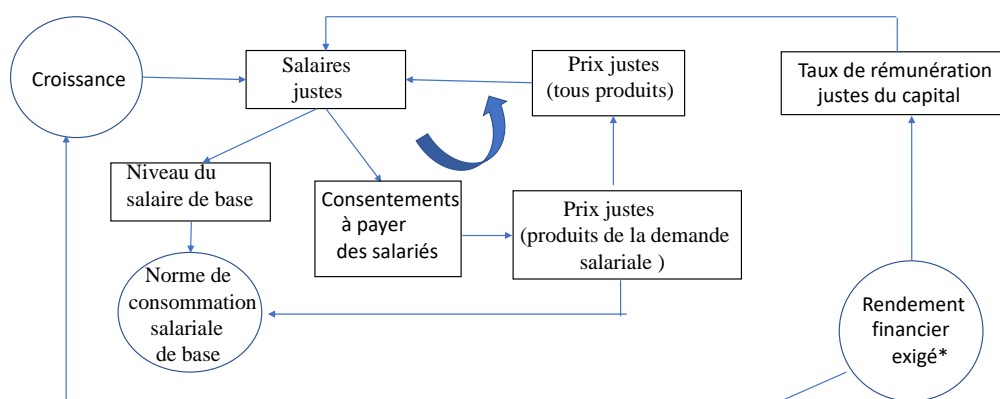


Figure 20b : Le système « prix-salaires-taux de rémunération du capital » propre au monde de production marchand



*par la « communauté » des intervenants sur le marché financier

Bibliographie

Attoui A., Billaudot B. et Chafiq A. (2020), *Les implications du mode d'insertion du Maroc dans l'économie mondiale sur sa croissance et son développement : passé et avenir*, Casablanca, Policycenter for the new south.

Billaudot B. (2021a), *Société, économie et civilisation. Vers une seconde modernité écologique et solidaire ?* Éditions des Maisons des sciences de l'homme associées, <https://books.openedition.org/emsha/422>.

Billaudot B. (2021b), « Un nouveau regard sur la finance et la finance responsable », *Entreprise et Société*, n° 9, pp.

II - De la victoire de la gauche en 1981 à la crise des subprimes en 2008 - Pierre Héritier

François Mitterrand avait été élu pour faire passer la France capitaliste du « colbertisme » à la transition au socialisme. Mais, l'histoire retiendra surtout qu'il a fait passer l'économie française au libéralisme, lui-même au service du capitalisme financier, en assurant le passage à la mondialisation.

Nous retiendrons toutefois de ces deux septennats, que des réformes importantes ont quand même été réalisées (la suppression de la peine de mort, les lois Auroux, notamment) et qu'il y eût plusieurs périodes. Trois, selon moi : 1) la mise en œuvre du programme, 2) le tournant de la rigueur, 3) le « renoncement ». Beaucoup d'observateurs considèrent que le tournant de la rigueur marque la césure et l'engagement fatal vers le libéralisme. Par ailleurs, il faudrait aussi parler des « soubresauts » qu'ils ont connus, tel l'épisode Edith Cresson qui tenta un retour au « colbertisme » ou à un néo-pompidolisme industriel. Pour ma part, je distingue le tournant de la rigueur ...et le renoncement.

Pour comprendre les nouveaux défis à relever par le syndicalisme et ses évolutions, il est indispensable de regarder ce qui se passe dans son environnement : les transformations qui s'opèrent sous l'effet de la mondialisation qui va se substituer à l'internationalisation des échanges et, en même temps, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'idée de mutation paraît juste à condition de lui donner tout son sens : l'installation progressive d'un nouveau libéralisme (l'ordo-libéralisme), la rupture technologique, les transformations qui s'opèrent au sein du patronat et de tous les acteurs, comme au sein du « paysage de l'emploi », du travail, des couches et classes sociales, et, bien sûr, dans le syndicalisme lui-même. Ainsi, au niveau européen et en Italie, le patronat « contractuel » est remplacé par un patronat libéral. En France, cela prendra dix ans de plus qu'en Italie (départ de Gandois). Par ailleurs, le patronat français est toujours divisé : les grands héritiers, les techno-dirigeants (la noblesse d'État), les créateurs, les autres, bien sûr les plus nombreux, patronat long termiste, court termiste ? industriels... ou financiers ? c'est cette diversité qui tisse la trame - ou qui parfois la déchire - du tissu industriel de notre pays, avec l'aide, l'indifférence, voire la malveillance - dira-t-on - de l'État et du politique.

Paradoxalement, « l'ère Mitterrand » sera celle de la transition à un nouvel âge du capitalisme, à une ère néo-libérale ou ordo-libérale : Désormais ce n'est plus à l'institution de fixer le cadre du marché mais à celui-ci de déterminer les formes et la pertinence des institutions - et bien sûr leurs limites. Le virage socialiste, ou plutôt la succession des décrochages, sera justifié par la nécessité de faire face aux réalités. Comme il est peu glorieux d'avoir ignoré ces réalités, le discours socialiste dominant présentera ce pragmatisme comme une « conversion » à la social-démocratie. Mais de quoi parle-t-on ?

Les partis sociaux-démocrates ont certes renoncé à la rupture avec le capitalisme. Comme l'avait dit, bien avant, Léon Blum « ils se comportent en gérant loyal des affaires du capitalisme ». Mais l'histoire apporte un éclairage plus large sur ce qu'est un parti social-démocrate. C'est un parti ouvrier. A part le Nord et quelques départements, où les

militants issus du monde ou des milieux populaires ont été malmenés, qui peut voir dans le PS français un parti ouvrier ? C'est un parti ouvrier dont les cadres, en grand nombre, viennent du syndicalisme. Certes Mauroy, Delors, Bérégovoy, Delebarre ont affiché une image différente et fait montre de leurs intentions et de leur culture...il faut aussi ajouter Auroux en tant que ministre et, pendant un temps, comme maire de Roanne. Michel Delebarre a joué davantage la carte syndicale... C'est surtout Mauroy qui incarne la social-démocratie et le socialisme du Nord.

Mais le PS, par sa composition, par son mode d'expression, par ses cadres, par ses rapports aux syndicats et aux syndicalistes diffère profondément des partis sociaux-démocrates. Ceux-ci d'ailleurs ont dû leur succès à la croissance, au grain à moudre, à des politiques de « répartition » qui n'ont plus été d'actualité après la crise de 1974 et l'entrée progressive dans la mondialisation. Partage des richesses, partage du pouvoir avec la codétermination.

1 - Mitterrand à l'Élysée... Les syndicats à la peine

La victoire de Mitterrand en 1981 se situe dans un contexte socio-politique très différent de celui qui avait porté le « candidat unique » au seuil du pouvoir en 1974. Le poids et l'emprise de l'internationalisation des échanges se sont accrus considérablement. Cela se manifeste rapidement aux yeux de l'opinion et de l'électorat ouvrier en particulier : des emplois disparaissent et des menaces pèsent sur l'outil de travail. Les ouvriers et les syndicalistes ont bien conscience du retard de notre système socio-productif alors que la gauche, installée au gouvernement, mettra du temps à le comprendre. Il est vrai que la victoire de François Mitterrand est (sans doute) davantage le fruit de la défaite de Giscard que de la victoire de la gauche. En effet, l'union de la gauche avait éclaté en 1978. La CFDT avait pris ses distances avec le champ politique (recentrage en 1978, re-syndicalisation en 1979 votée au congrès de Brest). L'unité d'action CFDT/CGT, préservée à Brest, volera en éclats lorsque les chars russes entreront à Kaboul en 1980. Raison ou prétexte rien n'interdit de douter. En fait, comme souvent sous la 5^e république, c'est la défection de l'électorat de droite qui va permettre l'élection de François Mitterrand (élection facilitée paradoxalement par la rupture avec le PC). Cette élection, la CFDT ne l'avait pas prévue. Six mois avant, Edmond Maire lançait sa formule : « Mitterrand et Rocard se disputent pour savoir lequel sera battu par Giscard ! »

Aussi surprenant que cela puisse paraître aujourd'hui, au lendemain de la victoire, le gouvernement Mauroy, en accord avec le nouveau Président, applique le programme sur lequel il a été élu... jusqu'à l'échec de Savary sur l'épineuse question scolaire en 1984. Adoption par ordonnance d'un ensemble de mesures sociales, dont la réduction du temps de travail hebdomadaire de 40 à 39 heures, l'instauration d'une cinquième semaine de congés payés et l'abaissement de l'âge de la retraite de 65 à 60 ans, nationalisations totales « des secteurs clés de l'économie », retour en force des politiques industrielles, adoption par le Parlement des lois Auroux et Roudy, outils ou symboles du renforcement du poids des salarié(e)s sur le travail et l'économie et avancée vers l'égalité professionnelle Hommes/Femmes. Puis, loi de décentralisation (assez controversée au sein des forces de gauche). Dès 1981, un plan de relance de l'économie (assez modeste) pour combattre le chômage... sans omettre des réformes sociétales majeures, telle

l'abolition de la peine de mort. La gauche victorieuse agit sur tous les fronts : social, économique, sociétal (changement des rapports hommes/femmes).

Le gouvernement Mauroy tint ses promesses et c'est dans ce contexte insolite que furent votées les lois Auroux, la loi Roudy et les mesures qui suivirent. C'est sur ce volet qu'il convient de mettre le focus car c'est le champ du syndicalisme et de l'expertise.

1.1 L'apport des lois Auroux est considérable

Jean Auroux, ministre du travail, va bénéficier de l'état de grâce, de l'expertise et de la conviction de Martine Aubry (alors directrice adjointe de son cabinet), enfin de l'apport et du soutien de la CFDT. Les lois Auroux ne se limitent pas au champ des comités d'entreprise. Elles portent prioritairement sur la fonction syndicale avec l'obligation de négocier. Elles seront complétées par la loi Roudy, en 1984, qui confie au CE la mission d'analyser le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes et propose à l'employeur de négocier avec les OS des mesures ou un plan d'égalité destiné à porter remède aux inégalités constatées. Mais il n'y avait pas d'obligation de négocier ce plan, à la différence des lois Auroux²¹. Toutes ces réformes rendent obligatoires les négociations mais, à la différence de l'Allemagne, ne comportent pas d'obligation de conclure.

La loi de 1982 porte sur le rôle et les moyens du Comité d'Entreprise. Son rôle économique est renforcé. Selon la CGT, la loi donne au CE une véritable mission de contrôle de la marche de l'entreprise. Pour la CFDT, comme pour la CGT, « le CE devient un lieu d'intervention stratégique » sur la gestion et la marche de l'entreprise. Toutefois, à l'inverse de certains discours extérieurs, les confédérations, fédérations, sections d'entreprise n'utilisent ni le mot de cogestion, ni celui d'autogestion. En fait, la loi se contente d'élargir le champ de l'information/consultation à la vie au travail, la formation, la production, les changements technologiques (et oui ... déjà).

Elle donne plus clairement aux CE la possibilité de se faire assister par un expert, d'initier des études et de constituer un bureau d'études économique au service de la branche ou de la région. La loi procède à une extension de son champ d'application aux E.P.I.C. Enfin, la loi crée les Comités de groupe dont seront dotés, non sans roublardise patronale parfois, des grands groupes. Mais cette institution appelle rapidement des comités européens, qui commenceront à se mettre en place à partir de 1984, le plus souvent à l'initiative des patrons, avant la directive européenne de 1994, qui interviendra 10 ans plus tard.

Ces nouveaux moyens vont développer de nouvelles pratiques, faciliter la mise en place de bureaux d'études pour des fédérations (chimie par exemple) ou des régions (Rhône-Alpes) qui pourraient répondre à des missions plus larges ou plus spécifiques que celles de l'expert du CE. *Souvent les intervenants de ces bureaux ont la double casquette : ils sont aussi des intervenants Syndex. La CGT, elle, va développer son bureau d'étude, l'I.S.E.R.E.S, qui publiera chaque année un rapport annuel très général sur l'état des relations sociales,*

21 Par la suite, la loi Génisson de 2001 a introduit l'obligation de négocier l'égalité professionnelle et a fourni une série d'indicateurs à mettre en œuvre.

l'emploi et la situation des entreprises. Des experts (des économistes, par exemple, vont s'investir dans ce bureau d'études en lien avec des responsables confédéraux).

Des pratiques de terrain se développent, tandis que, nationalement, les fédérations CFDT de l'industrie (chimie, métaux, textile, et transport par ailleurs), face aux difficultés de certaines branches industrielles, s'efforcent de se coordonner à travers des réunions d'échanges comportant un appui du secteur économique confédéral. Ce travail ne relève pas de commissions officielles mais de « pratiques » d'appui décidées après l'affaire Talbot (fin 1983) et découlant des difficultés de plus en plus grandes rencontrées avec les sphères gouvernementales (hors DGI qui fait de la résistance, hors, d'ailleurs aussi, les experts du Plan qui sont en charge de l'industrie).

Les lois Roudy et celles qui lui ont succédé feront l'objet d'un suivi particulier sous la pression de la Commission travailleuses mise en place à la CFDT par Jeannette Laot. La Commission veille au grain, lutte contre le machisme résilient parmi les militants, apprend (difficilement) à analyser les rapports de situation comparée sur l'égalité professionnelle et réclame le droit (et les moyens) de recourir à l'expertise pour analyser les informations données par l'entreprise, en vue de réclamer un plan d'égalité professionnelle.

Si la CFDT met l'accent sur l'égalité professionnelle, la CGT mettra, elle aussi, l'accent sur de nouveaux sujets, comme l'insertion professionnelle des jeunes, sans faire abstraction sans doute de son soutien au « contrat de qualification » créé par le ministre communiste Marcel Rigout.

Enfin, la loi sur les comités d'entreprise ne peut être déconnectée de la loi qui va créer les administrateurs salariés dans le secteur public²². Est-ce l'annonce d'une cogestion ? Ces dispositions nouvelles arrivent dans un contexte où les syndicats sont confrontés à des situations plus ou moins nouvelles. La mondialisation, les délocalisations, la modification du périmètre de l'entreprise, tous ces changements dans l'organisation du système productif font surgir deux rôles extrêmement différents pour les syndicats : 1) peser sur les choix stratégiques de l'entreprise, les discuter au niveau où ils se décident (à savoir conseil d'administration ou conseil de surveillance – d'où l'intérêt pour les administrateurs salariés) 2) gérer les conséquences sociales de ces décisions mais aussi s'opposer ou discuter les nouvelles organisations du travail et de la production impulsées par « le management modernisateur ».

Quelle coordination entre les élus des CCE et le comité de groupe ? Quelles sont les politiques confédérales (CGT) et fédérales (CFDT) ? Dans certaines branches (banque, chimie) une certaine coordination est effectuée par la fédération ou, de fait, demandée à la confédération. Globalement la CFDT est plus centrée sur la négociation, la recherche d'une solution dans les PMI, plus réservée sur un partage du pouvoir économique²³, sachant que le domaine relève des fédérations concernées, la confédération, répondant à

22 Loi de 1983 relative à la démocratisation du secteur public, des EPIC, entreprises nationales, sociétés nationales, SEM

23 Aux Pays-Bas, les conseils d'entreprise disposent d'un droit de veto suspensif

la demande, apportant appui, ou jouant un rôle de facilitateur. Le rôle des groupes Syndex est très important et, en général, très apprécié.

De son côté, la CGT tente davantage de globaliser le problème, désireuse de susciter de nouveaux lieux de concertation, délaissant parfois l'existant (les commissions du Plan, la CNI...) ou bien se limitant à des déclarations trop générales pour chercher un vrai débat, malgré l'habileté de Jean Magniadas à rattraper les situations perdues. Krasucki, lui, lors de ses rencontres avec Jacques Delors ou Pierre Mauroy, aimait présenter lui-même certains dossiers industriels ou certains dossiers d'entreprises en difficulté comme les ARCT de Roanne²⁴. Il n'hésitait pas à confédérer des sujets qui, dans la CFDT, relevaient de la fédération.

Enfin, nous n'avons pas parlé de FO, sans doute à cause de ses particularités et spécificités d'entreprises ou de branches. Mais, lorsque le débat avait un caractère général, c'est Blondel qui représentait FO. Blondel et Mailly. A l'époque de Krasucki, Maire, Bergeron ... il était souvent plus facile pour la CFDT de s'entendre avec Blondel qu'avec ceux qui étaient alors les bons soldats de Krasucki.

Mitterrand, avec ses ministres communistes au gouvernement, a reconstruit une union politique avec un programme économique alternatif à celui de Raymond Barre qui visait à comprimer la demande intérieure (pression sur le pouvoir d'achat) pour stimuler une croissance tirée par la demande extérieure²⁵. Le gouvernement Mauroy, lui, compte s'appuyer sur la relance de la consommation, pour stimuler l'économie et générer de l'emploi. Las ! ce sont les Allemands qui récoltent ce que nous avons semé ! Les Allemands puis les Japonais (cf. : l'affaire des magnétoscopes en 1982).

1.2 Le désenchantement

Vite, les Français vont déchanter, la droite et le patronat se déchaîner, la CFDT et la CGT se replier : le chômage progresse massivement jusqu'à dépasser « la crête des 2 millions de chômeurs », nouvelle ligne Maginot de Pierre Mauroy ; l'inflation à 2 chiffres s'installe dans le paysage ; les déficits du commerce extérieur atteignent les 100 milliards... de francs (ce qui n'était pas énorme en soi mais le signe du mauvais état de notre appareil productif) ; les dévaluations se succèdent ; les cadres socialistes découvrent soudainement une situation que les militants d'entreprises nous décrivaient bien avant, soupçonnant parfois les patrons d'avoir fait ce cadeau à la gauche, mieux placée pour faire les réformes ! En 1982, un an après la victoire de François Mitterrand, le gouvernement, après avoir écarté les partenaires sociaux, décrète le blocage des salaires et des prix. En 1983, le 2^e plan de rigueur. Le patronat réclame le retour à la liberté des prix, les syndicats refusent l'austérité ! Les dévaluations se succèdent, sanction des marchés monétaires... et de la spéculation.

Comment analyser cet échec, cette erreur d'analyse ? Comment faire la part des erreurs imputables au programme de Mitterrand, à son inadaptation, et à des contingences

²⁴ Auparavant le dossier Manufrance

²⁵ Sans se priver toutefois complètement de quelques outils publics d'appui aux secteurs en difficultés (plans "textile") dans la limite tolérée par Bruxelles

extérieures ? Quelle part imputer à l'absence de mobilisation populaire ? à l'"offensivité" agressive des défenseurs de l'enseignement privé, du CNPF, de la droite, du procès en incompétence largement relayé par les médias ?

Il n'existe pas de cause unique certainement ! Le programme n'intégrait pas suffisamment les évolutions notamment internationales, et la nécessité de réponses plus appropriées. C'est vrai. Cela dit, à cette époque, les échanges intra-européens sont encore prépondérants ! En revanche, la composition sociologique du personnel politique n'a pas facilité l'appréhension correcte des problèmes, de leur gravité et de leur urgence. Les dirigeants politiques et de la haute administration ont, pour nombre d'entre eux, fait preuve de « cécité » sur l'état de notre système productif. Quelques maladresses aussi, de faible portée mais qui contribuent à l'incompréhension de leur base : j'entends encore cet avocat lyonnais interpeller Maire en 1981 : « je n'ai pas voté Mitterrand pour qu'il augmente mes allocations familiales ! Dites- lui qu'il y a d'autres priorités ! » Voilà un exemple de ce genre de mesures qui excitent les gens, ceux qui se sentent oubliés d'abord.

Mais l'échec de la gauche tient à un ressentiment plus grave : les électeurs qui avaient voté Mitterrand attendaient des changements profonds qui auraient tranché avec la politique de Giscard / Barre : plus d'égalité et de reconnaissance, plus de démocratie et de participation des citoyens à la démocratie politique, et des salariés à la direction de l'entreprise. Mais, pour beaucoup, le changement c'était d'abord un redressement de l'économie et de l'industrie (plus de sécurité d'emploi) car ils avaient, eux, les gens concernés, conscience de la fragilité, voire de la précarité, de la situation de leurs entreprises. Ils voulaient la sécurité de l'emploi sans l'austérité dont il n'avait d'ailleurs nullement été question pendant la campagne présidentielle. Les outils mis en place - y compris les nationalisations - devaient cuirasser l'économie nationale. Ils attendaient une politique protectrice et plus égalitaire.

Les idées d'autogestion étaient portées par des couches militantes sans constituer le noyau dur de la « demande sociale » du peuple de gauche... il me semble. Lors du tournant amorcé par Pierre Mauroy, en 1982 (blocage des prix et des salaires, priorité à la lutte contre l'inflation) et renforcé en 1983, les électeurs des classes populaires ont eu « l'austérité sans la sécurité » : licenciements, chômage, menaces sur l'emploi. Et pourtant, Mauroy n'avait pas renoncé ! Pourtant, la rigueur avait un caractère « provisoire » ! Pourtant les réformes structurelles se poursuivaient ! Et le syndicalisme dans tout cela ? Il apparaît comme impuissant ou complice : l'engagement de la CFDT dans la campagne de Mitterrand et dans l'installation de son gouvernement va coûter cher à l'organisation et conduira, en mai 1984, à un retour de la « re-syndicalisation ». L'engagement de la CGT dans le Programme commun et, de surcroît, la présence des ministres communistes au pouvoir vont aussi peser lourd dans son recul, l'amorce de son repli spectaculaire. FO, en 1982, lors de l'élection (unique) des administrateurs de la Sécu, va ramasser la mise, sans que l'on puisse mesurer les effets durables de ce succès ! Mais globalement ce qui ressort, c'est l'impuissance des syndicats ou plutôt leur réticence à mettre le gouvernement en difficulté. Nous essayerons plus loin d'en expliquer les raisons. Pourtant, la CFDT demandait que la politique de rigueur preserve le pouvoir d'achat de la majorité des salariés et revendiquait une augmentation du SMIC et des bas salaires. Elle proposait par ailleurs, pour les salariés concernés, la constitution de fonds salariaux qui auraient permis de restaurer la capacité de financement des entreprises. En effet, le choc pétrolier de 1973

avait déformé le partage de la valeur ajoutée au détriment de l'investissement. Elle revendiquait aussi un impôt sur les successions, une réduction du temps de travail (à 35h), un contrôle des choix économiques à travers le Plan, elle formulait alors des propositions industrielles...

2 - François Mitterrand : le grand renoncement (1984-1995 et au-delà)

Social libéralisme / social-démocratie

Le social libéralisme s'est auto proclamé « social-démocrate ». Abusivement. La social-démocratie ne se caractérise pas seulement par « le renoncement » (rupture avec le capitalisme, abandon du socialisme) mais par son adéquation avec « la classe ouvrière ». La base sociale du SPD est - surtout dans les années 80 - une base ouvrière. Le SPD fait émerger des figures importantes issues du monde du travail, généralement des syndicalistes. La tradition sociale-démocrate française correspond assez bien au PS du Nord-Pas-de-Calais : Mauroy, Delebarre incarnent assez bien cette tradition et cette culture. Delebarre portera l'espoir d'un renouveau socialiste « ancré dans le terreau social ». Il sera, pendant son ministère, un interlocuteur patient et compréhensif, mais aussi conscient de la crise de la représentation collective qui frappe les partis et les syndicats... Il n'aura jamais l'opportunité de conduire le PS et sa rénovation.

Rappelons quand même aussi que les rapports syndicats-partis sont étroits dans la conception sociale-démocrate et que ce rapport est contesté par les syndicats français, en particulier la CFDT : Edmond Maire inscrivait plutôt son engagement dans les Assises du socialisme dans une vision trade-unioniste (un parti pour le syndicat et non l'inverse). Depuis, si l'on intègre l'évolution de la CGT initiée par Louis Viannet, les syndicats cherchent à prendre leur distance avec les partis politiques.

On pourrait aussi citer Delors, Bérégovoy, Auroux - chacun à leur manière - comme dirigeants socialistes soucieux et respectueux des syndicats. Martine Aubry, pour sa part, s'inscrit davantage comme leader d'un courant de gauche du PS, privilégiant le rôle du politique comme acteur de la transformation sociale proposant une répartition des rôles dans la gestion des réformes opérées (exemple les 35 heures). Mais comment expliquer que Muriel Pénicaud, qui fut pendant plusieurs années une conseillère écoutée de Martine Aubry, fut celle qui, une fois elle-même ministre du travail, mit en pièce ce qu'avaient construit Jean Auroux et Martine Aubry. Comprenne qui pourra... et précisément nos concitoyens ne comprennent pas ! Enfin, dans la droite française, un courant social résolument social, respectueux des syndicats, des acteurs et du contractuel existe - a existé - de façon minoritaire. Jacques Barrot, voire même Jacques Chirac, illustrent ce courant. Nicole Notat, parlant de l'époque Mauroy, m'avait confié : « Avec Mauroy nous (les syndicats) avons mangé notre pain blanc ». La CFDT, à chaud, n'avait pas fait cet éloge (mérité) d'un Premier Ministre... plutôt social-démocrate.

A partir de 1984, le virage n'apparaît plus comme une adaptation temporaire nécessaire en vue de la reconquête du pouvoir démocratique sur les marchés, ou d'un déplacement des lieux de régulation en fonction du changement de format des marchés, mais comme un renoncement, comme l'ouverture d'une nouvelle phase historique caractérisée par le renversement du rapport entre les institutions et le marché : désormais ce sont les institutions qui devront s'adapter pour satisfaire les exigences du marché. Les règles qui

fixent le cadre (les règles du jeu, les limites) devront s'effacer, qu'elles soient le produit de la loi ou de la négociation contractuelle. La négociation sera centrée sur l'entreprise donc « en aval » de la concurrence. Bien sûr, il faudra des années pour que le processus se déroule. Nous le verrons plus tard quand les exigences du marché en arriveront à prendre le pas sur le vote des citoyens.

En 1984, cela n'apparaissait pas aussi clairement et nous assisterons, impuissants, au début du démantèlement des « outils » qui permettaient de développer des politiques industrielles nationales : En effet, ni l'étage supranational, ni l'évolution des régions ne conduiront à un transfert de « compétences » et de « moyens ». Autrement dit, ni la construction de l'Union Européenne qui succède à la Communauté européenne, ni les décentralisations, pas plus qu'une substitution au colbertisme national en voie de disparition (en France), ne permettront de constituer une alternative à la mondialisation ordo-libérale, et n'empêcheront la chute industrielle²⁶ et la perte des emplois qui caractérisent l'économie nationale (au siècle suivant la France va passer en Europe du 2^e au 7^e rang). Mais la désindustrialisation était déjà amorcée sous Giscard : l'héritage légué par la politique barriste conduisait à cette dégradation et plombait le commerce extérieur.

Sous l'effet de la doctrine de l'Union Européenne, le terme même de *politique industrielle* sera proscrit. Le moteur de la croissance se trouvera dans les marchés. Les aides publiques aux secteurs stratégiques seront proscrites et remplacées par des mesures dites « horizontales » pour le plus grand profit de la financiarisation. Ainsi l'intervention publique s'orientera de plus en plus vers la suppression ou la réduction des règles sociales, le démantèlement de l'État en tant qu'acteur de l'économie, et bien sûr vers les baisses de charges pour maintenir la tête hors de l'eau des entreprises incapables de produire de l'innovation technique ou sociale et, en plus, des entreprises non exposées à la concurrence internationale. C'est enfin la gauche qui amorcera « la libéralisation des marchés financiers » au nom de l'argument fallacieux que le recours direct des entreprises aux marchés financiers et la concurrence dans le système bancaire feront baisser le coût des investissements et favoriseront la croissance. Bien sûr, toutes ces réformes ont été diluées dans le temps : entre l'austérité salariale érigée en règle pérenne et la libéralisation des échanges qui datent de la fin des années 1980 et la restitution de l'impôt aux entreprises (sans condition) par Hollande (25 ans plus tard) ou encore les réformes de Macron, près de 40 années se sont écoulées. Chaque gouvernement a ajouté ses « réformes » prétendant créer de l'emploi, muscler l'industrie, moderniser (ah le maître mot !), concurrentialiser, redonner de la compétitivité aux entreprises. Mais, toutes allaient dans le même sens : le marché, la finance, la réduction des coûts salariaux et des charges, l'augmentation de la part des profits. Le bilan de ces politiques est lourd : aujourd'hui, la France qui faisait la course en tête derrière l'Allemagne parmi les grands pays industriels, ferme la marche, en compagnie du UK qui a fait le choix de la City. L'augmentation de la part des profits dans la valeur ajoutée n'a pas bénéficié aux investissements mais à la rémunération des actionnaires !

26 Creusot-Loire, Alstom, Nokia-Lucent, illustrent parfaitement l'abandon de la volonté et des outils qui permettaient à l'économie nationale de disposer de « fleurons » d'un rang (le 2^e) en Europe et d'une maîtrise des champs stratégiques.

Le regard porté sur la création d'emplois doit être accompagné d'une analyse qualitative qui fait apparaître la grande précarité des gens qui travaillent, en particulier des jeunes, et d'une très grande vulnérabilité de la population. Observons aussi l'écart entre le temps choisi/le travail choisi, de plus en plus revendiqué par les jeunes et les emplois offerts : une grande insatisfaction se dégage.

La conversion aux politiques relevant de l'ordo-libéralisme (ou néo-libéralisme) n'a pas réussi à répondre aux besoins et aux aspirations des populations, ni sans doute aux attentes de leurs initiateurs... Mais ce n'était pas là l'objectif ! Par contre, les cours des actions se sont envolés comme les revenus des actionnaires et des dirigeants. La cause de la « démotivation » dont parlent aujourd'hui certains économistes libéraux réside dans cette volonté d'un certain patronat (Gattaz père et fils, le MEDEF) de détacher le contrat de travail de l'entreprise. Ils ont réussi vraiment à « détacher » les salariés, en particulier les jeunes. Une partie d'entre eux sont en quête de sens : *à quoi sert l'activité à laquelle je collabore ? quel est le sens de mon travail ?* Comment demander à des salariés traités comme des *kleenex* un attachement à leur travail, à leur entreprise ? Voilà l'effet boomerang des politiques menées depuis près de 40 ans.

En 1986, Chirac arrive à Matignon et Jacques Delors est parti à Bruxelles pour devenir le président de la Commission européenne. Il y fait adopter « l'acte unique » qui organise la libéralisation définitive et totale du marché européen.

3 - Les syndicats face au pouvoir socialiste

L'année 1981 a connu une courte période d'euphorie. Les syndicats se sont employés à peser sur les réformes... Jamais les syndicats français n'avaient disposé d'autant de moyens pour intervenir dans la gestion de l'entreprise et pour négocier !

Paradoxalement, cette période coïncide avec le déclin du syndicalisme que l'on peut vérifier dans les pertes d'adhérents de la CGT et de la CFDT. En 1982/1983, la CGT perd la moitié de ses adhérents (source écrite, Louis Viannet) et la CFDT le tiers (source, trésorier confédéral). Nous verrons ensuite décliner l'influence des syndicats dans les élections, le recul de la CGT plus important et plus rapide que celui de la CFDT. Nous disposons de peu d'informations sur les effectifs des autres syndicats, mais le désert syndical est vaste. L'analyse des élections est révélatrice, si l'on compare le total des votes « syndicaux » et le nombre de salariés concernés. Certaines catégories de salariés ne sont plus représentées par des syndicats, il y a des « trous dans la raquette » confirme un responsable CFDT.

Certains ont eu la tentation d'attribuer aux lois Auroux une part de responsabilité. Ce serait injuste, simpliste et insuffisant comme analyse de la chute des syndicats, une chute qu'il faut d'ailleurs nuancer : il s'agit davantage d'une transformation du syndicalisme, de son image et de son rapport aux salariés.²⁷

²⁷ Les élections et les sondages récents montrent cette dégradation de leur image et de leur influence, ils sont classés avant les partis politiques, mais loin derrière les pompiers ... et les ONG !

En 1981 et au-delà, les syndicats français vont adopter des attitudes différentes face à la « nouvelle donne » créée par l'élection de François Mitterrand :

- De 1981 à 1984, la CGT se trouve, de fait, engagée dans et par cette nouvelle union de la gauche : des ministres communistes se trouvent au gouvernement. Comme l'écrira plus tard Louis Viannet, comment rendre crédible l'action syndicale avec un engagement du « programme commun de gouvernement », quand, pendant des années, on a affirmé que les solutions sociales se trouvaient dans les changements politiques ? Après le départ du gouvernement des ministres communistes et malgré la bataille de la sidérurgie (contre le plan sidérurgie) la CGT continuera de perdre du terrain. Les déceptions nées de la confusion politico-syndicale, la liquidation des bastions industriels, la transformation du salariat, la fin du communisme vont ouvrir des brèches dans la maison CGT. Louis Viannet et Bernard Thibault vont opérer un courageux « redressement » moral et intellectuel, mais la CGT est aujourd'hui à la peine.

- Force Ouvrière se retranche, en 1981, derrière l'indépendance, une façade anarcho-syndicaliste (voire réformiste) qui satisfait son équilibre interne tant que Bergeron est le garant du compromis. Celui-ci va exploiter sans état d'âme les « failles » de la politique socialiste en défendant la liberté de négocier, quitte à signer des accords qui reflètent l'état du rapport de force entre le capital et le travail...FO sera le grand vainqueur des dernières élections des administrateurs des caisses de sécurité sociale, en 1982.

- La CGC et la CFTC sont hostiles à ce gouvernement socialiste. La CGC s'opposera frontalement au nouveau gouvernement dès 1982, s'engouffrant dans les critiques de l'époque. Elle n'hésitera pas à dresser un procès en « incompétence » au gouvernement Mauroy (1982-1984). Elle se comportera en partenaire loyal dans de grandes négociations comme celles de l'assurance chômage.

- La CFDT, surprise par l'élection de François Mitterrand, malgré la re-syndicalisation votée au Congrès de Brest en 1979, va se coller l'image de syndicat gouvernemental : le soutien tardif mais spectaculaire au vainqueur, l'entrée de nombreux cadres CFDT dans les Cabinets, les premières déclarations « ça va dans le bon sens » en 1981-1982, vont ancrer profondément cette idée que la CFDT est liée aux socialistes. La déclaration d'Edmond Maire, à sa sortie d'une rencontre avec Mitterrand, en 1983, à propos d'un « deuxième plan de rigueur » va accroître la confusion sur le rôle même de la CFDT. Cette déclaration avait fait l'objet de critiques et de condamnations très dures au sein même de la direction confédérale (sept membres sur dix avaient fait part de leur désapprobation).

Enfin, dans les « discussions de Palais » la place d'Edmond Maire à la tête de la CFDT est âprement discutée : est-il l'homme de la re syndicalisation ? Sa déclaration sur le plan de rigueur l'a fait apparaître comme une sorte d'homme d'État ou « d'auxiliaire du politique ». Mais les critiques pointent aussi la ligne confédérale, son management, la durée de son mandat. Certains aussi s'interrogent : le remplacement d'Edmond Maire risque de rompre la digue qui sépare la CFDT, héritière de Reconstruction, du « syndicalisme d'accompagnement des changements qui se dessinent » ? L'affaire atteint son paroxysme en août 1983 pour se dénouer en septembre... La digue est-elle encore en place ?

En fait, la CFDT se trouve aux prises avec trois enjeux majeurs, de 1982 à 1988 :

- Retrouver son image syndicale, de syndicat indépendant, qui se veut constructif et force de propositions.
- Répondre, dans cet état d'esprit, en évitant le « piège idéologique », aux politiques qui vont se succéder sous la gauche et après la gauche.
- Gérer la succession d'Edmond Maire. Cette question se posera avec force à partir de 1985... et se dénouera 10 ans plus tard avec l'élection contestée mais irrévocable de Nicole Notat : Chérèque (le père) partira en 1984, Maire et Mercier en 1988 ainsi qu'Héritier, enfin Kaspar quittera ses fonctions 4 ans plus tard. A la fin des années 80, un an après la disparition de Paul Vignaux, il ne restera plus trace de « Reconstruction » dans la direction confédérale.

3.1 La bataille de l'emploi

L'échec de la relance, la montée spectaculaire du chômage, quelques restructurations spectaculaires vont modifier le sens des priorités : la bataille de l'emploi s'engage avec un enjeu politique et idéologique certain.

Par-delà le choix d'une politique de relance jugée peu efficace, voire responsable des déficits...que faire ? Peut-on s'appuyer sur les outils mis ou remis en place par la gauche ? Faut-il les compléter par des dispositifs adaptés ?

Faut-il au contraire, comme le réclame Yvon Gattaz (le père), alors président du CNPF, libéraliser l'économie, baisser, voire supprimer, les charges, réduire les moyens dont disposent les IRP (délais pour licencier « trop larges », conditions trop restrictives, PME-TPE surchargées de « contraintes administratives ») ?

Bien sûr, il y a lieu d'évoquer l'Europe et le choix de Mitterrand qui consistait en gros à faire entrer l'économie française dans « la zone Mark » ou, si l'on préfère, dans les futurs critères de Maastricht. Aujourd'hui en 2022, l'année 1983 prend une telle importance dans le débat sociopolitique qu'il est difficile de ne pas l'évoquer. Nous nous en tiendrons aux grandes caractéristiques.

Mais dans « le grand débat » des années 82 à 84 ... la CFDT, sans perdre de son identité, va jouer parfois sur « deux claviers » :

1) Les outils du Plan, de l'Industrie, les contrats État-régions, les lois Auroux, les comités de bassin de l'emploi et les politiques régionales. Mais aussi, surtout au début, le bon usage des nationalisations. La priorité à l'industrie est visible dans des positions significatives (cf. la prise de position après un grand débat sur l'industrie au Conseil national de janvier 1984).

2) En même temps, la CFDT va accepter, en 1984, de négocier avec le CNPF sur la flexibilité. Mais, dès les premières séances de négociation n'apparaît plus le principe du *donnant-donnant*, ni évidemment du *gagnant-gagnant* et on peut voir le libéralisme devenir le fil conducteur de la négociation. En revanche, si la CFDT a refusé de discuter des ENCA (emplois nouveaux à contraintes allégées) de Gattaz, elle a malheureusement

accepté de signer l'accord sur les SIVP - emplois jeunes au rabais - qui vont vite apparaître, dans le commerce de détail en particulier, comme une substitution à l'emploi existant.

Peu après, lors de la première cohabitation, la suppression de l'autorisation administrative de licenciement (AAL) sera suivie d'une négociation qui aboutira à un raccourcissement des délais et des moyens dont disposent les IRP en cas de licenciements économiques (notamment et surtout pour saisir l'expert du CE). Pas le meilleur moyen de porter et de mettre en discussion des propositions alternatives !

Par ailleurs, la CFDT va développer des propositions spécifiques, considérant qu'il y a besoin de politiques spécifiques de l'emploi. Les 35H, la RTT, l'A.R.T.T. (échange entre souplesse et RTT) pour faire « travailler plus les machines et moins les hommes » (Selon la formule de D. Taddei). Elle sera également ouverte à tout ce qui peut préserver les emplois et les savoir-faire : congés de conversion, allongement de la durée d'indemnisation du chômage partiel.

**Les congés-conversion, un projet innovant
discuté avec Michel Delebarre, ministre du travail**

Les syndicats, la CFDT en particulier, préconisaient une anticipation des politiques affectant le travail et Les syndicats, la CFDT en particulier, préconisaient une anticipation des politiques affectant le travail et l'emploi des salariés. Les entreprises devaient adapter leurs activités et moderniser leurs équipements, ce qui, forcément, rendaient obsolètes certains savoir-faire, et exigeaient une adaptation constante des qualifications et des compétences collectives (système productif). Mais, comme le disait très bien Bertrand Schwartz, les dirigeants devaient apprendre à faire les entreprises de demain avec les femmes et les hommes d'aujourd'hui !

Les congés de conversion relèvent de la même philosophie : certaines activités sont cycliques (ex, la navale ou l'aéronautique) et il faut garder la main-d'œuvre souvent très qualifiée pour rebondir, d'autres sont en reconversion et il faut préparer les nouvelles qualifications nécessaires. Dans les deux cas, il est judicieux de conserver le contrat de travail et d'utiliser la période de non-travail pour faire une formation-qualifiante adaptée. Avec un dispositif permettant de rémunérer les salariés en reconversion.

Nous avons beaucoup défendu cette proposition- témoin des qualités innovantes du Ministre - et tenté de l'améliorer pour en faciliter la négociation. Chotard, dans une réunion off, nous a déclaré qu'il appréciait cette proposition et qu'il regrettait de ne pouvoir la retenir ajoutant : "nous avons une base conservatrice. Ils ne veulent qu'une chose, se débarrasser des contrats de travail ! »

La position du secteur économique confédéral sur laquelle je m'appuyais, longtemps avec l'appui des fédérations et des régions industrielles, constitue une sorte de « politique mixte » à la sauce CFDT :

- Les politiques Keynésiennes ne sont pas adaptées à l'environnement (concurrence entre pays européens) et « le fordisme » ne constitue plus une voie d'avenir. En tout cas le fordisme classique.

- Pourtant l'industrie constitue un enjeu majeur car elle conditionne notre indépendance et notre « modèle » socioéconomique « produire autre chose et autrement » (je devais faire un rapport sur le sujet en mai 1984, mais les urgences ont modifié le calendrier). « C'est dans l'industrie qu'il faut investir massivement, mais c'est ailleurs qu'il faut créer des emplois ». Cette formule résume un rapport « bilan du plan Delors » voté par le Bureau National dès 1983.
- Nous avons promu très fort le concept de « nouvelle demande sociale », une demande produite par les grands changements sociétaux (travail des femmes, vieillissement, nouveaux besoins etc.) mais non solvable au regard des critères du marché. Mais avec une proposition de solvabilisation par un système vertueux reposant sur des financements diversifiés (entreprises, comités d'entreprise, collectivités territoriales, caisse de retraites et parfois « État ») et non comme l'ont fait les politiques par réduction d'impôts. Déjà, dans cette « nouvelle croissance » il était question des « emplois verts ».

Sur ce sujet les débats furent assez douloureux en interne, pris en étau entre les « ultra modernistes » et les « conservateurs » qui n'y voyaient que des petits boulots occupationnels. Mais la CFDT a retenu et maintenu la position.

De même, avec Pierre Hureau et le soutien d'Edmond Maire, nous avons dû résister aux deux collègues désireux de « resyndicaliser » (sic) la position sur le nucléaire qu'avait fait prendre Michel Rolant à la CFDT... Nous ne sommes pas contre le nucléaire mais contre le « tout nucléaire ». Face au gouvernement, nous nous sommes heurtés sur le nucléaire autant à Fabius qu'à Chirac... et à Jean Auroux, exilé à un poste de ministre délégué à l'énergie... De même, après avoir consulté Edmond Maire, j'ai rédigé le communiqué CFDT demandant l'arrêt de Superphénix lors des fuites du barillet. Et, une fois n'est pas coutume, la publication du communiqué fut suivie d'un effet quasi immédiat : la suspension de Superphénix fut décidée et suivie plus tard par son arrêt définitif. Par contre, il n'est pas inutile de préciser que cette déclaration fut l'objet de débats tumultueux dans certaines composantes de la CFDT.

- Enfin, comme toute la CFDT, nous nous opposons parfois à la CGT, estimant que les évolutions, les nouvelles technologies entraînaient des réductions de poste. À cela la CFDT opposait une conception alternative des reconversions (anticipations, approche de Bertrand Schwartz) pour *faire les entreprises de demain avec les hommes et les femmes d'aujourd'hui*.

Mais surtout, l'argument de masse, la contrepartie de la productivité, c'était pour toute la CFDT, les 35h...

- Alors, au fil du temps, quid de l'autogestion, facteur d'unification culturelle encore aujourd'hui, selon Frank Georgi ? Sur ce point, nous défendions l'idée que la fin du Fordisme et la contestation de toutes les formes du Taylorisme modifiaient considérablement le « deal » fondateur : « Moins de contreparties matérielles, plus de pouvoir des travailleurs sur leur travail mais aussi sur la stratégie de l'entreprise ». Nous sommes nombreux à l'avoir proclamé et à avoir affirmé que le pouvoir des salariés pouvait aussi constituer une arme contre le chômage. Mais, dans la réalité, quelle traduction et quelle trace ?

En fait, à partir de 1983 et surtout 1984, la question du chômage de masse et celle du recentrage de la politique gouvernementale vont écraser les autres préoccupations syndicales : les conditions de travail - et parfois la sécurité - comme les aspirations à une participation à la gouvernance de l'entreprise (auto ou cogestion). Toutefois, en cas de menaces sur l'emploi ou sur l'existence d'un établissement ou de l'entreprise, le rôle économique des CE devient ou redevient prépondérant pour contester les décisions ou proposer des solutions alternatives. Alors, le rôle de l'expert est valorisé et parfois prédominant. Les bonnes réactions sont favorisées lorsque le « trio » (équipe de terrain, organisation/en général fédération, expert) fonctionne bien.

Le grand sujet du patronat (c'est encore le CNPF, mais c'est déjà l'époque de Gattaz père) sera « la flexibilité ».

La CFDT doit faire face au changement de cap du gouvernement Mauroy. L'année 1983 est dominée par « le 2^e plan de rigueur » et un débat CFDT en interne assez rude : Maire dira à Helvig (auteur de sa biographie) que ce fut sa pire année.

En 1983, à sa sortie de l'Élysée, Edmond Maire annonce un 2^e plan de rigueur qui sera interprété, plus tard, comme « le tournant » du gouvernement Mauroy et le ralliement au diktat de Bruxelles qui impose une soumission au « libéralisme économique ». Cette interprétation, justifiée par l'après Maastricht, méritait discussion. En tout cas, ce n'était pas l'objet d'un débat interne, ce qui mettra en grande difficulté le secrétaire général.

Dans un ouvrage publié quelques années plus tard, Edmond Maire dira qu'il a été victime d'un « effet médiatique » : il voulait simplement rendre compte de ce que Mitterrand leur avait dit et non se substituer au pouvoir pour faire l'annonce de ce 2^e plan de rigueur. Les débats furent très vifs au sommet de « la pyramide » qui gouverne la CFDT : les critiques de ses pairs l'atteignirent davantage que celles des militants et adhérents.

3.2 La CFDT et l'Europe

Le débat interne en 1983 et celui sur une deuxième re syndicalisation en juin 1984 porte moins sur la montée du libéralisme que sur l'Europe : tous les grands syndicats européens, membres de la CES, partagent cette conception « Hors de l'Europe, point de salut ! » Les syndicats pensaient qu'ils constituaient une force suffisante pour s'imposer comme régulateur du marché européen. Faire de l'espace européen « une sorte d'économie sociale de marché » encadrée par un système de négociations qui fixe des normes sociales apparaît comme une perspective réalisable dans les années 1990/1992. Les échanges intra-européens constituaient alors les deux tiers des échanges européens. Un indicateur qui montre que l'imbrication des économies dans la mondialisation n'est ni dominante ni irrémédiable.

La CFDT s'est profondément immergée dans le syndicalisme européen. Comment pouvait-on soupçonner le DGB et son puissant syndicat l'IG Metall, la CGIL ou les Commissions Ouvrières encore très liées aux communistes italiens et espagnols, de se rallier à une Europe libérale ? C'est le UK qui préconise alors une « zone de libre échange » face aux continentaux qui veulent construire une Europe « communautaire ». Enfin, pour les Allemands en particulier, « la menace communiste » est encore là, aux portes de la RFA.

La RDA, le mur de Berlin sont toujours en place. L'arrivée de « Gorby » apparaîtra comme un espoir et une menace... pour le capitalisme ! En effet, s'il arrivait à réformer le système communiste ? Il est facile aujourd'hui de lever les doutes et les interrogations. La chute du Mur, la fin du communisme, constitueront « le grand tournant » car les Allemands – leurs dirigeants- vont se rallier à l'ordo-libéralisme. Leur besoin d'Europe n'a plus la même force ni le même sens. Mais, jusque-là, l'Europe apparaissait comme un espace favorable à l'épanouissement de ces pays en retard de développement : l'Espagne, le Portugal constituent des exemples « d'un rattrapage » qui affecte progressivement les salaires eux-mêmes car les gains de productivité progressent très fortement dans ces pays et plus lentement en Allemagne.

Les syndicats européens réclament une harmonisation des salaires en fonction du niveau de développement de chaque pays, un marché régulé par des négociations, des outils d'intervention des salariés ou des syndicats, une coordination de l'action syndicale. Edmond Maire va lancer à la fin des années 80 le concept – assez flou – d'Europe sociale comme ingrédient essentiel de la construction européenne. L'idée d'une Europe syndicale organisée face à une mondialisation dérégulée apparaît comme une perspective possible et nécessaire. En tout cas, cette idée, plutôt bien vue par la « gauche » CFDT va cimenter une majorité confédérale.

C'est seulement en 1986 qu'est promu « l'Acte Unique Européen » qui devient la base du « marché unique », étape vers la monnaie unique : avec l'Acte Unique, l'économie française a toutes les contraintes de l'Euro sans en avoir les avantages ! Bien sûr les chantres du libéralisme n'ont pas attendu 15 ans pour franchir l'Atlantique... Mais c'est de 1984 que date la capitulation ! Bruxelles apparaît impuissante devant la montée du chômage, sauf à dire, comme nous le faisons, que la CEE devait se doter des outils qui auraient permis de défendre des positions stratégiques pour l'industrie et la recherche : des « politiques coopératives » entre États, la mise en place d'une fiscalité et d'un budget au service de l'emploi et d'un nouveau modèle de développement. Ce fut longtemps, c'est encore aujourd'hui la position de la CES. C'est la position que nous avons défendue avec l'IG Metall, la CGIL, et les autres, et c'est ce que nous dirons pendant longtemps.

A la fin du siècle dernier, le sommet de Lisbonne constitue un marqueur de la fin du processus de « libéralisation » des économies : le rôle de la puissance publique se borne à l'accompagnement de l'adaptation du travail et de l'entreprise aux exigences de la technologie et des marchés. En 2000, le sommet de Nice met en place un dispositif complexe de « coopération renforcée » mais la fin du communisme a fait passer ce désir de coopération...

3.3 Quelles leçons tirer pour le syndicalisme de la période Mitterrand ?

Les syndicats vont-ils sortir renforcés après les 14 années de présidence socialiste ? et les salariés, ou plutôt le monde du travail ? Période, il est vrai, de grandes mutations, période aussi traversée par une cohabitation Chirac-Balladur. Les faits et les chiffres parlent d'eux-mêmes ! L'audience et les effectifs syndicaux sont en baisse. Le rapport entre travail et capital est défavorable au travail. Mais aussi, le rapport entre le capital long-termiste et court-termiste tourne à l'avantage du second. Les « successions » dans les grandes

entreprises donnent l'occasion ou le prétexte de remplacer les uns par d'autres, prêts à satisfaire les exigences des lobbies financiers.

Le chômage à l'époque tient son rôle de frein aux revendications, l'inflation disparaît pour une longue période. Au vu des tableaux de statistiques et des préoccupations, ce sont les moins bien protégés qui font les frais de ce « redressement » des comptes de la Nation ! Le poids du chômage, de la précarité, la fragilité des situations, la longue marche des jeunes vers un emploi stable, la décomposition/recomposition du prolétariat constituent des facteurs de crainte et de repli peu favorables à l'engagement collectif. Par ailleurs, les déceptions créées par le changement de cap, de perspectives et de parole de la gauche sapent la confiance envers tous ceux qui paraissaient avoir contribué à son émergence, laissant derrière des traces lourdes de menaces.

Pourtant les lois Auroux ont doté les institutions et les organisations représentatives des salariés d'outils exceptionnels, souvent enviés par nos amis syndicalistes européens. Les droits des « élus » et des syndicats se sont accrus ...tandis que ceux des salariés, tandis que la situation des salariés ...se détériorait « en moyenne ». Là est aussi le piège : la situation nouvelle n'a pas fait que des perdants ! Elle sera à l'origine de ces fractures qui caractérisent notre société. Il y aurait lieu de réfléchir plus sérieusement à cette fracture et à la corrélation existante entre les positions/le ressenti des uns et la place où chacun se situe de part et d'autre de la ligne de fracture.

Enfin, comme dit précédemment, l'outillage des IRP a été pensé dans un contexte national alors que les firmes françaises évoluent dans un contexte international en voie de mondialisation. L'attitude des entreprises vis à vis des syndicats évolue. Les restructurations changent de registre, mais aussi la lecture de l'entreprise, de ses chiffres, de sa situation économique et financière, de sa stratégie. Les restructurations des groupes du CAC40 et des fleurons de notre industrie se font dans un cadre pluri-national, voire intercontinental. S'il est exact que les fonctions d'élus dans un CCE, un Comité de groupe, un Comité d'entreprise européen font d'un syndicaliste un champion dans la connaissance fine de l'entreprise, il n'en est pas moins évident que cette configuration hors sol favorise les manœuvres : les syndicalistes placés à ce niveau n'ont pas toutes les cartes en mains (une des raisons évoquées par les grands patrons favorables à des administrateurs salariés). Des élus actuels en font état. Un expert de Syndex à la BNP disait à un ami élu CFDT : « il est difficile dans cette configuration de faire une lecture claire de la situation ». Dans les années 1984/85, un grand DRH de banque me confiait : « dans cette salle de compensation entre toutes nos Agences en France et à l'étranger, nous tirons le solde dans la devise la mieux appropriée ». Il paraissait dire, et regretter, me semble-t-il, « les banques nationalisées aussi spéculent contre le franc ». Autre cas : le groupe Rhône-Poulenc - le défunt groupe RP que j'ai particulièrement suivi du fait de son ancrage régional et de la force qu'y représentait la CFDT - a multiplié les manœuvres en trompe-l'œil pour échapper au questionnement syndical. Ainsi, il n'existait pas de lieu pour demander : « que va devenir la chimie ? Qu'allez-vous faire de la chimie ? ». Pourtant il existait une direction et un département chimie, comme il existait un département « pharma » et un département « phyto ». Pas de CCE chimie, Fourtou, le PDG réfutait la question si elle lui était posée « au comité de groupe ». Bien entendu la CFDT a engagé une procédure pour faire reconnaître l'UES-chimie. Mais « l'affaire » s'est dissoute dans la

fusion avec Bayer, et la chimie est devenue RHODIA. Peut-être une chance pour les salariés ! Mais difficile de faire pire comme « dialogue social ».

4 - La fin des années Mitterrand

Le 2ème septennat de Mitterrand se termine par une lourde défaite politique. Le suicide de Pierre Bérégovoy, quelques mois après le retour de la droite au gouvernement, constitue un marqueur de l'histoire de la gauche mitterrandienne et de ce Président ambigu qui a imprimé son nom dans l'histoire comme chef d'État, sans pouvoir insuffler aux événements le sens profond du combat qui l'a porté au pouvoir : échec politique aux législatives de 1993, échec sur le chômage, échec sur le changement social qu'il proposait comme alternative au capitalisme. Pourtant, il a été le témoin, le partenaire, l'acteur d'événements qui ont bouleversé la donne et qui vont conditionner l'histoire de la fin du XXème siècle et celle du XXIème (pour une longue période sans doute, et déjà plus de vingt ans) : la fin du communisme, Maastricht, la guerre d'Irak annonciatrice de grandes tempêtes.

4.1 La mise en place de l'euro

Je ne résiste pas au plaisir de raconter une anecdote qui se situe au lendemain de l'accord de Maastricht dans la coulisse d'une réunion organisée par les X à Bruxelles : Jacques Delors était invité d'honneur, bien sûr, et j'avais été invité dans un rôle de figurant ou de faire-valoir quelconque : Delors vient discuter avec le petit groupe où je me trouvais. Il se tourne vers moi et prend un ton courroucé : « avec les contraintes générées par les 3%, les gouvernements seront obligés de mener des politiques restrictives ». Je comprends que Delors m'en fait reproche (quelle déclaration ai-je pu faire, ignorant alors bien sûr l'impact de mes propos...) et il rajoute d'un air entendu : « tu comprends, ces critères vont obliger nos amis espagnols à liquider leurs services publics ». Enfin il conclut : « c'est Mitterrand qui a cédé, c'est Mitterrand qui a lâché » (ouf ! je suis rassuré : ce n'est pas moi qui ai commis une bévue !).

Cette anecdote montre deux choses : 1/ la position de départ ne prévoyait pas ces critères et, sans doute, pas une gestion par les règles ; 2/ Delors tenait à se démarquer de ce compromis (rassurez-vous, je partage votre critique). Si je raconte cette anecdote aussi improbable, c'est que d'autres que moi ont vécu cette scénette. Lors du 10^{ème} anniversaire de la disparition de notre ami, le grand syndicaliste italien Bruno Trentin, un éminent intellectuel italien a fait état publiquement, au Comité Économique et Social européen, d'une scène identique où Jacques Delors avait tenu exactement les mêmes propos.

4.2 La désindustrialisation

Il est juste de dire que les syndicats ont su souvent trouver des solutions pour mettre en place de belles solutions alternatives aux restructurations, plans sociaux, fermetures. Et souvent avec l'appui d'experts nourris de convictions et armés de compétences. Malheureusement la somme des initiatives micro /socio /économico-industrielles ne couvre pas le volume des pertes d'emplois ni l'insatisfaction qui en résulte. La « Bérézina » industrielle de notre pays s'explique par l'échec successif des politiques industrielles,

souvent coûteuses, menées par l'État, la politique des grands groupes, la faiblesse de l'innovation, l'insuffisance de la formation professionnelle, le modèle socio-productif très hiérarchisé. Les dirigeants français naturellement porteurs de « verticalisme descendant » ne favorisaient pas la créativité ni dans l'innovation, ni dans le travail. La mauvaise spécialisation de l'industrie française soit dans des zones très exposée à la concurrence internationale soit dans des domaines très technologiques mais très dépendants de la commande publique. Bref, la France passe du 2^{ème} rang qu'elle occupait au 7^{ème} rang en moins de 15 ans...

Au niveau idéologique et politique, nous avons sous-estimé deux éléments d'analyse, déterminants pour la suite.

- La croyance dans l'usine sans ouvriers, l'économie post-industrielle, « *nous avons heureusement tourné la page de l'industrie* » ;
- Le virage de l'Allemagne avec Schroeder qui laisse le champ libre à Tony Blair pour modeler l'Union européenne comme une simple zone de libre-échange. Nos appels à l'Allemagne (Mitterrand, Delors, Chirac) restent sans réponse. *L'Europe politique sera la prochaine étape, celle d'Amsterdam*, répétitions-nous, pensant au rapport entre la FED et le gouvernement fédéral des USA... Mais non ! Ce ne fut que le discours de Lasaire qui, en prévision de l'Euro et face à l'élargissement aux PECO, avait proposé l'intégration et, en particulier, la mise en place d'une sorte de « gouvernement de la zone Euro » selon l'expression de Pierre Bérégovoy. Nos amis italiens, et les syndicats européens dans leur ensemble, étaient sensiblement sur la même longueur d'onde. Mais les appels français ou italiens à l'Europe politique ou à un gouvernement économique de la zone Euro ne rencontrent que leur propre écho.

Nous n'avons donc pas compris que « le gouvernement par les règles » se mettait durablement en place et fermait la voie à une véritable gouvernance « politique » de l'Euro.

On ne peut faire ce constat a posteriori sans rappeler que les Allemands avaient tenté de convaincre les Français de faire une Europe politique, sans que les Français aient accepté d'en faire un sujet prioritaire. Trop tard ! Le mur de Berlin est tombé. Mais restons optimistes : la covid et la guerre d'Ukraine (je mesure à quel point il est paradoxal et choquant de rapprocher cet épisode tragique d'une vision optimiste de l'avenir ...mais l'Europe elle-même s'est construite sur une tragédie) ces deux drames sanitaire et sanguinaire paraissent modifier les positions.

En fait plusieurs dates et épisodes jalonnent le ralliement des gouvernements français au néolibéralisme qui caractérisait le modèle anglo-saxon et auquel les Allemands avaient été longtemps opposés.

La priorité de François Mitterrand de façon constante reste toujours la politique extérieure. Sa vision le conduit à faire bloc avec les Allemands malgré des différences de vue : la reconnaissance inconditionnelle de la Croatie par l'Allemagne avait marqué une divergence de vue comme la réunification immédiate de l'Allemagne mais rien, selon lui, ne doit remettre en cause l'axe franco-allemand.

Toutes les réformes ont été amorcées sous Mitterrand : la cohabitation avec le gouvernement Balladur permettra aux forces du marché et de la finance d'élargir les espaces ouverts par les gouvernements de gauche : la libéralisation des marchés financiers en est l'exemple le plus significatif. Balladur, ministre des Finances de la première cohabitation, puis Bérégovoy, ministre de Rocard et enfin Balladur, premier Ministre. Notre déception : Rocard qui a fait le RMI ne fait pas avancer le dossier des 35 heures... Alors que Cresson va surprendre : elle va s'employer à défendre l'industrie ! Elle met aussi en place un incroyable dispositif de mobilisation de la société civile. Mais la Haute Administration veille au grain !

5 - De Chirac à Jospin et à la crise de 2008

Grève par procuration, syndicalismes, 35h, Aubry, Jospin, emploi et négociation, Sarko et la présidence française.

Chirac président, sous le regard amusé de Mitterrand, choisit « le meilleur de la classe » comme premier ministre. Juppé est décidé « à remettre de l'ordre » dans le modèle social français : la Sécu, les retraites, en particulier les régimes spéciaux, le dégonflement des services publics...

Les indicateurs montrent par ailleurs une « déformation du partage de la valeur ajoutée » que Juppé préfère ignorer. Les salariés du privé n'ont pas besoin de lire cet indicateur pour « sentir » ce qui se passe : de l'austérité à la frugalité, la part des salaires est comprimée, les profits s'envolent et l'investissement reste stable. De quoi s'interroger : mais où passe l'augmentation des profits ? Le sous-investissement se traduit dans le déclin industriel, les délocalisations, l'abandon de la priorité à la maîtrise des secteurs stratégiques. Un déclin qui se poursuivra avec Jospin, premier ministre entre 1997 et 2002... et bien au-delà. Ce long mouvement amorcé depuis l'abandon du « Colbertisme » par Fabius, et celui plus concret de Creusot Loire, s'inscrit dans une logique néolibérale que tentera de corriger Jospin en cherchant à replacer la politique en amont du marché. Elle s'inscrit aussi dans une croyance aveugle dans les services et la tertiarisation de notre économie. Il aura fallu la pandémie, les dysfonctionnements liés à la globalisation de l'économie, la guerre en Ukraine, l'impact de la dépendance des économies de l'UE pour que renaisse une prise de conscience par les politiques des effets néfastes de l'émiettement de la production industrielle et de sa « dispersion » loin de nos territoires.

Cette prise de conscience a muri lentement et doucement jusque-là. En revanche, la réaction aux conséquences sociales de la politique Juppé, fut instantanée et brutale.

5.1 L'automne chaud de 1995

L'année 1995 fera date. Non pas tant par ce que fut le début difficile du gouvernement Juppé, mais par ce qu'elle restera celle d'un automne chaud, d'un mouvement « sans précédent » du secteur public marqué par une grève massive des cheminots et – fait rarissime – d'une adhésion populaire à ce mouvement : Vaquin trouvera la formule qui a fait florès en parlant de « grève par procuration ». Les salariés du privé, placés sous la

menace d'un licenciement ou d'une fermeture, ne peuvent faire grève eux-mêmes (poids du chômage, fragilité de leur emploi). La précarité n'est pas seulement liée à la nature du contrat de travail, elle est d'abord inscrite dans la fragilité de notre économie, de notre industrie, toujours en perpétuelles restructurations.

Le mouvement de 1995 fait émerger un nouveau leader syndical : Bernard Thibault, jeune, talentueux, et soutenu par Louis Viannet, le nouveau secrétaire général de la CGT. Certains voient en lui le leader des « nouvelles radicalités » par opposition à Nicole Notat qui a souffert lors de son congrès de Montpellier en juin de la même année (Le congrès a ovationné Louis Viannet, invité) et elle souffre face ou dans ce mouvement de l'automne. Ses déclarations, mal accueillies, la nature du mouvement et quelques actes sectaires accentuent son malaise... mais elle n'a jamais connu le syndicalisme de manifestations, d'expressions collectives, de colère... Elle a été façonnée par ce syndicalisme de crise qui sévit depuis 1974.

Quel est le sens de ce mouvement ? Le signe d'un changement de rapport de force, un appel de détresse, peut-être le chant du cygne ? Ni les réponses syndicales traditionnelles, ni celles des politiques néolibérales ne constituent une amorce de changement. C'est ce qu'a compris Louis Viannet, ce grand visionnaire, soutenu par les vrais « réformateurs démocrates » de la CGT (Joel Decaillon, Jean-Louis Moynet, l'équipe du Journal « Antoinette », celles et ceux qui avaient soutenu Seguy dans la tentative de réforme en 1978)

Viannet, au contraire, est présenté par les néo réformateurs autoproclamés (ex soutiens inconditionnels de Krasucki) comme un conservateur archaïque : « La CGT c'est fini » dira l'un d'eux lors de l'élection de Louis Viannet comme secrétaire général. J'adopte assez vite ce point de vue négatif. Mais, lors d'une réunion à Rome, Bruno Trentin, le brillant secrétaire général de CGIL, me glisse à l'oreille : « Lasaire veut travailler avec toutes les confédérations européennes... il faut aussi s'efforcer d'associer Louis Viannet. » Il s'excuse presque pour plaider sa position. Je le rassure, nous nous adressons à toutes les confédérations françaises (à l'époque, justement, la CGT n'était pas dans la CES).

Peu après, les « braseros » des piquets de grève de 1995 étaient encore chauds, je rencontre Louis Viannet. Je salue sa poignée de main à Marc Blondel. Il se tourne vers moi. « Pierre, je veux rencontrer Nicole Notat. Tu vas m'aider. Je sais quels sont tes rapports avec elle. Mais c'est elle qui représente la confédération. Je respecte la légitimité. » Il va me charger de messages et me demande de lui servir de messenger ou de « go-between ». Il va aussi rencontrer le CNPF, il apprécie Gandois. Il regrettera que « Martine » (Aubry) ait donné aux dirigeants du CNPF le prétexte pour liquider « ce chef » de délégation attaché au contractuel sans exclusive (à l'égard de la CGT). Loin de se laisser griser par le romantisme de la grève de 1995, Louis Viannet va cultiver sa vision d'un syndicalisme plus conscient des réalités, plus efficace, plus indépendant des parties et de toutes les idéologies qui le parasitent, un « syndicalisme rassemblé » pour un salariat moins disloqué, uni autour de quelques axes revendicatifs : « il n'existe pas d'analyse ou de conceptions qui ne puissent faire l'objet de confrontations, de compromis entre syndicalistes. »

Je lui ferai aussi rencontrer Jean-Claude Mailly autour d'échanges très chaleureux. Nicole Notat, elle, tarde à se positionner... Certains dirigeants du MEDEF constatent qu'elle n'en parle jamais au baron Seillière ou à son acolyte. Eux, pourtant acceptent bien l'idée que Viannet veuille réintégrer « le jeu contractuel ». « Eux » ne sont pas des ultras libéraux.

Mais comment faire passer les messages à Nicole Notat ? Je choisis de le faire publiquement sur une scène limitée : la rencontre annuelle « des anciens » qui réunit la secrétaire générale, son équipe et les anciens (en état de participer...). Depuis qu'Edmond Maire fait partie des anciens, les débats ont pris de l'intensité ! Je me jette à l'eau. Je me heurte à un scepticisme général : les yeux de la secrétaire générale qui roulent et regardent le plafond, Trogluc qui regarde ses papiers, Mercier qui rigole et choisit de ne rien dire. L'année suivante, rebelote avec quelques arguments publics complémentaires, mais soutien surprise d'Edmond Maire ! Un an après, c'est lui qui deviendra l'avocat de la cause : « Dis-nous Nicole, qu'est-ce que tu vas faire pour aider Louis Viannet ? » Elle se bloque, je suis même un peu gêné, car Edmond Maire a changé de ton et de rôle. Avait-il oublié qu'il n'était plus secrétaire général, murmure à mon oreille Pierre Hureau ? Nicole Notat acceptera de rencontrer... Bernard Thibault dans une réunion organisée par Lasaire. Impossible de savoir quel format de réunion conviendrait. Louis voulait la rencontrer en tête à tête et imaginait une grande réunion plus tard à la Mutualité. J'ai vite compris que Nicole voulait cultiver la recherche de ce qui sépare, ce qui distingue, ce qui divise.

Là, j'ai pu avoir confirmation de mes intuitions précédentes. Edmond Maire pouvait être clivant mais, en cas d'opportunité, de faisabilité, il privilégiait une analyse et une conduite qui soient favorables au syndicalisme dans son ensemble, il en mesurait la faiblesse, tout en soulignant l'importance de l'apport CFDT. En parallèle, s'est développée l'idée que les syndicats traditionnels étaient archaïques voire en état de mort cérébrale. Pour ceux-là, c'est la CFDT qu'il fallait privilégier et développer. Ces deux visions pour moi constituent la plus grande fracture dans le débat interne. Cette fracture, je la relie à une certaine résignation, comme si la maladie de l'un pouvait permettre à l'autre de retrouver la santé. Une conception du syndicalisme – le syndicalisme institutionnel -, face à un syndicalisme fondé sur la proximité et le lien avec les salariés peut permettre de survivre.

La rencontre entre Nicole Notat et Louis Viannet n'aura jamais lieu. Mais la CGT de Bernard Thibault entrera dans la CES et Joël Decaillon, conseiller de Louis et de Bernard, en deviendra le numéro deux. J'aurai aussi la satisfaction d'entendre, beaucoup plus tard, des « anciens sceptiques » comme Albert Mercier déclarer : « Pierre avait raison. Viannet, puis Viannet et Thibault voulaient vraiment changer la CGT. » C'est François Chérèque avec Gaby Bonnard qui se montrera, en 2020, le plus unitaire. Il participera aux mouvements sociaux de 2010 sur les retraites. Mailly, Thibault, Chérèque ont réalisé une bonne entente mais sans visibilité extérieure suffisante. C'était déjà pas mal.

5.2 La dissolution : Jospin, les 35h, l'emploi, les rapports syndicats-gouvernements

En 1997, Chirac dissout l'Assemblée nationale. Divine surprise pour le parti socialiste ! Lionel Jospin, battu sans surprise à la présidentielle de 1995, se retrouve Premier Ministre. Cette cohabitation qui contribuera sans doute à l'élection de Jacques Chirac en 2002 pour son 2^{ème} mandat, apparaît riche de promesses. Jospin fait de l'emploi sa

priorité, la gauche est acquise aux 35h, la situation financière de la France permet des marges de manœuvre et, comme sous Michel Rocard, un désendettement possible que certains jugeront insuffisant.

La situation de l'emploi change à un point tel qu'il devient difficile de soutenir publiquement qu'il y aurait lieu de veiller aux risques d'un retournement de situation. La politique de Clinton tient lieu de référence. Le « retour au plein emploi » - déduction faite d'un taux de chômage d'ajustement - est souvent évoqué. Il existe même des pénuries de mains d'œuvre par ci par là.

L'équipe de Jospin est plutôt keynésienne mais elle traite aussi la question de l'offre et des coûts salariaux. Elle initie une « exo » de charges sur une partie (la partie basse) de salaire pour éviter « la trappe à bas salaire », espérant ainsi ne pas décourager une évolution salariale compatible avec les exigences de qualification nécessaires à la requalification de notre économie dont la « spécialisation » est pénalisante dans un contexte de mondialisation où la concurrence de pays comme la Corée du Sud se fait sur des produits de milieu de gamme. De fait, le volume des emplois progresse de façon spectaculaire, mais la qualité fait défaut. Des sites ferment. Jospin tente de prouver que la politique reprend la main sur les marchés. Oui mais comment ? La crise de « Moulinex » apporte un démenti au discours politique. Par ailleurs, les industries de la Défense doivent se restructurer ou se reconvertir...

La CFDT avait choisi son camp après le plan Delors : « C'est dans l'industrie qu'il faut investir, mais c'est ailleurs qu'il faut créer des emplois ». Les gouvernements développent des niches fiscales couteuses, mais appréciées des classes moyennes pour créer ou blanchir les emplois, emplois familiaux Aubry ou de proximité... sans écouter ceux qui proposent un système de financement de ces services lié au contrat de travail (financement par l'entreprise, les CE ou les conseils départementaux pour les publics fragiles). Le système de réduction d'impôt entrave la reconnaissance et la professionnalisation de ces emplois. Le bâtiment deviendra aussi une source d'emplois avec les prêts à taux zéro (Chirac) et le développement de zones d'habitation hélas, propices à l'isolement et à l'usage du transport individuel (diesel/carbone). Des secteurs aussi sans lieu de vie, souvent déserts aux heures de travail et sources de délinquance. Ces HLM à l'horizontale constituent aujourd'hui un problème pour un nouvel urbanisme (transports, scolarité, sécurité, vie sociale). Comme disait Chirac, « la planète brûle et nous regardons ailleurs ». Mais Chirac parlait du réchauffement climatique, sujet majeur s'il en est. Comme beaucoup de politiques, il n'établit pas de relation entre la parole et l'action.

Mais la grande affaire de la cohabitation reste sans doute la réalisation des 35h, sans oublier les contrats aidés de 5 ans pour les jeunes sans emplois, les baisses de charge que j'évoquais, le sommet de Nice en 2000.

L'affaire des 35h constitue un marqueur de la période par la mesure elle-même, la « guerre » que le MEDEF va engager pour justifier les délocalisations, mais aussi - hélas - par le caractère étatique de la mise en place. Un étatsisme révélateur de la fracture entre les politiques et la sphère socioéconomique, syndicale en particulier. Nous avons vécu en tant que Lasaire cette mise en place des 35h sous l'égide de relations faciles avec au moins deux des trois parties. Les syndicats CFDT et CGT surtout (fédérations et confédérations),

les cabinets (Matignon, le Travail... mais aussi celui de l'Élysée), les consultants « influenceurs » des stratégies sociales et quelques représentants officiels ou officieux du MEDEF, survivants de l'époque Gandois et même de celle où Bergeron était le partenaire privilégié. Contacts aussi avec « les grands DRH » et quelques patrons qui cherchaient à humer le climat social. L'un deux - Maurice Gadrey - m'avait posé la question peu avant les législatives de 1997 : « Croyez-vous que Jospin va gagner ? » Ma réponse parut le satisfaire : « Je ne suis pas expert dans les élections politiques mais s'il ne gagne pas... il y aura des mouvements sociaux » assez durs. « Je suis bien d'accord si vous aviez tenté me rassurer, je ne vous aurais pas cru et je ne vous aurais plus rencontré ». Et il ajoute : « et ce sera violent ». Et il me raconte comment son président (Fourtou) s'était fait conspirer... L'élection de Jospin a fait échapper la vapeur.

Lors de la mise en place du gouvernement Jospin, Lasaire s'est adressé par courrier à toutes les parties concernées par les questions d'emploi et de RTT pour faire la proposition suivante : « Gardons de la marge pour négocier les 35h, faisons un état des lieux (avec constat partagé) de l'économie française avant les congés. A partir de là, le gouvernement affichera sa volonté de faire les 35h pour créer de l'emploi. Il donnera 6 mois aux partenaires sociaux pour négocier – comme le prévoit au niveau européen, le protocole social de Maëstricht annexé au Traité d'Amsterdam. En cas d'échec au 31 décembre, le gouvernement fera voter une loi au 1^{er} janvier pour fixer l'horaire à 37h !! Puis relance de la négociation, etc. »

Nous recevons aussitôt deux réactions positives à cette proposition : une lettre de Nicole Notat et un message de Louis Viannet. Nous harcelons les cabinets, la Direction de l'emploi... et revenons inquiets car nous notons quelques divergences. Je me retrouve à Matignon pour discuter avec Pierre-Alain Muet, conseiller de Lionel Jospin, qui a fréquenté Lasaire. Il me lance : « nous préparons un projet de loi sur les 35h ». J'ai du mal à comprendre « un projet de loi ? 35h ». Et je rebondis : « J'avais proposé 36h (4 jours de 9h) dans une réunion Lasaire et tu m'avais dit que les PME, TPE surtout ne le supporteraient pas ! ». Il sourit : « Et les partenaires sociaux ? ». Il lève son stylo, hausse les épaules et ne répond pas. Je constate : « Nous ne sommes plus à Lasaire. Ils ont le pouvoir ». Jospin, Aubry, et les autres, ils s'imaginaient, encore que le pouvoir économique était à Matignon. Mais, bien sûr, P-A Muet est conseiller... pas Premier Ministre.

J'ai apprécié le volontarisme affiché de Jospin : reprendre le pouvoir au marché (pour le rendre aux citoyens ?) mais l'État, surtout l'État national n'a plus la place qu'il avait encore (peut-être) en 1974. En 20 ans, le paysage a changé. Les partenaires sociaux ? Les syndicats ? L'Europe ? Ce n'est pas la tasse de thé de Lionel Jospin lui-même comme de son directeur de cabinet. Disons plutôt qu'ils ne se posent pas spontanément ces questions en examinant les conditions de faisabilité d'un choix politique.

De même, la RTT n'est pas perçue comme un processus, un processus d'ajustement à l'évolution d'autres facteurs telle que la productivité par exemple. Mais l'équipe de Jospin, sur ces points, n'est pas homogène. A la fin de son mandat Jospin comprendra mais un peu tard qu'il a raté quelque chose : le parti, la politique... bien sûr, bien sûr, mais la société est complexe. Il existe des corps intermédiaires. Certains de ses conseillers étaient proches de notre démarche.

Mes contacts avec les ministres du Travail successifs portent aussi sur les conditions de reconnaissance de la légitimité des accords et de la représentativité des acteurs. Comment faire coïncider un système transparent avec le besoin de proximité et de renforcement des liens syndicats/salariés. J'ai l'occasion, dans une réunion informelle, de présenter mon analyse et une proposition devant Chirac à l'Élysée. Son conseiller me dira qu'il a cité plusieurs fois ce projet lors des réunions qui ont suivi (il a aussi beaucoup cité Yves Lasfargue sur l'informatique). Son conseiller s'en va, la suivante reprend l'idée et m'emmène voir Fillon (alors Ministre du Travail). Je ne verrai pas Fillon mais son Directeur de Cabinet. Le dossier sera traité par les hauts fonctionnaires et « la montagne » que je proposais accouche d'un monstre, une sorte de rat avec queue et tête mais sans pattes pour s'accrocher au terrain !

Le projet retenu renforce le caractère institutionnel, ignore le caractère spécifique du comité d'entreprise/personne morale autonome, double rôle du CE (gestion des œuvres sociales et rôle consultatif dans les domaines économiques). Bref, le remède est pire que le mal ! Bonjour les dégâts ! Raison de plus pour regretter qu'un fonctionnaire de 2^{ème} classe, membre du Cabinet Guigou, ait bloqué les discussions utiles ! A l'époque de Jospin, j'avais l'oreille de la Ministre et du Directeur de Cabinet qui avait apprécié mes propositions mais qui se déclarait incompétent sur le sujet. A la fin du mandat, il me lancera : « Le pouvoir n'est pas ici mais à Matignon ! C'est avec Dominique Marcel, ancien collaborateur de Martine Aubry, devenu conseiller du premier ministre, qu'il fallait discuter ». J'aurais l'occasion d'en parler avec Lionel Jospin à Lyon ; un peu tard, il était en campagne ! Raté !

5.3 La Gauche s'en va ... mais Chirac était-il de droite ?

Avec Chirac, les contacts sont maintenus. A Bruxelles, nos amis de la CES voient en lui un renfort et une aiguillon. Il porte la question de l'Europe sociale. Débarrassé de Balladur (1^{ère} cohabitation), Chirac révèle sa personnalité. C'est une personne qui aime les gens, il est sensible au facteur humain et à la question sociale. Malheureusement, il restera en deçà des potentialités que lui confère son élection. Il tente toutefois d'endiguer le déclin industriel en créant les pôles de compétitivité comme le suggèrent quelques grands patrons industriels (Blanc, Beffa, Gallois, Mérieux, etc.). Apparaît clairement le clivage entre deux types de patrons et deux types de capitalisme. Mais les choix politiques n'arrêtent pas le déclin de l'industrie.

Enfin nous devons rendre hommage à Chirac pour sa position face à Bush, Blair et le lobby anglosaxon. Son refus de participer à la guerre en Irak préserve sans doute (encore) notre crédit auprès des pays arabo-musulmans et nos chances de conserver des liens avec ces pays et tous ceux de l'hémisphère sud. Un crédit, il est vrai, largement entamé depuis... La Lybie, le Sahel... de bonnes intentions ne suffisent pas à placer nos actions dans une vision stratégique visible !

5.4 Sarkozy et la crise de 2008

L'une des analyses les plus justes et les plus pédagogiques de la crise des « subprimes » a été faite par Michel Fried dans un document publié par Lasaire en 2008. Elle est toujours disponible sur le site de Lasaire.

En mai 2008 sortait cette publication, en juin, j'écoutais, dans une conférence de l'UIMM à St Etienne, un célèbre économiste parisien affirmer que la crise des « subprimes » était derrière nous ! Lors de notre biennale de l'automne 2008 à St Etienne, nous apprenions la faillite de Lehman Brothers !

A St Etienne, à Rome, à Paris... je participais à des colloques sur la crise : « qu'allait faire le nouveau président de la France, devenu président de l'Union Européenne pour 6 mois ? » Nous avons rencontré son ministre en charge de l'Europe qui avait écouté et apprécié nos propositions. La crise avait réveillé le fantôme de Keynes qui hantait alors les coulisses des pouvoirs, comme plus tard le « quoi qu'il en coûte ».

Sarkozy fut un président de l'UE correct. Pour le reste, c'est autre chose...

Le ressenti négatif français, le divorce avec la politique seront alimentés par le sentiment que les gens d'en bas ont payé la crise des subprimes. Le sentiment qu'ils ont payé le coût des mesures prises pour sauver les banques et le système financier, voire que les Français ont payé pour les Américains et les risques inconsidérés pris par les banques américaines pour financer les projets immobiliers d'une population non solvable. Certains nuanceront le jugement en rappelant que la crise de 2008 a contraint les États à refuser les systèmes de régulation.

Mais l'élection de Sarkozy doit beaucoup au ralliement des couches populaires dépitées par leur impuissance à changer le cours de l'histoire. Ainsi, sous Chirac, leur vote hostile au nouveau Traité n'a pas empêché sa mise en œuvre sous des formes centralistes et technocratiques.

Sans oublier l'effet d'incessantes restructurations sous Sarkozy, Hollande, Macron ... la machine à détricoter l'industrie, le droit du travail, les contrats, les systèmes sociaux, la santé publique fonctionne à plein régime ! La COVID, les confinements, la guerre en Ukraine réussiront peut-être à l'arrêter. Pussions-nous retricoter le tissu social inséparable du tissu démocratique !

A force de lier dans un même paquet, le libéralisme, la voie unique pour construire l'Europe et la démocratie, les défenseurs du capitalisme financier nous ont construit un piège... pour la démocratie. Les vrais démocrates se doivent de défaire ce paquet et de dissocier ce qui relève de la démocratie et ce qui relève du débat et des choix. Au contraire, de ce qui s'est fait jusqu'ici, les citoyens doivent être impliqués dans les débats et les choix, en particulier celles et ceux qui ont été laissés sur le bord de la route, les « invisibles », ceux qui se trouvent toujours du même côté : c'est ensemble que les défis qui sont devant nous peuvent être relevés.

[ANNEXE : Syndicalisme d'entreprise - Syndicalisme institutionnel !](#)

Comment comprendre cette transformation du syndicalisme et quels liens cela peut-il y avoir avec les lois Auroux :

- Les lois Auroux renforcent de fait « un syndicalisme d'entreprises », celles-ci évoluant

de plus en plus dans des configurations gigantesques et multinationales ; la relation verticale, le sommet de cette verticalité, sont, de fait, privilégiés au détriment du territoire - dont l'importance symbolique sera accru comme point d'ancrage face à la mondialisation - et au détriment de la proximité : le site, l'atelier, le bureau, le travail, le quotidien. Perte de lien renforcée par l'évolution des formes de travail. Par ailleurs, Comme la relance économique du gouvernement Mauroy, les lois Auroux n'ont pas pris la mesure (le pouvaient-elles ?) des effets de la mondialisation qui va susciter le développement des multinationales rendant les législations nationales décalées et parfois inopérantes"

- Les incessantes restructurations mobilisent les énergies syndicales vers les enjeux du groupe et vont déplacer l'activité de la section syndicale vers les négociations centrales, *les enjeux (réels ou fictifs) des CCE, des comités de groupe, etc., centralisation et verticalité, distance voire séparation avec la branche et le territoire*. Le syndicalisme d'entreprise souffre d'un enfermement corporatiste mais aussi d'un manque de relations avec le terrain, les salariés, les ateliers, les bureaux. L'effacement des délégués du personnel en est l'illustration et peut être aussi la cause.
- Enfin, les lois Auroux sont arrivées dans un contexte où la crise de la représentativité était déjà évoquée à propos du syndicalisme. Les lois de 1968 -ou plutôt leur application (section syndicale, délégués syndicaux, heures de délégation) - ne préfiguraient-elles pas déjà ce phénomène qui s'est développé ensuite ? Le débat sur la conquête des droits syndicaux et leur gestion (dans la CFDT) est révélateur : Fredo Krumnow, mais aussi Jeannette Laot, poussaient pour des droits collectifs favorisant la qualité des liens avec les salariés ... *D'autres, notamment dans la CGT, souhaitaient des droits pour renforcer l'organisation. Le débat fut tranché dans la CFDT : « c'est la section syndicale qui décidera de l'usage de ces droits »*. A la Poste, cela s'est traduit par une décentralisation souhaitée par Louis Viannet, alors secrétaire général de la fédération postale CGT, plus proche, à cette occasion, de la CFDT postale que de sa confédération. Mais, dans les entreprises promises à des phénomènes d'intégration dans des grands ensembles, cela s'est traduit par une centralisation du droit syndical, parallèle à l'éloignement des lieux de décision. La complexité des dossiers, l'abus de réunions résultant de politiques patronales élaborées ou « spontanées », la facilité ont renforcé ce centralisme d'entreprise qui parfois trouve son pendant dans le centralisme vertical des fédérations ou confédérations.
- Toutefois, le syndicalisme d'entreprise, aujourd'hui, est indispensable à l'entreprise qui a besoin d'interlocuteurs, de signataires, de signaux, aussi pour gérer correctement, et surtout, être en conformité. Ainsi, le syndicat lui-même devient une institution. Mais si toutefois, le décalage devenait trop grand entre les institutions « représentatives » légales ou syndicales... et ceux qu'elles représentent, les dirigeants d'entreprise n'hésiteraient pas, dans les moments cruciaux, à se tourner vers d'autres interlocuteurs quelle que soit la couleur de leur drapeau ou de leur gilet.
- *En 1968, Georges Pompidou disait à la CFDT qui lui faisait reproche de se tourner vers la CGT : « la CFDT ? Combien de divisions ? » La force d'un syndicat c'est sa légitimité, celle-ci est complexe, mais la source de la légitimité ce sont les salariés !*

III - Le statut de l'expert-comptable de C.E., de la concrétisation à l'approfondissement – Henri-José Legrand

Après l'entrée en vigueur à la fin de 1982 du nouvel article L.434-6 du code du travail, l'institution de l'expert-comptable du comité d'entreprise évolue sur deux plans relativement indépendants l'un de l'autre. D'une part, la jurisprudence ne donne que très progressivement son plein effet au nouveau texte ; d'autre part, au cours des vingt années suivantes, le législateur multiplie les missions d'expertise, au-delà même de celles qui relevaient spécifiquement des experts-comptables.

1 - L'évolution jurisprudentielle : une lente consolidation des acquis de 1982

Syndex dut batailler ferme devant les tribunaux afin de faire prévaloir le plein effet du nouveau texte face à des interprétations restrictives qui tendaient à le vider de son sens. Deux thèmes ont été, constamment pendant les vingt années suivantes, l'objet de la plus grande partie du contentieux, les pouvoirs d'investigation de l'expert-comptable et le périmètre de sa mission. Un troisième thème, celui de l'assistance au cours de la procédure de licenciement collectif, allait connaître un développement inattendu à la suite d'une réforme de cette procédure. Auparavant, il est intéressant d'évoquer l'évolution de l'Ordre des Experts-Comptables dans ses efforts de normalisation des missions accomplies pour les C.E.

1.1 Les recommandations et normes ordinaires

Bien que l'article L.434-6 du code du travail fasse explicitement référence aux pouvoirs d'investigation du commissaire aux comptes, considérant que la mission de l'expert-comptable avait pour seul objet de rendre les comptes « intelligibles » et « crédibles », tous les commentateurs plus ou moins proches du patronat en déduisait qu'elle ne nécessitait pas une connaissance aussi approfondie de l'activité et de la situation de l'entreprise. Naturellement plus sensible à ce courant doctrinal qu'à l'esprit de la loi nouvelle, mais manifestement embarrassé, l'Ordre des Experts-Comptables n'est parvenu que le 7 mai 1986, soit près de quatre années après la réforme, à adopter une nouvelle recommandation en remplacement de celle de 1973, devenue caduque. Sur l'objet de la mission annuelle, l'Ordre se contentait de reproduire, sans les concrétiser, les termes du texte légal. Son seul ajout consistait à souligner que « **cette mission ne peut être considérée comme une mission de contrôle** ». Cette affirmation évidente n'avait pas d'autre intérêt que de suggérer une interprétation restrictive de la référence légale aux pouvoirs d'investigation du Commissaire aux Comptes. Toutefois, une telle interprétation ne ressort pas de la recommandation, mais de l'exposé qu'elle conclut. On y lit en effet : «

Le statut de l'expert-comptable de C.E., de la concrétisation à l'approfondissement
(Henri-José Legrand)

On peut concevoir que l'Expert-Comptable du Comité d'Entreprise et le Commissaire aux Comptes aient accès aux mêmes documents, sans que le premier ait toujours besoin des mêmes détails. Pour permettre aux représentants du personnel de comprendre les comptes et d'apprécier la situation de l'entreprise, l'accès à l'information détaillée peut s'avérer nécessaire ; elle ne saurait toutefois être systématiquement demandée par l'Expert-Comptable du C.E., comme elle peut l'être par le Commissaire aux Comptes, dont la mission consiste à certifier les comptes ». Autrement dit, une mission considérée « essentiellement pédagogique » est supposée impliquer des investigations plus superficielles qu'une mission de contrôle.

C'est seulement en 2001 que l'Ordre publia sous la forme d'une « norme » une révision de son texte de 1986. Sa doctrine y apparaît nettement renouvelée dans un sens réceptif à la réforme. Adoptant mot pour mot les termes des arrêts de principe de la Cour de Cassation, l'Ordre déclare : « *Il n'appartient qu'au seul expert-comptable, dont les pouvoirs d'investigation sont assimilés à ceux du commissaire aux comptes, d'apprécier les documents qu'il estime utiles à l'exécution de sa mission* » (§ 7) ». Et encore : « *Référence étant opérée aux prérogatives du Commissaire aux Comptes et non à celles du C.E., l'expert-comptable appelé à assister ce dernier peut demander communication des pièces auxquelles le C.E., en tant que tel, n'a pas accès. De même, les documents mis à la disposition de l'expert ne sauraient être limités à ceux qui doivent être fournis aux actionnaires...* » (§ 7.1). Surtout, après avoir rappelé que les investigations doivent s'inscrire dans le cadre de la définition légale des missions, l'Ordre souligne que « *il convient toutefois de ne pas perdre de vue la finalité de la mission de l'expert* ». Admettant que celui-ci n'a pas, en principe, à examiner la situation de toutes les sociétés d'un groupe lorsqu'il n'a été nommé que par le C.E. de l'une d'elles, il ajoute : « *toutefois, lorsque certains éléments d'information intéressant les relations de l'entreprise avec le groupe sont nécessaires au respect de la finalité de la mission, telles que la connaissance des prix de cession internes, l'expert doit y avoir accès* ». De même, approuve-t-il l'examen de l'environnement (secteur professionnel et économie nationale et internationale), « *susceptibles d'avoir une incidence sur l'activité de l'entreprise* » (§ 7.3)²⁸. Cette évolution s'explique, sans doute, par l'évolution de la jurisprudence qu'il était impossible d'ignorer et dont, du reste, l'Ordre cite plusieurs extraits de décisions à la suite des déclarations normatives rapportées ci-dessus. Mais, il faut sans doute y voir aussi un effet de la participation de membres de l'Ordre proches de Syndex à la commission chargée de la révision de la recommandation de 1986. Cette participation est probablement aussi redevable à la découverte par la profession de ce que les C.E. étaient devenus un marché²⁹ sur lequel un nombre croissant d'experts-comptables cherchaient à se positionner.

28 Afin de ne pas alourdir cet exposé, je limite les citations aux paragraphes de la Norme que l'Ordre consacre à la mission annuelle. Ses développements relatifs aux autres missions (documents prévisionnels, droit d'alerte et licenciement collectif, notamment) dénotent le même esprit d'ouverture à l'égard des missions accomplies auprès des C.E.

29 Cf la floraison des Salons et autres Forums... Ceci, grâce aussi à la généralisation des C.E., paradoxale dans un contexte de déclin du syndicalisme, mais à laquelle les incitations à la conclusion d'accords d'intéressement (Ordonnance de 1987) a pu fortement contribuer. Il était loin le temps où mon professeur, J-J Dupeyroux nous enseignait qu'une sur cinq des entreprises assujetties à l'obligation de constituer un C.E. s'y étaient conformées. C'était en 1969/70...

1.2 Les pouvoirs d'investigation de l'expert-comptable

Pendant les premières années d'application de la réforme, réceptifs à cette la conception, développée par certains auteurs³⁰ et dont on percevait l'écho dans la position initiale de l'Ordre (v. § a, ci-dessus), les juges « du fond »³¹ rejetaient généralement les demandes de communication d'éléments détaillés des comptes et de ce qui ne relevait pas de la comptabilité générale, comme la comptabilité analytique³², les budgets et autres documents prévisionnels, les statistiques et les données physiques. Il fallut attendre la fin 1987 pour que l'assimilation des pouvoirs d'investigation de l'expert-comptable à ceux du commissaire aux comptes soit reconnue par la Cour de cassation (arrêt Clause, Soc. 29/10/87, n°85-15244), et que celle-ci en déduise que l'expert-comptable « *peut se faire communiquer toutes les pièces qu'il estime utiles à l'exercice de sa mission.* »³³ Enfonçant le clou, la même juridiction soulignait trois ans plus tard « *qu'il n'appartient qu'au seul expert-comptable, dont les pouvoirs d'investigation sont assimilés à ceux du commissaire aux comptes, d'apprécier les documents qu'il estime utile à l'exercice de sa mission dès lors qu'elle n'excède pas l'objet défini par (l'article L.434-6)* » (Soc. 16/5/1990 C.C.E. Alsthom-Atlantique, n°87-17555)³⁴.

Une fois acquis que l'expert-comptable du C.E. est, comme le commissaire aux comptes, seul juge de l'utilité pour l'exécution de sa mission des éléments d'information dont il demande communication, la résistance à ces investigations chercha à alléguer l'inexistence des documents recherchés, souvent déduite de ce que leur production n'était pas obligatoire (Soc. 27/05/1997, n°95-20156, Anc. Etabl. Merlande). Ce moyen de résistance a connu un regain de vigueur à la fin des années 90 et au début des années 2000 lorsque les intervenants de Syndex ont cherché à approfondir l'étude de l'emploi et des rémunérations, dont nombre d'entreprises contestaient qu'elle relevât de leur mission (v. § b.). En fait, dans ce domaine, les directions pouvaient jouer sur les mots dans la mesure où la dénomination des « documents » dont il leur était demandé communication n'étaient pas normalisée, contrairement à celle des documents comptables, hormis les D.A.S. ou les D.D.A.S. Il fallut plusieurs années de déboires pour en venir à désigner l'objet des demandes de communication par les informations recherchées. Pour autant, il n'était pas rare qu'une entreprise prétende ne pas avoir de base de données sociales... Lorsque la généralisation de celles-ci fut telle qu'il n'était plus crédible d'en nier l'existence, leur confidentialité n'en continua pas moins d'être opposée à Syndex. Le cabinet se dota alors de règles conçues dans le but de protéger l'anonymat des données sociales. Règles dont il pouvait se prévaloir en cas de contestation. On se heurta au refus de la communication

30 Notamment ceux que l'Ordre consultait ou qui avaient « son oreille », tels que E. du Pontavice, J. Barthélémy et d'autres.

31 C'est-à-dire, juges de tout le procès ; par opposition à la Cour de Cassation, Cour dite « régulatrice » jugeant seulement la manière dont les juges du fond interprètent et appliquent la loi, afin d'en assurer l'unité dans l'espace et d'en contrôler la constance (relative) dans le temps.

32 Par ex. Paris 1^{ère} ch. 4/3/1986, C.C.E. Air Liquide et SECAFI

33 En effet, aux termes de l'article L.823-13 du Code de Commerce, « *A toute époque de l'année, les commissaires aux comptes, ensemble ou séparément, opèrent toutes vérifications et tous contrôles qu'ils jugent opportuns et peuvent se faire communiquer sur place toutes les pièces qu'ils estiment utiles à l'exercice de leur mission et notamment tous contrats, livres, documents comptables et registres des procès-verbaux.* »

34 Dans un arrêt Pereira et Banque Pinto & Sotto Mayor, la chambre criminelle de la Cour de cassation adopta presque mot pour mot la même position (Crim. 23/4/1992, n°90-84031)

Le statut de l'expert-comptable de C.E., de la concrétisation à l'approfondissement (Henri-José Legrand)

sous format électronique, bien qu'elle permette de réaliser des retraitements avec un gain de temps considérable.

1.3 Le périmètre des missions de l'expert-comptable

Parallèlement, le contentieux se développa sur le thème du périmètre de la mission, illustration du débat récurrent sur la notion même d'entreprise. Une première affaire fut particulièrement emblématique. Syndex avait été nommé par le C.C.E. d'une société qui, appartenant à un groupe transnational, ne constituait que l'interface des sept activités différentes que ce groupe exerçait en France, dans le cadre d'une organisation qu'il est convenu d'appeler « matricielle ». Dans le cadre de cette société, cohabitaient - sous le nom de « divisions » - des parties d'activités transnationales diverses qui avaient chacune leur marché, leur stratégie, etc., de sorte qu'elles constituaient des entreprises distinctes dont seuls les éléments français étaient agrégés dans les comptes que cette société produisait pour son environnement français (fisc, banques, etc...), mais qui n'avaient aucune signification économique. Situation devenue relativement banale à présent, mais encore exceptionnelle à cette époque. Conscients de ne pouvoir étudier chacune de ces divisions au niveau transnational au cours de chaque mission annuelle, le C.C.E. et Syndex étaient convenus de n'en traiter qu'une seule par an. Mais, cette mission impliquait la communication d'éléments « économiques, financiers et sociaux » propres à cette division. La cour d'Appel de Versailles donna raison au C.C.E. et la Chambre sociale l'approuva (Soc. 22/10/1987, n°86-11385).

Cependant, cette question du périmètre de la mission continua de nourrir le contentieux. C'était parfois à l'occasion d'une contestation des honoraires après le dépôt du rapport que l'entreprise s'avisait de soutenir que l'étude du groupe dont l'entreprise faisait partie débordait du cadre légal de sa mission. Le rejet de cette thèse était déjà implicite dans l'arrêt Alsthom-Atlantique. Il fut explicité pour la première fois par un arrêt Manufacture Vosgienne de Meubles (Soc. 8/11/1994, n°92-11443).

Dans une autre affaire emblématique, suscitée par une mission d'assistance à un comité de groupe, arguant de ce qu'elle avait produit des documents relatifs à la seule partie du groupe dont le personnel était représenté par ce comité, c'est-à-dire la partie française, la direction s'opposait à la communication de ce qui se rapportait aux filiales étrangères. La chambre sociale approuva la Cour d'appel de s'être référée à la mission du commissaire aux comptes « *dont la compétence s'étend à toutes les sociétés comprises dans la consolidation* »³⁵ (Soc. 6/12/1994, n°92-21437, Michelin).

Mais, la contestation du périmètre de la mission était souvent mêlée à celle de l'exigibilité de documents supposés détenus hors du périmètre de constitution du comité d'entreprise. Ainsi, la Cour d'Appel ayant relevé « *que la société Benoît-Girard était une société captive du groupe Division Howmedica ; qu'ayant exactement rappelé que l'expert-comptable avait, comme le commissaire aux comptes, accès aux comptes et documents des sociétés mère ou filiales et qu'aucun élément ne permettait d'établir que la société Benoist*

³⁵ L'article L.439-2 dupliquait les termes de l'article L.434-6, al.2, pour les missions accomplies auprès d'un comité de groupe.

Le statut de l'expert-comptable de C.E., de la concrétisation à l'approfondissement (Henri-José Legrand)

Girard, société de droit français, n'était pas en mesure de recueillir les informations relatives aux entreprises du groupe situées sur le territoire d'un autre pays », la chambre sociale l'a approuvée d'avoir décidé que les informations relatives à l'ensemble de cette division devaient être communiquées au comité d'entreprise (Soc. 27/11/2001, n°99-21903).

Enfin, sans surprise, lorsque Syndex a entrepris d'approfondir l'étude de l'emploi et des rémunérations, thèmes primordiaux pour les élus destinataires de ses travaux, la résistance patronale a été aussi vive, bien que la définition légale de la mission leur offrît un fondement difficilement discutable. Sur ce sujet aussi, seules les prises de position de la Cour de cassation ont permis de consolider cet aspect des missions.³⁶

1.4 L'assistance au cours de la procédure de licenciement collectif

L'assistance du comité d'entreprise au cours de sa consultation sur un projet de licenciement collectif était bien prévue à l'article L.434-6 du code du travail, adopté en 1982. Pour autant, les missions étaient rares, peut-être parce que les modalités de la consultation du C.E. n'étaient définies, ni en cas de saisine sur un projet de licenciement collectif, ni de façon plus générale ; peut-être parce que, le licenciement étant soumis à l'autorisation de l'administration, le régime du contentieux éventuel n'était pas clair³⁷... Quoiqu'il en soit, on en resta là jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi du 30 décembre 1986, consécutive à l'abrogation, le 3/7/1986, de l'autorisation administrative, et à la conclusion de l'accord national interprofessionnel du 20/10/1986 qui fixait les grandes lignes du nouveau dispositif. Selon les nouvelles dispositions introduites à l'article L.321-3 code du travail, lorsqu'il était prévu au moins 10 licenciements dans un délai de 30 jours, excepté dans le cadre d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire, le C.E. devait être réuni deux fois. Cependant, l'intervalle entre ces deux réunions ne devait pas excéder 7 jours lorsque le nombre des licenciements envisagés était inférieur à 100, 14 jours lorsque celui-ci était au moins égal à 100, et 21 jours pour un licenciement d'au moins 250 salariés.

Dès les premières applications du nouveau dispositif, on vit les entreprises soutenir que l'intervalle entre les deux réunions était aussi celui dans lequel l'expert-comptable, lorsque le C.E. en nommait un, devait accomplir sa mission. C'est-à-dire, une mission impossible. Aussi, fallait-il trouver le moyen de soutenir que ces deux réunions constituaient la phase de consultation, que devait précéder une phase d'information et d'étude du projet sur lequel l'avis du C.E. était demandé.

Dans l'un des tout premiers cas, le C.C.E. qui avait saisi Syndex avait refusé de se prononcer sur le projet de licenciement collectif avant d'avoir pris connaissance du rapport de son expert-comptable. Une ordonnance de référé, obtenue en quelques jours et confirmée en moins d'un mois³⁸, accordait au C.C.E. un délai d'un mois à compter de sa première réunion, qui s'était tenue le 24/2/1987, pour donner son avis (aff. Bidermann).

36 Not. Cass. Soc. 8/1/1997, SOFREB ; 17/3/1998, Ariège Assistance).

37 Compétence administrative comme celui de l'autorisation de licenciement, ou judiciaire comme celui du fonctionnement du C.E. et celui de la mission d'expert-comptable ? De plus, à cette époque, le juge des référés administratifs n'avait encore que des pouvoirs très restreints.

38 Ord. Réf. Prés. TGI Paris 9/3/1987 et C.A. Paris 1^{ère} ch. 23/3/1987

Le statut de l'expert-comptable de C.E., de la concrétisation à l'approfondissement
(Henri-José Legrand)

Cette « jurisprudence » se répandit comme une traînée de poudre. Au cours des mois suivants, des dizaines de juges des référés prescrivirent des mesures équivalentes, accordant aux comités et à leurs experts des délais parfois supérieurs à un mois.

En septembre de la même année, saisi d'un projet de cession d'un établissement et de licenciement collectif d'une partie de son personnel, le même C.C.E. demanda de nouveau à Syndex de l'assister. De nouveau, l'entreprise entendait considérer comme la première des deux réunions légales celle au cours de laquelle le C.C.E., prenant connaissance du projet, avait désigné Syndex. Les élus demandèrent à la direction de différer la première réunion de consultation de cinq semaines. Devant le refus de la direction, ils saisirent le juge des référés. Celui-ci leur accorda moins de temps qu'ils n'en demandaient, mais il souligna que la réunion qui suivrait constituerait la première des deux réunions légales de consultation. Il explicita le fondement de sa décision en invoquant la combinaison des dispositions qui régissaient en général la consultation du C.E. (art. L.431 5) et de celles qui encadraient la procédure de licenciement collectif (art. L.321-3).³⁹

Ces décisions suscitèrent une vive opposition du patronat et de nombreux auteurs. Lorsqu'en 1988 la gauche obtint de nouveau la majorité à l'Assemblée nationale, le nouveau ministre du travail, Jean-Pierre Soisson, promit de mettre de l'ordre dans les procédures de licenciement collectif. Une nouvelle loi, dite « relative à la prévention du licenciement économique et au droit à la conversion » fut promulguée le 2/8/1989. Elle ne remettait pas en question la jurisprudence qui s'était traduite en fait par la création d'une troisième réunion, précédant les deux réunions instituées en 1986, si ce n'est qu'elle la présentait comme la première, comme si les décisions judiciaires avaient consisté à ajouter une troisième réunion à la fin de la consultation. De plus, la procédure ne comprenait trois réunions que lorsque, lors de la première, le C.E. nommait un expert-comptable. Enfin, d'une part, elle fixait à trois semaines le délai à ménager entre la première et la deuxième réunion ; d'autre part, elle fixait au 14^{ème} jour suivant la première réunion, au lieu de la fin de la procédure de consultation, le point de départ du délai à l'issue duquel l'employeur pouvait notifier les premiers licenciements.⁴⁰ La procédure de licenciement collectifs n'en sortait pas clarifiée. En revanche, le patronat obtenait de savoir d'avance la durée de la procédure. C'était sans compter avec l'imagination de certains avocats...

Cette loi de compromis ne tarit pas le contentieux relatif aux procédures de licenciement collectif. Celui-ci rebondit en raison de l'attitude de nombreuses directions, qui réduisaient le délai de préparation des consultations (entre la première et la deuxième réunion) en tardant à répondre aux demandes d'information des experts-comptables, tout en refusant de tenir compte de ce retard pour fixer la date de la deuxième réunion. Estimant à son tour que les dispositions de l'article L.321-7-1 devaient se combiner avec celles de l'article L.431-5, selon lequel pour donner un avis motivé le C.E. devait disposer « d'un délai d'examen suffisant », la Cour d'Appel de Paris jugea que le délai légal (20 à 22 jours) devant séparer la première et la deuxième réunion ne pouvait « être décompté avant que l'expert ait pu disposer des éléments nécessaires à l'analyse des mesures

39 Ord. Réf. Prés. TGI Paris 28/9/1987

40 Nouvelle rédaction de l'article L.321-6 et nouvel article L.321-7-1

Le statut de l'expert-comptable de C.E., de la concrétisation à l'approfondissement (Henri-José Legrand)

*envisagées ainsi qu'aux recherches et vérifications préalables à la formulation de l'avis du comité et que le chef d'entreprise ait répondu aux questions des élus ».*⁴¹

En définitive, le grand gagnant de ces joutes successives était l'expert-comptable du C.E. Le législateur ayant lié l'ajout d'une réunion à sa désignation, celle-ci devint quasi-automatique. Mais, ce ne fut qu'une cause parmi d'autres de l'expansion que connut alors le marché de l'assistance des C.E., notamment par les experts-comptables. La diversification des missions y a aussi largement contribué.

2 - La diversification des missions d'expertise

Le développement et la diversification des institutions représentatives des salariés a été, dans la période examinée, l'un des facteurs de la diversification des missions d'expertise. La profession d'expert-comptable en a été, en droit et davantage encore en fait, la principale bénéficiaire. Pour l'essentiel, ces missions ont été instituées à la disposition des comités d'entreprise et des instances créées sur leur modèle, d'une part, dans les domaines de compétence des experts-comptables, d'autre part, en matière technologique, et au profit d'une nouvelle I.R.P. au développement de laquelle elles ont largement contribué, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ou C.H.S.C.T.

2.1 Les missions d'expertise instituées à la disposition des C.E. et des instances créées sur leur modèle

A une exception près, ces missions ont été attribuées aux experts-comptables. L'exception, c'est l'expertise susceptible d'être mise en œuvre en cas de mutation technologique.

Dès 1984, deux nouvelles missions étaient créées par une loi relative à la prévention des difficultés des entreprises⁴². Les C.E. pouvaient se faire assister d'un expert-comptable, d'une part, dans les entreprises d'une certaine importance, deux fois l'an, en vue d'examiner les nouveaux documents de gestion rendus obligatoire par cette loi (compte de résultat prévisionnel, plan de financement prévisionnel, situation des valeurs réalisables et disponibles et du passif exigible), d'autre part, une fois par an, dans l'exercice du droit d'alerte nouvellement créé.

A la fin de 1996, dans le cadre de la transposition en droit français de la directive européenne relative à l'information et à la consultation des travailleurs, il était reconnu au C.E. européen, même institué en l'absence d'accord, et à son bureau le droit de se faire assister, aux frais de l'entreprise dominante du groupe de dimension communautaire, d'un « expert de leur choix ... pour autant que ce soit nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches » (art. L.439-16 du code du travail).⁴³

En 2001, était adopté la loi qui transposait en droit français les dispositions de la Directive européenne relative aux concentrations d'entreprises⁴⁴. A l'article L.432-1 du code du

41 C.A. Paris 1^{ère} ch. 27/3/1990, CGA-HBS

42 Loi n°84-148 du 1^{er} mars 1984

43 Loi n°96-985 du 13 novembre 1996

44 Loi n°2001-420 du 15 mai 2001

Le statut de l'expert-comptable de C.E., de la concrétisation à l'approfondissement (Henri-José Legrand)

travail était ajouté un alinéa aux termes duquel le C.E. d'une entreprise visée par une O.P.A. pouvait avoir recours à un expert pour examiner la note d'information communiquée par l'auteur de l'offre et pour l'assister au cours de l'audition de ce dernier s'il en faisait la demande. Mais, le C.E. pouvant désigner un « *expert de son choix dans les conditions prévues aux 8^{ème} et 9^{ème} alinéas de l'article L.434-6* », cette mission n'était pas réservée à un expert-comptable.

Il en allait autrement en cas d'opération de concentration autre qu'une O.P.A. (fusion, prise de contrôle ou constitution d'une société commune). La même loi, en effet, prévoyait à l'article L.432-1 bis ajouté au code du travail, d'une part, que le C.E. devrait être réuni dans les trois jours suivant la publication du communiqué émanant de l'autorité de la concurrence (nationale ou européenne) à la suite de la notification de l'opération à celle-ci, d'autre part, qu'au cours de cette réunion le C.E. aurait la faculté de recourir à un expert « *dans les conditions de l'article L.434-6* » ; c'est-à-dire, obligatoirement à un expert-comptable. Lorsque l'entreprise-cible d'une O.P.A. était l'entreprise dominante d'un groupe, ce droit devait être exercé par le comité de groupe.

Il faut encore citer l'introduction en droit français de la Société Européenne par une loi de 2005⁴⁵. Les salariés de cette nouvelle personne morale devaient être représentés par un Comité inspiré du Comité d'Entreprise. Il fut reconnu à cette instance et à son bureau le droit de se faire assister « *d'experts de leur choix à tout niveau qu'ils estiment appropriés pour autant que ce soit nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches* » (art. L.439-40 du code du travail).

En 2013, la loi instituait trois nouvelles missions pour les experts-comptables. L'une auprès des C.E. ; les deux autres, auprès des organisations syndicales. En premier lieu, la création d'une consultation obligatoire du C.E. sur les orientations stratégiques de l'entreprise (art. L.2323-7-1) était assortie du droit du comité de se faire assister d'un expert-comptable au cours de cette consultation. En second lieu, était attribuée à un expert-comptable la mission d'apporter « *toute analyse utile aux organisations syndicales pour préparer les négociations* » des accords de maintien de l'emploi (art. 5125-1) et des accords relatifs à des plans de sauvegarde de l'emploi (art. L.1233-24-1), étant précisé que, dans ce dernier cas, l'expert-comptable ne pouvait être que celui que le comité avait chargé de l'assister au cours de la procédure de licenciement collectif.

En 2014⁴⁶, Il fut décidé que l'expertise susceptible d'être mise en œuvre lors d'une O.P.A. devrait être confiée désormais à un expert-comptable, et non plus à tout expert au libre choix du C.E.

Enfin, la loi « Travail » du 8 août 2016⁴⁷ remania les consultations obligatoires du C.E., dont la liste s'est considérablement allongée au gré des lois successives. Elle les remplaça par deux consultations annuelles. L'une, avait pour objet « la situation économique et financière de l'entreprise » (art. L.2323-12) remplaçait notamment l'examen annuel des comptes ; l'autre, « la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi » (art. L.2323-15). Mais, au lieu que seuls auparavant l'examen annuel des comptes et l'examen des

45 Loi n°2005-842 du 26 juillet 2005

46 Loi n°2014-384 du 29 mars 2014

47 Loi n°2016-1088 du 8 août 2016

Le statut de l'expert-comptable de C.E., de la concrétisation à l'approfondissement (Henri-José Legrand)

documents prévisionnels pouvaient être l'objet de missions confiées à un expert-comptable, il en fut de même désormais de la mission relative à la politique sociale.

La même loi confiait aussi à l'expert-comptable la mission d'assister les organisations syndicales au cours de la négociation d'un accord de mobilité, tel que prévu à l'article L.2254-2 du code du travail, à l'instar de ce qui existait déjà lorsque la négociation portait sur un accord de maintien de l'emploi ou sur un plan de sauvegarde de l'emploi.

2.2 L'expertise auprès des C.E. en matière technologique

Dès la loi du 28/10/1982, outre des missions d'expertise comptable consolidées et diversifiées, le législateur a offert au C.E. d'une entreprise employant au moins 300 salariés le droit de recourir à un « expert » (sans précision) en cas de consultation sur « *tout projet important d'introduction de nouvelles technologies lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi, les qualifications, les rémunérations, la formation ou les conditions de travail du personnel* » (L.434-6, al.4, et art. L.432-2).

La loi du 30/12/1986, déjà citée, ajouta à l'article L.432-2 un alinéa qui imposait plus généralement la consultation du C.E. en cas de « mutation technologique » et l'établissement d'un plan d'adaptation. Cette consultation et ce plan entrèrent dans le champ de l'expertise susceptible d'être mise en œuvre en application de l'article L.434-6, al. 4.

En 1991⁴⁸, il fut décidé que, lorsqu'un C.E. recourt à une expertise technologique, le C.H.S.C.T. doit, s'il souhaite un complément d'expertise sur les conditions de travail, faire appel à cet expert. »

Cette expertise technologique semble avoir eu peu de succès. Peut-être les modalités de son déclenchement ont-elles rebuté les élus et/ou difficilement surmonté l'obstacle judiciaire. En effet – rançon de l'indétermination de l'expert susceptible d'être désigné -, l'expertise et le choix de l'expert devaient être l'objet d'un accord entre le chef d'entreprise et les membres du C.E. et, à défaut d'accord « sur la nécessité de l'expertise, sur le choix de l'expert, sur sa rémunération ou sur l'étendue de sa mission », la décision appartient au président du T.G.I. (art. L.434-6, al. 6).

2.3 Les missions d'expertise instituées à la disposition des C.H.S.C.T.

Par ailleurs, le 1^{er} juillet 1983 entrèrent en vigueur la quatrième loi Auroux⁴⁹, celle qui remplaçait la commission d'Hygiène et de Sécurité du comité d'entreprise par une institution représentative du personnel à part entière, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des conditions de travail. Celle-ci notamment recevait le droit de se faire assister d'un expert « *en cas de risque grave, révélé ou non par un accident du travail ou par une maladie professionnelle* » (article L.236-9). Les statuts de cette expertise et de l'expert différaient de ceux de l'expert-comptable et de ses missions. Si cet expert était pareillement rémunéré par l'entreprise, l'appréciation de la nécessité de l'expertise, la fixation de son coût, de son étendue et son délai d'exécution, ainsi que le choix même de l'expert devaient

48 V. note 19

49 Loi n°82-1097 du 23 décembre 1982

Le statut de l'expert-comptable de C.E., de la concrétisation à l'approfondissement
(Henri-José Legrand)

être l'objet d'un accord entre les représentants du personnel et la direction de l'entreprise ou, à défaut d'accord, être arbitrés par le président du Tribunal de Grande Instance.

Par une loi entrée en vigueur au début de 1992⁵⁰, plusieurs dispositions relatives au C.H.S.C.T. furent modifiées. Le droit du comité de déclencher une expertise fut étendu au cas de projet important modifiant les conditions d'hygiène, de sécurité ou les conditions de travail. L'expert désigné devait avoir été agréé par le Ministère du Travail. Le délai d'exécution de l'expertise fut limité à un mois, ou à 45 jours en cas de prolongation pour tenir compte des nécessités de l'expertise. Enfin, l'employeur se vit reconnaître le droit de contester aussi l'étendue de l'expertise et le délai de son exécution.

En 2003, il fut accordé au C.H.S.C.T. de tout établissement comprenant au moins une installation classée de faire appel à un expert en risque technologique « en cas de danger grave en rapport avec l'installation » ou lorsqu'il est consulté sur une demande d'autorisation relative à cette installation (art. L.236-9, II, renvoyant aux art. L.512-1 et L.5151-8 du code de l'environnement, et à l'art. 3-1 du code minier)⁵¹.

Enfin, une loi de 2015⁵² offrit aux chefs d'entreprise le moyen d'éviter que, lorsque des réorganisations entraînant une modification des conditions de travail affectent plusieurs établissements, elles suscitent des expertises en nombre égal à celui des établissements et des C.H.S.C.T. concernés. Dans cette hypothèse, la loi accorda à l'employeur le pouvoir de créer une « Instance temporaire de coordination des C.H.S.C.T. » et lui réserver le droit de décider une expertise afin d'en garantir l'unicité (art. L.4616-1).

On pourrait objecter que les missions exercées auprès des C.H.S.C.T. n'ont pas leur place dans cette rétrospective puisqu'elles ne sont pas censées l'être par des experts-comptables. Toutefois, de fait, Syndex a intégré en son sein des collaborateurs dont les compétences lui ont permis d'être agréé au titre des C.H.S.C.T. et les principaux cabinets d'expertise comptable travaillant pour les C.E. ont fait de même.

Avec les deux lois d'août 2015 et 2016, la diversification des missions de l'expert-comptable atteignit son apogée. Plus dures furent les restrictions imposées par les Ordonnances « Macron » du 22 septembre 2017...

50 Loi n°91-1414 du 31 décembre 1991

51 Loi n°2003-699 du 30 juillet 2003

52 Loi n°2015-994 du 17 août 2015

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

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 »⁵³.

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 instances⁵⁴. De plus d'autres possibilités de missions apparaissent étant 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

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

54 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.

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.

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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 1982⁵⁵. 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 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 contractualisés⁵⁶.

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 ordinales⁵⁷. La tendance à la

55 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. »

56 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.

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

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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 originale⁵⁸ 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. Cristofalo⁵⁹ (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 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 CE⁶⁰, mais dont l'étoile a pâli, du fait notamment d'un constat d'une qualité médiocre de certains rapports⁶¹ 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

58 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.

59 *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.

60 Voir en 1^{ère} partie les modalités et méthodes de la mission pratiquée par Syndex.

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

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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 cabinets⁶² 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 marché⁶³ 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 confondues⁶⁴.

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 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 intervenants⁶⁵. « 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

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

63 32 000 CE et autant de CHSCT dans les années 2000

64 107 sociétés étaient inscrites au registre du commerce au deuxième semestre 2009 (p. 372)

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

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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, Sextant⁶⁶, créée en 1996 et qui cherche surtout à recruter les meilleurs profils sortis des grandes écoles de gestion.

Ces nouvelles données 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 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)⁶⁷ 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.

⁶⁶ Sextant, créée par des adhérents CFDT travaillant à Secafi a probablement servi à concurrencer autant Secafi que Syndex.

⁶⁷ Ce qui va conduire progressivement à accroître la proportion de membres du cabinet non impliqués directement dans les missions.

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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-comptable⁶⁸, 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.

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 Études⁶⁹, 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

68 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.

69 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.

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

(ou à maîtriser ?) sa propre concurrence avec la reprise d'APEX, société d'expertise comptable intervenant auprès des CE et des CHSCT⁷⁰, 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 direction⁷¹. 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 périlite⁷² 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 une 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 APEX⁷³ et couvre, elle aussi, avec les CHSCT, les deux types de mission. Se voulant non marquée par une attache syndicale, elle 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 cabinets⁷⁴ 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

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

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

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

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

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

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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 syndicale⁷⁵. 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 syndicale⁷⁶.

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 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 syndicale⁷⁷. L'ARETE devient vite

⁷⁵ Ainsi, la CFE-CGC affiche Secafi-Alpha sur son site parmi ses partenaires.

⁷⁶ Cf. CFDT, *Les dégâts du progrès*, Le Seuil, paru en 1977

⁷⁷ P. Cristofalo, p...

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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 recherches⁷⁸.

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

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.

78 P. Cristofalo, p. 406

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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 périclite 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

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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 Séguy 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'IRES (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

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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 sociétés⁷⁹. 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.

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

⁷⁹ 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).

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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 concertation⁸⁰.

80 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.

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

La reconnaissance du milieu est venue de décisions judiciaires⁸¹ 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 CFDT⁸², 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 Ordres⁸³. 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 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 ?

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

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

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

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

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 »⁸⁴ 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 membres⁸⁵ participer, à titre personnel, aux travaux. Ce groupe de travail est présidé par Raymond Danziger, professeur associé à Dauphine⁸⁶ 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'Ordre⁸⁷ 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 modeste⁸⁸. 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

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

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

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

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

88 4 % des activités totales d'expertise comptable, d'après les estimations de l'Ordre, cité par P. Cristofalo.

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

d'application publié en 1988⁸⁹ 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 perturbent 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 Riveline⁹⁰ : « 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

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

90 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

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

au cœur du métier de Syndex. Plus récemment, les développements en comptabilité 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 financier⁹¹, rôle social de la comptabilité et critique du « colonialisme comptable », discussions sur la réforme de l'entreprise...⁹². 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 Studies⁹³ 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 Beaujolin⁹⁴ sur les restructurations qui donna lieu à plusieurs séminaires publics⁹⁵. 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

91 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.

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

93 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.

94 Enseignante-chercheuse à l'ESC de Reims.

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

L'évolution des expertises auprès des IRP de 1982 à 2015 (Michel Capron)

société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité 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 2016⁹⁶.

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 syndicales⁹⁷ 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 2012⁹⁸, 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 ? »).

96 Une nouvelle directive est en préparation pour 2022.

97 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.

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

PARTIE 2 – FOCUS : SYNDEX FACE A DEUX DES GRANDS ENJEUX DE LA PERIODE

I. Expert auprès des CE et restructurations - Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard

La montée en puissance des restructurations d'entreprises...

Les restructurations d'entreprise constituent un phénomène ancien qui a connu un important renouveau en France, aux États-Unis et dans les autres pays d'Europe de l'Ouest, à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Logiquement, les réglementations concernant les licenciements et le dialogue social les entourant, ont évolué fortement durant cette période dans les mêmes pays⁹⁹. La réglementation française s'était progressivement mise en place entre 1966 et le début 1975¹⁰⁰ et la première Directive Européenne en la matière date du 17 février de la même année¹⁰¹.

...conduit aux « missions sur licenciements »

Confronté aux restructurations d'entreprises et aux luttes auxquelles elles donnent naissance, le jeune cabinet d'expertise auprès des CE, qu'était alors Syndex avait créé les « missions sur conflit », qui consistaient à apporter, sur les fonds du cabinet, les services d'un expert aux sections CFDT d'entreprises, déjà suivies par Syndex, qui en faisaient la demande. A notre connaissance, il fut le seul à agir ainsi. Après la mise en place de l'autorisation administrative de licenciement (1975), ces missions se sont inscrites dans le délai (90 jours) dont l'administration du travail disposait pour accorder ladite autorisation. A partir de 1982, la création d'un droit pour le CE de recourir à un expert lorsqu'un projet de restructuration lui est soumis¹⁰², transformera les « missions sur conflits » en « mission sur licenciements » qui s'inscriront dans les mêmes délais et ouvrira le champ aux autres cabinets (SECAFI notamment, qui venait de se créer).

Le refus du dialogue social conduisit à une judiciarisation...

99 Pour une analyse d'ensemble et un approfondissement sur 5 pays (l'Allemagne, la Belgique, la France, le Royaume-Uni et la Suède), cf. les résultats du projet européens « MIRE » pilotée par Syndex entre 2004 et 2007 : Bruggeman F. et Gazier B., (sous la direction de), « *Restructuring Work and Employment in Europe : Management and Policy Responses* » (Edward Elgar - 2008)

100 Loi du 18 juin 1966 prévoyant que le comité d'entreprise donne son avis en cas de projet de compression d'effectifs ; Accord National Interprofessionnel (ANI) de 1969 indiquant, entre autres choses, le contenu de la consultation du comité d'entreprise et un délai minimal entre la saisine du comité d'entreprise et la décision de licencier, en cas de licenciement pour motif économique ; ANI du 14 octobre 1974 créant l'allocation spéciale d'attente, réservée aux salariés licenciés pour motif économique (90 % du salaire brut perçu en période d'activité) ; avenant, le 21 novembre de la même année, à l'ANI de 1969 ; puis mise en place de l'autorisation administrative de licenciement par la loi du 3 janvier 1975.

101 DIRECTIVE DU CONSEIL (75/ 129/CEE) du 17 février 1975 « *concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs* ».

102 Cf. texte d'Henri-José Legrand

En 1986, la signature d'un nouvel ANI le 20 octobre et la suppression de l'autorisation administrative le 30 décembre ont ouvert une nouvelle donne. Dès janvier 1987, CE et experts se sont trouvés confrontés à une tentative du patronat de vider la nouvelle mission d'expertise de son contenu en jouant sur les temporalités de la procédure d'information en vue d'une consultation. Puisqu'il n'y avait plus d'autorisation administrative, le délai séparant les deux réunions prévues par la loi devait donc être... le délai de convocation : 3 jours pour un CE et 8 jours pour un CCE. L'un des auteurs de ces lignes se souvient d'avoir été confronté à ce problème en mars de cette année et de n'avoir trouvé que par hasard, à l'occasion d'une discussion de couloir avec un intervenant du groupe textile, une solution sous la forme de l'existence d'une jurisprudence obtenue quelques petites semaines plus tôt, laquelle accordait 5 à 6 semaines à l'expert pour réaliser sa mission¹⁰³.

... qui ajouta à une complexité croissante des missions.

Les contentieux se sont rapidement multipliés et les jurisprudences favorables aux CE aussi. Deux ans et demi plus tard, la loi dite « Soisson »¹⁰⁴ tentait de stopper la judiciarisation des procédures de licenciement en accordant 3 semaines à l'expert du CE. C'était compter sans la volonté d'un patronat qui considérait que ses décisions de restructuration ne devaient pas pouvoir être contestées. Les informations demandées par les experts commencèrent donc à arriver deux semaines après réception de la demande d'information et donc largement trop tard pour être traitées dans les trois semaines légales¹⁰⁵... Connaître les jurisprudences devenait donc une clef pour pouvoir mener des missions dont le rythme était très contraint (d'où la nécessité de produire une demande d'information pertinente très rapidement) et dont le contenu devenait de plus en plus complexe pour deux raisons. D'une part la loi Soisson introduisait l'obligation pour l'employeur d'« établir et mettre en œuvre un plan social », objet nouveau qu'il fallait pouvoir analyser. D'autre part, les restructurations de la décennie 1975 - 1985, déclenchées par de lourdes pertes, voire des risques de disparition¹⁰⁶, avaient commencé, dès la fin des années 1980, à céder la place aux restructurations dites de compétitivité (accompagnant l'internationalisation des groupes français et le maintien voire l'augmentation des profits dans une mondialisation qui s'affirmait), rendant l'analyse des plans économiques plus difficile.

Syndex face aux restructurations : des personnes ressources...

Syndex répondit à cette évolution par la publication d'un document interne dès 1991¹⁰⁷, la mise en place d'une « banque de données » actualisée sur les jurisprudences et les principaux textes, la tenue d'une réunion annuelle de bilan et d'échange entre

103 Cette jurisprudence concernait la société Bidermann. Monique Merceron était alors secrétaire du CE, Henri-José Legrand l'avocat et Daniel Nebenhaus l'intervenant Syndex.

104 Loi du 2 août 1989 « modifiant le code du travail et relative à la prévention du licenciement économique et au droit à la conversion »

105 On a aussi vu des réunions de CE convoquées dans la semaine précédant le 24 décembre

106 Il faut ici se souvenir du dépôt de bilan du groupe Creusot-Loire en 1984

107 Syndex (1991). « *Licenciements, guide d'intervention* ». Réalisé par Michel Anger et Frédéric Bruggeman, le texte présentait le cadre juridique, une réflexion sur l'histoire récente des plans sociaux, un mode opératoire pour les missions et une première grille d'analyse des plans sociaux.

intervenants et la possibilité de faire appel à une « personne ressource » (Frédéric Bruggeman) qui n'intervenait pas sur mission. Se sont aussi tenus, à périodicité variable, durant la première moitié des années 1990, des séminaires « Intervenants et avocats¹⁰⁸ » réunissant des avocats en droit du travail travaillant avec la CFDT et des intervenants réalisant de nombreuses missions sur licenciements. Le guide fut actualisé et réédité en 1995¹⁰⁹ et le réseau des personnes ressources étoffé¹¹⁰.

... à la création du Pôle Métier Licenciements Restructurations

Il faudra encore 5 longues années avant que le « pôle licenciements » voie le jour. A l'origine, trois idées simples :

- Mettre à disposition des équipes d'intervention, un savoir-faire en termes d'ingénierie de mission, d'analyse du plan social et d'alternatives crédibles aux licenciements (point faible de longue date des experts auprès des CE, Syndex comme les autres, malgré ici ou là un contre-exemple occasionnel).
- Pouvoir capitaliser sur les avancées et innovations auxquelles les cent à cent cinquante missions réalisées annuellement par Syndex pouvaient éventuellement donner lieu.
- Travailler avec des chercheurs pour d'une part ouvrir la base d'expérience que pouvait constituer les missions Syndex (en respectant la confidentialité bien sûr) et essayer d'avancer sur les solutions possibles.

Pour ce faire l'idée était de mettre à disposition des équipes Syndex, des intervenants spécialisés participant à la mission et travaillant au retour d'expérience. Ce fut une réussite dans le domaine de l'analyse des plans sociaux où les capacités d'analyse et le savoir-faire en situations accumulés par Bernard Massera (ex-syndicaliste et prêtre) permit de passer à des analyses de fond et opérationnelles. La collaboration avec la recherche déboucha sur la réalisation de plusieurs études¹¹¹. Par ailleurs, le pôle permit une prise de parole publique de Syndex sur la question des restructurations (interviews, tribunes, articles, émissions de télévision). La recherche d'alternatives économiques crédibles donna lieu à un travail sur l'organisation¹¹² et à un inventaire des (très rares) « solutions » trouvées dans les missions, mais rien de très concluant. Parce qu'il

108 Une petite dizaine d'avocats spécialisés en droit du travail, réunis par Henri-José Legrand et Tiennot Grumbach.

109 Syndex (1995). Licenciements, guide d'intervention, réalisé par Gaëlle Aupècle (Textile), Jeanne Thomin (Pays de Loire) et Frédéric Bruggeman (Métaux)

110 Les trois rédacteurs du guide et Reine Elkaim Garcia (Lyon)

111 2002 - « Plans sociaux et reclassements - Quand l'innovation est promue par les représentants des salariés - Étude de 12 cas », AEDEX, en partenariat avec l'Observatoire des Dirigeants (CNRS), pour la DARES. 2004 - « Privé - Public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs », AEDEX, en partenariat avec l'IRES, pour la DGEFP. 2005 - « Système d'information sur les plans de sauvegarde de l'emploi », AEDEX pour la DARES. 2005 - « Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluations », Reims Management School pour la DARES

112 En collaboration avec Développement Social et Organisation (Francis Ginsburger)

n'existe – sauf erreur manifeste de la direction ou changement de stratégie – que très peu d'alternatives aux licenciements dans l'entreprise qui licencie.

Une diversification des thématiques...

Si les alternatives radicales sont rarissimes, les projets de restructuration ne sont pas pour autant d'un bloc, et ce d'autant moins qu'ils relèvent d'une logique de compétitivité, cas de plus en plus fréquent à partir des années 1990. Il existait donc des alternatives concernant soit le nombre, soit la localisation des suppressions d'emploi, ou leur temporalité et leurs modalités, ou encore leurs conditions, qu'il s'agisse du choix des salariés concernés ou de l'accompagnement au retour à l'emploi et de l'indemnisation. Il en est résulté une diversification des thématiques à aborder, auxquelles s'est ajoutée, à partir de 2002, l'obligation de redynamisation territoriale pour les grandes entreprises qui licencient. Aux analyses proprement économiques, portant sur la motivation et les conséquences du projet de restructuration, se sont donc ajoutées des analyses plus gestionnaires, portant sur telle ou telle activité ou service, et des analyses plus sociales, portant sur la structure de l'emploi et les rémunérations. Quant à la problématique territoriale, elle a donné lieu à une coopération avec un spécialiste, Alain Jezequel, pendant plusieurs années.

... qui a conduit à une accumulation d'outils...

Ces différentes approches ont mobilisé deux grands types d'outils nouveaux :

- D'abord, des outils juridiques, suscités par la complexification croissante du droit de licenciement à partir de l'abrogation de l'autorisation administrative de licenciement en 1986. Indispensables pour conseiller utilement les élus, ils le sont aussi pour justifier des travaux de plus en plus variés et des demandes d'information de plus en plus étendues (concernant notamment le groupe d'appartenance de la société concernée ou le fichier du personnel).
- Des outils techniques ensuite, permettant, après un investissement initial, de reproduire assez rapidement des analyses similaires parfois complexes (qu'il s'agisse de l'analyse du contenu d'un plan social, de simulations concernant l'ordre des licenciements ou leur coût, ou d'une évaluation d'impact territorial).

Il s'est alors agi de rendre ces différents outils accessibles, en particulier à tous les membres du pôle restructuration. D'abord sous format papier et sous forme de fichiers informatiques isolés, l'ensemble a été regroupé dans une « boîte à outils » plus facile à actualiser et disponible en ligne à partir de la fin des années 2000.

...et à une réflexion sur les méthodes d'intervention

Cette émergence des restructurations comme enjeu majeur de la problématique sociale dans un contexte où les missions correspondantes ne représentent qu'une petite part de l'activité globale de Syndex a suscité plusieurs niveaux de réflexion au sein de la société.

D'abord, un débat sur l'organisation interne autour d'une question centrale : faut-il accepter la mise en place de spécialistes appelés à intervenir dans toutes les missions sur licenciements. Après avoir eu un temps de retard, Secafi avait constitué des équipes de spécialistes se substituant aux intervenants généralistes dans les missions sur licenciements. Cela n'a jamais été envisagé par quiconque à Syndex, le pôle ayant simplement proposé, après la période d'expérimentation, de rendre obligatoire la participation de l'un de ses membres au sein de l'équipe habituelle d'intervention en cas de licenciement. La proposition ayant été refusée, l'organisation s'est adaptée progressivement, au grès des demi-victoires remportés par les tenants de l'une ou l'autre option. C'est ainsi que le pôle licenciement a finalement vu le jour à titre expérimental, que l'AG lui a par la suite refusé de se constituer en groupe métier, tout en acceptant de fait sa pérennisation au fil des différents mandats de gestion des comités de direction, lesquels n'ont jamais véritablement imposé son intervention systématique.

Ensuite, une réflexion sur les modalités d'acquisition des compétences techniques nécessaires à la réalisation des missions licenciements lorsqu'elles s'éloignent du cœur de métier de l'expertise économique et sociale. Elles ont donné lieu à différentes coopérations déjà mentionnées, qui ne sont pas parvenues à s'enraciner durablement. Sauf une qui a perduré, non sans malentendus occasionnels, dans le domaine juridique, les principaux points d'achoppement avec le réseau d'avocats portant sur les prérogatives respectives des uns et des autres et, parfois, le défaut de concertation sur mission.

Également, au-delà des compétences techniques, un questionnement sur les compétences relationnelles nécessaires pour assurer un accompagnement efficace des élus, au moins dans certaines configurations de relations complexes, intersyndicales ou sociales. Après l'expérience particulièrement fructueuse avec Bernard Massera, cette question a conduit à lui chercher des successeurs parmi d'anciens syndicalistes acceptant de se consacrer à temps partiel aux seules missions restructurations, d'abord Pierre Magnant, puis Monique Merceron et Frédéric Brunier.

Enfin, une interrogation sur la posture de l'expert dans ce type de mission, lorsque l'objectif est d'aboutir à une issue négociée entre employeur et représentants du personnel. Si l'expert n'est pas, par principe, parti à la négociation, quel rôle doit-il endosser ? Intermédiaire de la relation sociale, facilitateur, tiers de confiance de la partie salarié, tiers « tercéisateur »¹¹³... Cette posture a fait l'objet d'une réflexion interne au pôle mais n'a jamais été véritablement débattue et tranchée au niveau de la société. Or, elle détermine en partie les méthodes que l'expert doit déployer et sur lesquelles il peut communiquer.

113 Xhaufclair Virginie, Pichault François, « Du Tiers à la Tercéisation : modalités d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel [1] », *Négociations*, 2012/2 (n° 18), p. 43-59. DOI : 10.3917/neg.018.0043. URL : <https://www.cairn.info/revue-negociations-2012-2-page-43.htm>

II. Avoir un emploi, *Faire* un travail : La santé et la sécurité au travail. Cadre historique et prospectif - Jean-Louis Vayssière

Introduction

Depuis 2003, Syndex a développé, à travers l'expertise CHSCT, une compétence nouvelle dans l'analyse des conditions de travail, des risques professionnels, et de la santé au travail. Elle est une réponse à la montée en puissance des enjeux du travail au sein des organisations syndicales et des IRP. Elle vient au terme d'un processus qui tient tant à des facteurs externes (la CFDT a ses propres outils, INPACT, CELIDE et CEFORE notamment, qui n'ont cependant pas la taille critique), qu'internes (d'ordre réglementaire dans un cabinet d'expertise comptable, et organisationnel dans un collectif de pairs). Elle est aussi le fruit, comme souvent dans Syndex compte tenu de son organisation, de l'initiative singulière d'un petit nombre d'intervenants qui a réuni les conditions de l'émergence d'une telle approche.

Les constats et analyses, qui sont présentés ici, décrivent la montée en puissance des questions du travail dans le débat social. Elle se confronte aux évolutions du cadre réglementaire, à l'action des représentant(e)s du personnel face aux tensions sur le travail et sur l'emploi, et à l'évolution du métier et des pratiques d'intervention de Syndex.

Avec un paradoxe : celui d'être à la fois un **cadre historique** de construction de la doctrine d'action qui a conduit Syndex à s'engager dans l'analyse du travail et l'expertise CHSCT, et un **cadre prospectif** pour les années à venir, qui gagne une actualité nouvelle dans un environnement législatif et réglementaire marqué par la fusion des instances. Les enseignements de l'histoire de Syndex sont, sous cet angle, un point d'accroche de la construction d'une réponse spécifique aux évolutions des missions.

1. Le cadre réglementaire de la santé au travail

Les organisations syndicales ont longtemps hésité à s'engager fermement dans la voie de la prévention des risques. Durant les Trente Glorieuses, les syndicats ne cherchaient pas tant à combattre les dangers et les pénibilités mais plutôt à monnayer les risques du travail. C'est l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail qui a permis l'évolution de leur position.

Dans les années 70 avec les innovations techniques, technologiques et organisationnelles d'une part, et la mondialisation de l'économie d'autre part, le travail subit de grandes transformations. La création, en décembre 1973, de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail placée sous la tutelle du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, traduit les prémises de l'émergence des conditions de travail dans le débat public.

La mise en discussion de l'organisation du travail et de son impact sur leur santé par les travailleurs eux-mêmes a subi la contre-offensive patronale de la fin des années 70 et la mise en place, dans les deux décennies suivantes, de nouvelles organisations productives et de nouvelles méthodes managériales, qui ont considérablement affaibli les collectifs de

travail et accru l'isolement des salarié(e)s, conduisant à une montée visible des risques physiques et de la souffrance psychique.

1.1 L'évolution des prérogatives des IRP 1982-2017

En 1982, les Lois Auroux ont renforcé le droit d'expression des salarié(e)s et ont notamment doté le comité d'entreprise d'un budget de fonctionnement. Elles ont consacré l'obligation d'une négociation collective annuelle et créé le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ainsi que le droit de retrait. La plupart des organisations syndicales s'accordent alors sur la nécessité de prêter davantage d'attention à la parole des salarié(e)s sur leur travail.

Le Comité d'entreprise (CE) s'est ainsi vu confier la mission « *d'assurer une expression collective des salarié(e)s, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.* »

Le comité d'entreprise bénéficie du concours du CHSCT dont les avis lui sont transmis. Il peut confier au CHSCT le soin de procéder à des études (L2323-28). Il peut saisir le CHSCT de toutes questions de sa compétence (L 4612-13). Les délégués du personnel peuvent communiquer au CHSCT des suggestions et observations (L2313-9). Ils exercent à titre supplétif l'ensemble des attributions du CHSCT. Le CE est informé de l'activité du médecin du travail et des conditions d'emploi des personnes handicapées. Le bilan sur la sécurité et les conditions de travail ainsi que le Document Unique de Prévention des Risques Professionnels¹¹⁴ sont présentés au CHSCT. Son avis, accompagné de son rapport annuel, est transmis au CE.

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) a, quant à lui, pour mission de « *contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salarié(e)s de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure, y compris les travailleurs temporaires, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité. Il a également pour mission de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières.* »

Depuis les années 1990, les conditions de travail se sont peu à peu imposées dans le débat social. Néanmoins, la situation reste critique. Les risques traditionnels n'ont pas disparu (manutentions lourdes, exposition professionnelle aux cancérogènes, au bruit ou aux vibrations...). Les risques psychiques se sont considérablement développés... Certaines évolutions organisationnelles n'ont fait que déplacer et dissimuler les problèmes, telle l'externalisation des risques à la sous-traitance.

1.2 L'évaluation et la prévention des risques professionnels

114 Selon l'article L4121-3-1 du Code du Travail, le document unique d'évaluation des risques professionnels répertorie l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs et assure la traçabilité collective de ces expositions.

Le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 a introduit dans le Code du travail une disposition réglementaire destinée à "formaliser" cette étape cruciale de la démarche de prévention qu'est l'évaluation des risques : les résultats de cette évaluation doivent être transcrits dans un "Document Unique", de la responsabilité de l'employeur.

L'évaluation des risques est à la base du plan de prévention, mais trop souvent le Document Unique est une fin en soi, sans être l'outil d'une politique de prévention. Les salarié(e)s sont face à des organisations de plus en plus complexes, dont les contours sont devenus de plus en plus flous, avec un périmètre opérationnel parfois différent du périmètre juridique, qui perturbent le dialogue social en entreprise.

La circulaire du 18 avril 2002 précise : « *La pertinence de l'évaluation des risques repose en grande partie sur la prise en compte des situations concrètes de travail - dit « travail réel » - qui se différencie des procédures prescrites par l'entreprise. Ainsi, l'activité exercée par le travailleur, pour réaliser les objectifs qui lui sont assignés, génère des prises de risques pour gérer les aléas ou les dysfonctionnements, qui surviennent pendant le travail. De ce fait, l'analyse des risques a pour objet d'étudier les contraintes subies par les travailleurs et les marges de manœuvre dont ceux-ci disposent, dans l'exercice de leur activité. L'association des travailleurs et l'apport de leur connaissance des risques ainsi que de leur expérience s'avèrent, à cet égard, indispensables.* »

La santé des salarié(e)s ne s'arrête pas aux accidents du travail, même si ceux-ci sont la marque immédiate d'un dysfonctionnement majeur de l'entreprise. Les actions sur les risques dont la survenue est liée à une durée d'exposition variable à un facteur identifié : amiante, produits CMR (cancérogènes, mutagènes ou reprotoxiques), tout comme les risques dont les effets sont accentués par des inégalités d'exposition et des contraintes organisationnelles renforcées (TMS, risques psychosociaux), sont au cœur de la prévention.

L'employeur doit mettre en place des mesures en se fondant sur les 9 principes généraux de prévention (article L. 4121-2 du Code du travail), notamment « *en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants* ». Ces mesures comprennent (article L. 4121-1 du Code du travail) des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail¹¹⁵ ; des actions d'information et de formation ; la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Les employeurs ont sur toutes ces questions une obligation de sécurité de résultat dont ils ne peuvent s'exonérer, même si le combat juridique est permanent pour en préserver l'esprit, cette obligation glissant progressivement vers une obligation de sécurité de moyens¹¹⁶.

115 Le compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P) est remplacé par le « C2P » le compte professionnel de prévention. Depuis le 1^{er} octobre 2017, (art. D. 4163-2 du Code du travail), seuls 6 des 10 facteurs de risques professionnels concernés par le dispositif pénibilité permettent d'acquérir des points crédités sur le C2P : activités exercées en milieu hyperbare, températures extrêmes, bruit, travail de nuit, travail en équipes successives alternantes, travail répétitif. Pour les salarié(e)s exposés aux 4 autres facteurs de pénibilité, il est prévu un aménagement du dispositif spécifique de compensation prévu depuis la loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010 (départ anticipé en retraite) : manutentions manuelles de charges, postures pénibles, vibrations mécaniques, agents chimiques dangereux.

116 Trois arrêts de la Cour de cassation (2015) laissent penser que les juges entendent restreindre la portée de l'arrêt Snecma de mars 2008, estimant que le plan global de prévention des RPS comportant un dispositif d'accompagnement et d'écoute répondait aux obligations de prévention pesant sur l'entreprise...

1.3 Les Plans Santé au Travail

Depuis 2004, les pouvoirs publics fixent les grandes orientations liées à la santé au travail, avec l'objectif de réduire le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles et de faire des emplois de qualité, la norme.

- Le « Plan Santé au Travail 2005-2009 » a eu pour objectif « *d'engager une nouvelle dynamique afin d'améliorer durablement la prévention des risques professionnels. Son but est de faire reculer ces risques, sources de drames humains et de handicaps économiques, et d'encourager la diffusion d'une véritable culture de prévention dans les entreprises* ».
- Le « Plan Santé au Travail 2010-2014 » indique que : « *La santé au travail et l'amélioration des conditions de travail sont tout à la fois une clé de la performance économique et sociale, et de la compétitivité, une exigence pour le recrutement et le développement de l'emploi dans certains secteurs professionnels, et enfin une condition du maintien en activité des salarié(e)s les plus âgés et de la valorisation de leur expérience* ».
- Le « Plan Santé au Travail 2016-2020 » marque un infléchissement en faveur d'une politique de prévention qui anticipe les risques professionnels et garantisse la bonne santé des salarié(e)s plutôt que de s'en tenir à une vision exclusivement réparatrice. Il prend aussi en compte la qualité de vie au travail.
- Le « Plan Santé au Travail 2021-2025 » confirme la primauté de la prévention sur la réparation. Il intègre également de nouvelles thématiques, telles que les effets du changement climatiques, les crises et l'égalité entre les femmes et les hommes.

Et pourtant ... Selon l'Assurance Maladie, on dénombre 655 715 accidents de travail (AT) avec arrêt en 2019¹¹⁷. Le taux de fréquence des Accidents de travail et de trajet reste stable depuis plusieurs années à un niveau élevé (35,3 pour 1000). Un nombre important d'affections psychiques liées au travail est pris en charge au titre des accidents du travail, à raison de 20 000 chaque année, la moitié consécutive à l'agression d'une personne en contact avec le public, l'autre moitié issue d'un mal-être au travail. Pour la deuxième année consécutive, le nombre de maladies professionnelles progresse en 2019 (+ 1,7 %) avec 50 392 cas reconnus (45 000 en 2008). Les troubles musculosquelettiques sont à l'origine de 88 % d'entre elles. Les maladies professionnelles liées à l'amiante se stabilisent tandis que les affections psychiques liées au travail ainsi que les affections liées à la silice cristalline augmentent (respectivement de +6 % et + 13,9 %). Le nombre d'accidents de trajets continue de progresser et s'établit à 98 899. Toutes causes confondues, 1264 salariés(e)s sont décédés en 2019 en France du fait de leur travail (+13% par rapport à 2018, (dont 733 accidents du travail, 283 accidents de trajet, et 248 maladies professionnelles).

Dans tous les cas, l'absence d'indicateurs de résultat pénalise l'appréciation des effets des politiques menées. La reconnaissance des représentant(e)s du personnel parmi les acteurs de la prévention reste insuffisante, et les services de santé au travail subissent des

117 En 2020, l'Assurance Maladie met en évidence une baisse des accidents du travail, de trajet et des maladies professionnelles. Cette diminution est liée principalement au ralentissement de l'activité économique dû à la pandémie. Elle confirme également la progression des affections psychiques.

bouleversements qui interrogent sur leur capacité à participer à la prévention primaire en entreprise.

La *réforme de la santé au travail* discutée en 2021 fait l'objet d'une attention particulière des organisations syndicales, et des services de médecine du travail. Le récent accord national interprofessionnel sur la santé au travail (ANI) insiste sur le rôle des intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP), en remplacement progressif des médecins du travail qui disposent d'une protection statutaire et d'une indépendance en entreprise, tant dans leurs diagnostics que leurs préconisations. Cet appel aux IPRP est réalisé « *dans des conditions garantissant les règles d'indépendance des professions médicales et l'indépendance des personnes et organismes mentionnés. Ces conditions sont déterminées par décret en Conseil d'État* » Article L4644-1 du Code du Travail¹¹⁸.

1.4 2018 : un changement législatif qui réduit la place de la santé et de la sécurité au travail

Depuis le 1er janvier 2018, à la suite de l'ordonnance du 22 septembre 2017, le Comité Social et Économique (CSE) fusionne les missions des Délégués du Personnel, du Comité d'Entreprise et du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail pour l'ensemble des entreprises de plus de 11 salariés(e)s¹¹⁹.

La disparition des CHSCT au profit d'une instance unique de dialogue social, le CSE, s'est traduite de fait par un recul sensible de la place consacrée à la santé et à la sécurité au travail au sein des entreprises. Le contact avec les salariés(e)s s'est fortement réduit. Les représentant(e)s de proximité prévu dans les ordonnances de 2017 peinent à se mettre en place¹²⁰.

Dans les entreprises de plus de 300 salariés(e)s et celles présentant certains risques particuliers (Seveso, Nucléaire...), la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) est obligatoire¹²¹. La CSSCT n'est pas une institution représentative du personnel

118 Le décret n° 2022-1031 du 20 juillet 2022, précise les modalités de certification des services de prévention et de santé au travail (SPST), le nouveau patronyme de la médecine du travail issu de la loi du 2 août 2021. Un arrêté ministériel précisant le cahier des charges de la certification sera publié au plus tard le 1er mai 2023. Selon l'article L. 4622-9-3 du Code du travail, la certification des SPST, réalisée par un organisme accrédité, a pour objet, notamment, de vérifier la qualité et l'effectivité des services rendus, la gestion financière, la tarification proposée ainsi que l'interopérabilité des systèmes d'information.

119 « Officiellement, l'objectif était de rationaliser le dialogue social, de permettre une approche globale en regroupant l'ensemble des instances représentatives du personnel : une seule et même IRP compétente sur tous les sujets serait mieux à même de peser sur les choix stratégiques de l'entreprise, et, partant de là, sur les conditions de travail. Officieusement, le CHSCT était la bête noire de certains milieux patronaux, qui demandaient sa suppression. En trente ans, cette instance était devenue incontournable, avec des élus plus proches du travail réel que ceux du comité d'entreprise, disposant d'un véritable contre-pouvoir et de la capacité de témoigner de la maltraitance des organisations. » François Desriaux, Santé et Travail, janvier 2021.

120 Leur mise en place, facultative, peut être décidée par accord collectif d'entreprise, encadrée par l'article L. 2313-7 du Code du travail, qui ne prévoit aucune disposition spécifique applicable en l'absence d'accord.

121 Jusqu'en 2017, les compétences du CHSCT étaient déterminées par le Code du travail et étaient identiques quels que soient l'activité et l'effectif de l'entreprise au sein de laquelle il était mis en place. Dorénavant, les missions confiées à la CSSCT sont déterminées par accord et par délégation du CSE. En effet, le Code du travail énonce que la CSSCT « se voit confier, par délégation du comité social et économique, tout ou partie des attributions du comité relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, à l'exception du recours à un expert (...) et des attributions consultatives du comité ». Cela signifie donc qu'en fonction des accords signés, les missions de la CSSCT, et plus précisément la répartition des attributions entre le CSE et la CSSCT, sont variables.
Source : INRS

mais une commission créée au sein du CSE. L'instance n'est pas dotée de la personnalité morale, elle n'a pas de pouvoir de décision. La CSSCT n'a pas la possibilité de recourir à une expertise, elle peut toutefois proposer des expertises au CSE. En cas d'expertise sur un projet important, le CSE doit maintenant puiser dans son budget de fonctionnement pour financer 20 % de la prestation... sauf s'il n'en a pas les moyens.

Dans le cadre du CSE, les élus conservent le droit de procéder à des enquêtes sur les accidents du travail et les maladies professionnelles ou à caractère professionnel et celui de réaliser des inspections en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail.

Un des premiers enjeux pour les représentants(e)s du personnel au CSE est de tout faire pour ne pas perdre le contact avec le travail réel. Il est primordial d'avoir, sur le terrain, des relais qui soient en mesure d'appréhender l'activité des salarié(e)s et qui puissent rendre compte des difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Le défi reste de renforcer la connaissance du travail là où il se déroule et de faire remonter les analyses à tous les niveaux de l'entreprise, dans les territoires et dans les branches. C'est sans doute un des enjeux essentiels du syndicalisme dans les années à venir.

Au-delà des spécificités et des interrogations suscitées par le nouveau dispositif, notamment en matière de place de la CSSCT au sein du CSE, de formation de ses membres, et d'accès à l'expertise, les enjeux de l'articulation de l'emploi et du travail restent d'une actualité pressante.

2. L'articulation de l'emploi et du travail, un enjeu central pour les IRP

La légitimité des Instances Représentatives du Personnel s'est construite de façon indépendante, compte tenu de leurs prérogatives respectives et des priorités des organisations syndicales. La question de la santé est longtemps apparue (encore souvent aujourd'hui) comme un objet de lutte secondaire au regard des enjeux liés à l'emploi et au salaire. Longtemps les instances représentatives du personnel ont fonctionné en parallèle, sans articulation véritable. Un certain nombre de coopérations ont vu le jour dans la période récente (notamment en situation de restructuration).

Pourquoi insister sur l'utilité de cette articulation ? Parce que la déclinaison opérationnelle de décisions économiques et stratégiques impacte nécessairement l'emploi mais aussi les conditions de travail et la santé des salarié(e)s. C'est, dans un contexte économique où l'emploi est considéré de plus en plus comme une variable d'ajustement, une des réponses qui peut être apportée aux enjeux du dialogue social dans les entreprises.

Il est essentiel que les représentant(e)s du personnel soient formés et disposent du temps nécessaire pour aller vers les salarié(e)s, porter leur parole, repérer les problématiques pertinentes, coordonner et animer les différents partenaires auxquels ils peuvent faire appel, construire un plan d'actions. C'est là que se trouve leur expertise singulière.

Trois défis majeurs pour les salarié(e)s et leurs représentant(e)s : il s'agit d'une part de rendre visible les mécanismes de souffrance physique et psychique au travail, d'autre part, de susciter dans l'entreprise un processus de libération de la parole au travail, hors de toute hiérarchie, et enfin de traduire l'expérience singulière des salarié(e)s en revendications collectives, dans le service, l'atelier, l'établissement, l'entreprise, le groupe et au niveau interprofessionnel.

2.1 Des situations d'emploi aux situations de travail

Une question traverse les entreprises depuis de nombreuses années : celle de la relation entre les grandes évolutions que l'on peut historiquement observer en matière de gestion et d'organisation de l'activité et les phénomènes qui s'amplifient de tensions dans le travail :

- *Un pilotage par les résultats* qui réduit les stocks, limite les investissements et réduit la masse salariale pour dégager des marges de manœuvre financières, mais qui dans le même temps met la pression sur le travail et la charge de travail ;
- *Davantage de responsabilisation des salarié(e)s et moins de niveaux hiérarchiques*, avec des marges de manœuvre réduites, qui renforce la composante mentale du travail ;
- *Un recours accentué au travail précaire* qui perturbe les collectifs de travail et *Plus de polyvalence*, qui se traduit encore souvent par la perception d'une déqualification et pose des questions de reconnaissance ;
- *La poursuite des processus d'individualisation*, notamment de la rémunération, dans les industries, les services et la fonction publique, qui perturbent les collectifs de travail ;
- *La gestion par objectif* qui produit de la pression, notamment à travers les entretiens annuels d'évaluation qui posent les questions du sens du travail, des moyens dont dispose le salarié pour effectuer ses tâches et de reconnaissance des efforts qu'il fournit ;
- *Des relations clients-fournisseurs* au sein de l'entreprise, qui perturbent les collectifs de travail ;
- *La généralisation du lean manufacturing et du lean management*, y compris dans les services administratifs, qui met l'accent sur la production des biens et des services à un moindre coût par l'élimination des activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée aux produits (chasse aux temps morts, gestion en flux tendus...) ;
- *Le développement des organisations agiles sur projet*, qui insère de manière permanente le client au cœur de l'organisation, avec des réunions quotidiennes qui font le point sur l'avancement du projet, mais ne parle pas du travail ;
- *La dégradation de la qualité du travail, des produits et des prestations rendues*, qui se traduit par des conflits interindividuels entre collègues et avec la hiérarchie et là encore fragilise les collectifs.

On relève ainsi la convergence de logiques multiples :

- *Une logique de productivité* : Elle s'appuie sur la réduction d'effectif, la diminution des encours et des stockages intermédiaires, l'optimisation des flux, et s'illustre par l'élévation du ratio CA/salarié, et un accroissement de la charge de travail ;
- *Une logique de densification du travail* : La réduction des temps morts et des tâches sans valeur ajoutée accroît le temps de présence au poste de travail. Les risques liés sont par là même augmentés ;
- *Une logique d'intensification du travail* : Elle réfère à un accroissement du rythme de travail et la recherche de flexibilité et de polyvalence, avec un impact marqué

sur l'isolement des salarié(e)s et la réduction de la capacité d'expression collective ;

- *Une logique de mise en tension de l'organisation, et de sous-traitance du risque dont les effets sont prouvés en termes de risques psychiques et physiques.*

Ces changements culturels, organisationnels et managériaux se traduisent par des effets sur l'emploi et sur le travail. Dans leur activité, les salarié(e)s sont ainsi confrontés à deux contraintes majeures, maintenant et plus tard. Leur traitement relève à la fois du CE et du CHSCT.

- ***La montée des risques (risque physique et psychique sur le travail, mais aussi risque économique sur l'emploi) auxquels tout salarié est exposé en entreprise...***

Le risque sur l'*emploi* c'est le licenciement, le risque sur le *travail* ce sont les maladies professionnelles, les accidents, la pénibilité, la perte de sens... La prévention des risques professionnels et la prévention des risques en matière d'emploi sont étroitement liées. La domination du capital sur le travail, le recentrage sur le cœur du métier, la pression des coûts, la contrainte des délais, etc., ont des impacts sur le travail et sur la santé physique et portent atteinte à la santé mentale, en créant de l'instabilité et de la souffrance au cœur des collectifs... jusqu'à rejeter les salarié(e)s hors de l'emploi.

- ***La situation de santé des salarié(e)s qui quittent leur emploi et qui subissent à terme les effets différés de leur exposition aux risques professionnels dans leur travail et ceux qui restent dans l'emploi, sur lesquels vont peser des contraintes nouvelles d'intensification et de densification du travail ...***

L'horizon santé des salarié(e)s ne s'arrête pas à sa sortie de l'entreprise, que ce soit dans le cadre d'une restructuration ou d'un départ en retraite. La responsabilité des entreprises et des groupes en matière de passifs-santé de leurs salarié(e)s passe par des organisations adaptées pour que les salarié(e)s ne soient pas victimes (ou le moins possible) d'effets différés lors de trajectoires professionnelles de plus en plus mobiles, et au-delà de leur vie professionnelle en lien avec leurs conditions de leur travail en activité. Le vieillissement dans l'emploi, c'est aussi le vieillissement au travail. Le premier renvoie à la gestion des carrières, de la pyramide des âges..., le second aux effets accumulés du travail sur la santé présente et future. La question des parcours doit être traitée sous l'angle de la santé, mais aussi sous l'angle économique.

Les conséquences avérées de l'évolution de ces situations de travail en termes de santé de salarié(e)s sont de deux ordres : d'une part le **développement des TMS** (Troubles Musculosquelettiques), par l'aggravation des facteurs biomécaniques (efforts, répétitivité, postures contraignantes...) et l'accroissement des impacts psychiques (flux tendus, pression des objectifs, dégradation des collectifs de travail,...) ; et d'autre part le **renforcement des RPS** (Risques Psycho-Sociaux) et leur traduction fréquente (stress, charge mentale, souffrance au travail,...). Les caractéristiques socio-morphologiques et le vieillissement au travail peuvent en aggraver les effets. Nous savons aussi que cet état de tension s'accroît lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts fournis dans son travail et les reconnaissances reçues en retour (rémunération, estime des autres, statut professionnel, ...).

2.2 Mettre les questions du travail au cœur du dialogue social

Dans le domaine économique et financier, on est sur le terrain de la direction : finances, stratégie, performance... et il est essentiel que les représentant(e)s du personnel soient outillés et accompagnés pour défendre les intérêts des salarié(e)s en la matière. Dans le champ du travail, on est sur le terrain des salarié(e)s, celui de la prévention des risques et de l'amélioration des conditions de travail. Depuis 1982, l'investissement des représentant(e)s du personnel sur les enjeux du travail permet d'analyser sous un angle nouveau les questions stratégiques, économiques et financières. Cela participe à la construction du rapport de force dans le dialogue social, en lien avec les problématiques nouvelles du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Le dialogue social suppose la confrontation. C'est par l'expression équilibrée de positions divergentes qu'il peut se nouer. Mettre le travail au cœur des choix d'organisation et de gestion reste une exigence urgente. Au-delà des discours managériaux en la matière, la réalité montre que ce n'est pas le cas dans la plupart des entreprises. Sur les questions du travail, le dialogue social suppose le respect réciproque et la volonté de n'exclure aucun sujet dès lors qu'il participe à la construction du risque professionnel. Il doit s'appuyer sur la reconnaissance de la parole des salarié(e)s et de leurs représentant(e)s dans l'entreprise.

Dans ce contexte, il est plus que jamais nécessaire que les salarié(e)s eux-mêmes et leurs représentant(e)s, s'approprient ou se réapproprient les connaissances nécessaires pour agir sur les conditions de travail et obtenir les améliorations nécessaires à la protection de la santé sur les lieux du travail¹²².

Pour le dire autrement, depuis longtemps les enjeux économiques et financiers se sont diffusés dans l'entreprise, y compris parmi les salariés(e)s, opérateurs et agents. Il est temps que les enjeux du travail, encore trop souvent bloqués au niveau de l'encadrement de proximité, pris entre les exigences hiérarchiques et les contraintes du travail réel des salarié(e)s, remontent dans la chaîne hiérarchique jusqu'au plus haut et participent des décisions qui engagent l'entreprise et ses salarié(e)s. La question de la responsabilité est centrale dans la prise de conscience par les managers des effets de l'organisation sur le travail et donc sur la santé de leurs salarié(e)s¹²³.

Dans des organisations dont les décideurs sont de plus en plus loin du terrain, le détour par le travail réel est pour les salariés(e)s et leurs représentant(e)s l'occasion de déplacer les thèmes de débat et de confrontation sur un terrain que les directions ne connaissent pas, ou mal. C'est un des enjeux du syndicalisme dans les années à venir. La question du travail et de sa pénibilité est souvent mise en débat sur une scène locale, qui enferme les diagnostics établis, avec la difficulté d'en traduire les dimensions collectives à un niveau supérieur, notamment dans les entreprises dotées de CHSCT de site.

122 La montée en puissance des expertises sur les problématiques de Santé/Conditions de travail s'inscrit dans ce mouvement qui pousse au passage d'une logique de réparation des accidents à une logique de prévention des risques, et qui met l'accent sur la participation des travailleurs dans cette démarche, en même temps que les problématiques de santé glissent des risques physiques vers un questionnement sur le mal-être au travail.

123 Cela pose aussi la question de la formation en santé au travail dans les écoles de management.

Souvent les représentant(e)s du personnel recherchent désespérément, sur les questions de santé comme sur d'autres questions, le bon interlocuteur¹²⁴. On voit encore fréquemment des situations de déni de la part de directions qui restent trop éloignées du travail réel de leurs salarié(e)s. Les mesures proposées relèvent fréquemment de la *prévention tertiaire* (qui tend à réduire les effets du risque et ses complications une fois celui-ci survenu), et de la *prévention secondaire* (qui permet de tenir dans une situation de tension).

De ce fait, les plans d'actions mis en œuvre s'attaquent rarement aux causes des situations de travail pathogènes. Or il est de leur responsabilité d'employeur d'identifier les facteurs structurants des risques professionnels, dans une logique de *prévention primaire* (qui agit sur l'environnement du travail pour supprimer le risque à la source).

L'action concertée du CE, des DP, et du CHSCT¹²⁵ permet de poser les problématiques qui font le lien entre la stratégie, la gestion, l'organisation, l'emploi et le travail. Elle rend possible l'articulation entre les données économiques et sociales, (par exemple la politique d'investissement, la gestion des stocks, les âges, les mouvements de personnel, l'absentéisme, les rémunérations, la polyvalence...), le tableau santé des salarié(e)s et la prévention des risques professionnels.

2.3 La construction et la mobilisation de compétences multiples

Le lien est aujourd'hui établi entre les questions de l'emploi sous l'angle des effectifs, des rémunérations..., et celles du travail, sous l'angle de la santé et des conditions de travail, dans un contexte économique où l'emploi est considéré de plus en plus comme une variable d'ajustement. Leur traitement relève à la fois du CE et du CHSCT, aujourd'hui du CSE et sa commission SSCT quand elle existe. Les DP, aujourd'hui les représentant(e)s de proximité, y ont toute leur place : ils participent à rendre collectives des questions perçues au départ de manière individuelle.

Pour autant, le champ des connaissances à acquérir par les représentant(e)s du personnel s'élargit sans cesse sous l'impact de la diversification des questions abordées et de l'approfondissement de leur traitement.

Parallèlement, les conditions de mobilisation de ces connaissances se sont considérablement complexifiées, en raison de l'évolution des réalités économiques, des réglementations, des relations de travail au sein des collectifs de travail, et de la limitation des contacts des IRP avec le terrain...

Les représentant(e)s du personnel doivent ainsi mobiliser des compétences multiples :

- *Compétences en matière d'information et de négociation* : capacité à recueillir la parole des salarié(e)s, à l'interpréter dans une dimension collective, et à la porter auprès de l'employeur, et des partenaires santé/sécurité ;

124 La difficulté est alors de faire remonter aux niveaux décisionnaires les enseignements du terrain. Dans l'ancien dispositif de représentation du personnel, une coordination (non calée juridiquement), souvent difficile à mettre en place, des CHSCT de site, de territoire ou de branches professionnelles pouvait permettre de renforcer la prise en compte du travail réel à tous les niveaux. Dans le nouveau cadre légal, la limitation de la présence sur le terrain des représentant(e)s du personnel, et l'engorgement des ordres du jour des CSE, rendent plus difficile la collecte et l'exploitation des informations issues du terrain.

125 Et aujourd'hui des différents acteurs de la représentation du personnel : le CSE, les membres de ses différentes commissions (Économique, Formation... et bien sûr la commission SSCT si elle existe), les représentant(e)s de proximité le cas échéant.

- *Compétences juridiques* : capacité à acquérir et mettre en œuvre la connaissance des textes légaux et des conventions collectives ;
- *Compétences analytiques* : capacité à analyser la politique de santé et de sécurité de la branche et de l'entreprise dans les domaines qui relèvent de la Santé/Conditions de travail, capacité à faire le lien avec ce qui se passe dans l'atelier, le bureau ou sur le chantier ;
- *Compétences prospectives* : capacité à anticiper les enjeux d'emploi et de santé ;
- *Compétences de propositions* : capacité à porter un avis, recentré sur le travail, et faire des propositions de réduction/suppression des risques en situation de travail et face à de nouveaux projets modifiant les conditions de travail¹²⁶ ;
- *Compétences de coordination et d'initiatives* : capacité à coordonner l'action des partenaires de l'entreprise, et à engager sur le terrain des actions ciblées.

La dynamique d'acquisition et de construction de savoirs et savoir-faire en action structure l'expérience et l'acquisition de compétences des représentant(e)s du personnel pour déboucher sur une forme d'expertise, au sens où l'expert tire sa qualité spécifique « des acquis d'une longue pratique au cours de laquelle il a été confronté à des situations délicates et variées posant des problèmes particuliers qu'il a appris à résoudre¹²⁷ ».

C'est dans l'action réfléchie que les élus acquièrent et structurent leurs savoirs et savoir-faire et c'est dans l'action que ces savoirs et savoir-faire se révèlent comme compétences, manifestant leur propre expertise.

Cela pose la question de la formation des représentant(e)s du personnel, de la construction progressive d'une légitimité de l'instance sur les questions du travail, et de la transmission des compétences acquises. Des sujets qui sont toujours d'actualité avec la fusion des instances dans le CSE¹²⁸.

3. Syndex : La construction d'une compétence collective élargie

Nous avons noté dans l'introduction que le cadre retenu était à la fois historique et prospectif. Nous poursuivons cette dualité dans la description des évolutions de Syndex depuis 2003. Engagée dans un cadre juridique qui trouve son origine dans les lois Auroux, l'ouverture de Syndex sur les questions du travail est aujourd'hui percutée par la mise en place du CSE qui vient perturber un fonctionnement des IRP qui parvenait à trouver son équilibre.

Les questions de travail et de santé au travail ont émergé ces dernières années dans un contexte de tensions persistantes sur l'emploi. L'expérience des intervenant(e)s Syndex

126 Lorsque l'expertise porte sur un projet, elle est aujourd'hui limitée à la phase de consultation préalable à sa mise en œuvre. Il paraît extrêmement important que les IRP puissent avoir un « droit de suite » une fois le projet mis en place. C'est en effet, dans les premiers mois qui suivent la mise en œuvre d'un projet de réorganisation (avec ou sans PSE) que les nouvelles situations réelles de travail doivent pouvoir être interrogées, afin d'apprécier les conditions de travail et proposer, si nécessaire, les mesures susceptibles de supprimer ou réduire les causes de dégradations éventuelles.

127 P. Lascoumes in Expertise et action publique, PPS n° 912, La documentation française, 2005

128 Cela interroge la place de l'expert, mais aussi celle des Organisations Syndicales, des Services de Santé au travail, de l'Inspection du Travail et de la CARSAT.

et celle des élus avec lesquels ils travaillent ont conduit à considérer que les questions de l'emploi, sous l'angle des effectifs, des compétences, des rémunérations, des âges..., et les questions du travail sous l'angle des collectifs de travail, des conditions de travail, de la santé, sont étroitement liées, que ce soit lors des consultations sur projets de réorganisation ou de restructuration, de PSE, ou de risques graves.

Depuis les années 2000, le travail réel, son organisation, son management, les conditions dans lesquelles il se réalise sont autant de champs sur lesquels les intervenant(e)s Syndex sont de plus en plus interpellé(e)s par les élus et les organisations syndicales. De plus en plus de militants sont convaincus de la nécessité d'investir ce champ de lutte et de négociation.

La convergence des questions d'emploi et de travail, le militant et l'expert la pressentent bien lorsqu'ils constatent que derrière l'emploi il y a du travail, dont ils peinent à rendre compte s'ils ne convoquent pas le terrain à leur propre travail de réflexion, d'analyse et de construction de leur action.

3.1 La production de connaissances pour une plus grande autonomie des IRP

Le CHSCT, dans le cadre de ses missions dispose d'informations multiples (inspections, études, enquêtes, expertises...). Elles ne prennent sens que lorsque l'instance est en mesure de les analyser et de les interpréter. Le document unique renforce son rôle d'acteur de la prévention et d'évaluation des risques professionnels. Le débat autour du programme annuel de prévention est une opportunité d'intégration des travaux d'analyses réalisés, et de formuler des propositions pour peser sur les orientations de la politique de prévention. L'expertise est un des moyens à sa disposition pour remplir son rôle et exercer pleinement sa mission et ses prérogatives. Elle doit revêtir une dimension à la fois technique et pédagogique et s'inscrire dans une relation suivie entre l'expert et le CHSCT.

Le transfert de connaissance est pour le CHSCT un point central de son autonomie qui doit lui permettre d'appréhender d'autres situations. L'expertise participe à cet objectif, en même temps qu'elle permet de poser les responsabilités de l'employeur, et de construire un point de vue qui lui soit propre, ancré dans l'activité réelle des opérateurs, et susceptible d'être confronté à celui de l'employeur. En lien avec l'expertise, les expériences les plus favorables de transfert sont celles dans lesquelles une formation-action peut être intégrée au dispositif d'intervention, ou celles qui se prolongent par une formation dont l'expertise constitue un des supports.

D'autres formes d'appui peuvent être recherchées : elles relèvent de la capacité à faire vivre l'expertise au-delà du temps spécifique de son déroulement, même si celui-ci s'échelonne sur plusieurs mois. En particulier dans l'animation, auprès des salarié(e)s, des résultats de l'expertise et de la mise en évidence de ce qu'elle a permis (ou non) de faire bouger au sein de l'entreprise.

3.2 Les interventions sur l'aménagement et la réduction du temps de travail

Dans le cadre des évolutions législatives sur la réduction du temps de travail (Loi Robien puis Loi Aubry), une première étape de l'évolution du métier de Syndex sur les enjeux du travail a été franchie dans le cadre de la réduction du temps de travail.

Le guide d'intervention "temps de travail et organisation", élaboré en juin 2000, par le Groupe Projet ARTT sur la base des différentes capitalisations d'expérimentation effectuées dans la société, souligne notamment dans son préambule « Temps de travail et organisation : de nouveaux atouts pour notre expertise globale » :

- La nécessité d'être en phase avec les dynamiques émergentes et d'intégrer les évolutions récentes des entreprises et des questionnements des salarié(e)s et de leurs organisations syndicales.
- La recherche des clés pertinentes pour questionner nos domaines d'investigation traditionnels (stratégie, performances économiques et financières, emplois et rémunérations notamment).
- L'affirmation de la spécificité d'expert des élus en utilisant le levier de légitimité qu'est le champ de l'organisation.

Ces interventions s'appuient d'une part sur une analyse fine de la demande, formalisée dans une lettre de mission argumentée et une méthodologie précise, et d'autre part sur l'association dans certaines situations de l'ensemble des acteurs à travers la mise en place d'un Comité de Pilotage, qui n'est pas le lieu de la négociation, et doit avoir tout au long de la mission un rôle de « facilitateur ».

Les expertises réalisées s'appuient sur une étude approfondie, intégrant l'organisation générale de l'entreprise (organigrammes, processus de décision, état du dialogue social...), le diagnostic de l'organisation du travail et des conditions de travail (visites de sites, entretiens avec les salarié(e)s, observation du travail réel, rencontre CHSCT et médecin du travail...), l'organisation du temps de travail (accords collectifs, analyse des heures, ...).

3.3 La création du groupe CHSCT

Depuis 2003, l'expertise CHSCT (*risques graves - révélés ou non - , projets importants modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail*) est pour Syndex un prolongement des pratiques d'interventions classiques dans les missions d'assistance aux CE et de l'expérience acquise dans l'appui-conseil sur le champ du paritarisme dans le cadre de la RTT. La capacité à gérer la relation entre le CE, le CHSCT, les salarié(e)s, l'employeur, les institutionnels de la prévention (médecine du travail, inspection du travail, CRAM...) devient une condition de l'efficacité du « parti pris » social de Syndex¹²⁹.

La création d'un groupe CHSCT correspond historiquement à une triple volonté :

- Participer à une meilleure articulation entre les instances représentatives du personnel, et une meilleure coordination de leurs actions.

129 Depuis février 2014, à la suite d'une décision d'AG, La **Fondation d'Entreprise Syndex** s'inscrit naturellement dans cet engagement tant en interne auprès de ses membres, qu'à l'extérieur dans ses positions professionnelles. Considérant que le droit à un environnement de travail qui garantisse la sécurité et la santé est un droit humain fondamental, elle a pour objet de « **donner la parole au travail** », et d'initier, promouvoir et accompagner toutes initiatives concrètes dans les domaines économique, éducatif, culturel portant sur la connaissance du monde du travail, et l'amélioration des conditions de travail.

- Investir le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail afin de proposer aux représentant(e)s des salarié(e)s une capacité d'expertise qui répond à leurs attentes dans toutes ses dimensions,
- Élargir le métier de généraliste en lui donnant une dimension complémentaire essentielle dans la maîtrise des enjeux qui se posent aux salarié(e)s.

La création de l'activité d'expertise CHSCT a été présentée par le Comité de Direction aux responsables de groupes en avril 2003 : « *Dans un contexte où notre principal concurrent tend à devenir un acteur de référence sur ce champ en France, notre cœur de métier, notre offre doit évoluer afin de maintenir notre position de co-leader sur le marché de l'expertise pour les CE. Nous devons devenir des Experts en diagnostic (global) d'entreprise accompagnant les représentant(e)s des salarié(e)s pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle d'acteur dans l'entreprise. Dans ce cadre, les missions d'expertise CHSCT sont le complément logique de notre investissement professionnel.* »

L'expertise CHSCT est un métier spécifique (cadre légal spécifique (article L. 4614-12 du code du travail) :

- Missions non récurrentes avec un coût d'entrée répété chaque fois ;
- Compétences de base spécifiques (ergonomie, sociologie du travail, analyse du travail, psychologie du travail, ...)
- Présence importante sur le terrain, au moment où le travail se fait ; techniques d'investigation spécifiques (entretiens individuels et collectifs, questionnaires, observations des situations de travail, ...)
- Responsabilité dans l'analyse et la prévention des risques professionnels qui met en jeu la santé des salarié(e)s (notamment dans les missions sur « risques graves ») ;
- Modalités d'exercice spécifiques (agrément ministériel du cabinet et d'individus au sein du cabinet) qui requiert une coordination étroite et un suivi précis des missions.

Depuis 2003, Syndex a ainsi construit une nouvelle compétence collective d'expertise sur la base de recrutements externes (psychologues et sociologues du travail, ergonomes, syndicalistes, dont la moitié hébergée dans des groupes régionaux de Syndex), de l'intégration « d'intervenants mixtes » issus de l'activité CE, qui continuent de participer à des missions légales classiques (une dizaine les premières années), et de compétences spécialisées au sein d'un réseau d'ergonomes partenaires (une douzaine), agréés par le Ministère du travail. Des « réunions-métier » régulières, ouvertes aux membres du réseau, confortent la doctrine d'intervention de Syndex.

3.4 Des contraintes réglementaires strictes

La mise en œuvre des Lois Auroux sur le CHSCT et ses droits à expertise s'est traduite dans un premier temps par la création d'associations loi 1901, formées d'universitaires et de militants, liées directement aux organisations syndicales notamment la CFDT et la CGT, qui proposent dans les entreprises un soutien aux élus. L'opposition des directions, confirmée souvent par les tribunaux, s'est manifestée puissamment sur le contenu des missions et la désignation d'un expert extérieur.

En réaction, deux mouvements se sont produits : la professionnalisation des experts et l'instauration d'une procédure d'agrément en 1993, instruite notamment par l'ANACT et l'INRS, et la consultation des partenaires sociaux en commission spécialisée du Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT), créé en 2008. Sont ainsi définies les obligations de l'expert, la durée de l'agrément (entre un et trois ans¹³⁰) et les domaines dans lesquels il peut intervenir : « l'organisation du travail et de la production » et/ou le champ de la « santé et la sécurité au travail ».

La grille d'analyse utilisée pour l'instruction des demandes permet d'apprécier la capacité de l'expert à traiter la demande du CHSCT (le CV de chaque intervenant est validé lors de l'instruction), selon 6 familles de critères sur la base de l'examen d'expertises réalisées :

- **L'instruction de la demande** : Cette phase permet d'apprécier la capacité de l'expert à expliciter le contexte et l'historique de la demande, à en resituer les enjeux et à comprendre les points de vue de chacun des acteurs en présence.
- **La construction du diagnostic** : Il s'agit de vérifier d'une part que l'intervenant a su tirer parti de l'état de la réflexion et des connaissances existant déjà sur le sujet traité, à la fois au sein de l'entreprise et dans la littérature technique et scientifique ; d'autre part qu'il tient compte de l'aspect réel des conditions de travail ; et enfin qu'il est capable de passer de l'analyse de situations particulières à une extrapolation plus générale.
- **La transmission du diagnostic** : Cette phase vise à apprécier l'action concrète par laquelle l'expert aide le CHSCT à comprendre le problème posé, alimente sa réflexion et lui offre des voies d'interprétation nouvelles.
- **Les propositions et le transfert** : Il s'agit-là de mesurer la capacité de l'intervenant : d'une part à traduire le diagnostic en termes d'issues concrètes, comportant des propositions d'actions ou de réflexions qui ne soient pas des solutions techniques ou organisationnelles « toutes faites » ; et d'autre part à mener des travaux permettant de construire l'expérience du CHSCT et pouvant donner lieu à appropriation et à reconduction pour des usages ultérieurs (l'expertise et son rapport doivent pouvoir servir de référence méthodologique).
- **La pédagogie de l'action** : L'analyse porte sur les moyens de la restitution orale et écrite des résultats de l'expertise (qualité des supports, des annexes, de la bibliographie...).
- **La déontologie** : Cet indicateur concerne les garanties offertes aux différents acteurs notamment en termes d'explication de la démarche et des règles d'intervention, d'absence de jugement de valeur, de respect de la confidentialité et de l'anonymat. Il s'agit également de s'assurer que l'intervenant respecte bien sa position de « tiers », intervient avec objectivité et ne s'inscrit pas dans une démarche d'offre de prestation dans le prolongement de l'expertise.

Il convient donc de s'assurer que les conditions dans lesquelles les missions sont réalisées, concourent au renouvellement de l'agrément¹³¹. Plutôt que de créer une filiale distincte,

130 Depuis le 1er janvier 2012, l'agrément est délivré pour 5 ans maximum au lieu de 3 ans.

131 Depuis le 1er janvier 2022, il s'agit d'un expert « habilité » par un organisme certificateur, lui-même accrédité (article R4724-1). Cette habilitation est délivrée par le COFRAC ou tout autre organisme d'accréditation. L'arrêté du 7 août 2020 précise les modalités d'exercice des experts habilités auprès du comité social et économique qui deviennent des « experts en qualité du travail et de l'emploi » (QTE). Le dispositif d'habilitation qui se met en

comme l'ont fait certains cabinets, il a été décidé de faire porter directement ce développement par Syndex, en prolongeant la coordination nécessaire des IRP, par l'élargissement progressif du métier de généraliste et l'articulation avec les autres groupes de la Société.

La décision du recours à une expertise agréée (aujourd'hui « habilitée ») est souvent pour les élus un combat et il n'est pas surprenant que ce soit les comités les plus structurés, les plus solides au plan syndical qui procèdent à de telles désignations. C'est tout sauf une faiblesse, dans le sens où l'efficacité de l'expertise suppose qu'elle s'inscrive dans une réflexion et une action autonome des représentant(e)s du personnel sur les questions de santé au travail et de prévention des risques.

Cela pose cependant deux questions :

- Dans les grandes entreprises, comment prendre en compte les enjeux de santé des salarié(e)s sous-traitants ou intérimaires ? Ils sont souvent en dehors des expertises, car liés à d'autres employeurs, même s'ils sont dans le périmètre de l'Instance.
- Dans les IRP moins structurés, comment faire monter en compétence les partenaires sociaux ? Ce n'est pas simple et l'ANACT s'est heurtée à certaines difficultés dans la mise en œuvre des « diagnostics courts » qu'elle a réalisés dans les PME, au point que ceux-ci sont aujourd'hui en partie abandonnés.

Selon la DGT en 2014, il se fait environ 1500 expertises Santé/Sécurité/Conditions de travail en France par an alors qu'il y a 26 000 CHSCT. 40% environ de ces expertises se sont faites dans des entreprises de moins de 200 salarié(e)s, une partie étant des filiales de groupe. À titre de comparaison, il se fait de l'ordre de 20 000 missions économiques et financières par an, qui ont, dans leur temps, rencontré elles aussi de grandes difficultés.

La faiblesse relative de l'expertise CHSCT¹³² trouve son origine pour partie dans la forte hostilité des directions et des TGI dans les années 80. Par ailleurs, le travail nécessaire, en amont de la désignation de l'expert, de préparation et de justification de l'expertise constitue pour beaucoup d'élus une réelle difficulté. Enfin les motifs de recours sont limités à des situations singulières (risque graves, projets importants...) qui n'ont pas de récurrence annuelle comme les missions économiques.

Dans ce cadre, un des enjeux est de faire évoluer les perceptions et les modes d'action des acteurs de l'entreprise. L'objectif de parvenir à des représentations partagées des situations de travail est ainsi particulièrement important pour le dialogue social au sein de l'entreprise. Celui-ci est conforté par la production, à travers l'expertise, de connaissances qui participent à la réflexion autonome des représentant(e)s du personnel. L'intervention de l'expert trouve ainsi son sens dans sa capacité à participer à la construction des compétences multiples des représentant(e)s du personnel précisées plus haut.

place consiste non plus à évaluer la qualité des rapports, mais juste à évaluer le respect de la procédure plutôt que le contenu du travail fourni. C'est un paradoxe de voir ainsi privilégié le prescrit, la procédure, alors que l'analyse du travail porte précisément sur les écarts entre le prescrit et le réel, là où se jouent précisément les enjeux du travail !!! Le risque d'une procédure de co-désignation de l'expert ne peut être écarté.

132 Cf l'analyse de Paul Bouffartigue et Baptiste Giraud (Lest-CNRS) « Les CHSCT et le droit à l'expertise Recours et usages » qui met en évidence la diversité des logiques militantes d'appropriation de ce droit d'expertise, tout en faisant apparaître les obstacles persistants à sa mise en œuvre. La revue des conditions de travail ANACT / décembre 2017 / N°07.

3.5 L'expertise sur le travail, une activité spécifique... qui renforce le métier de généraliste

L'expertise CHSCT procède à la fois d'une approche globale de l'entreprise (qui articule le travail et les systèmes de production, la réglementation, les processus de réorganisation, les politiques de gestion des ressources humaines, les choix économiques...), et d'une approche systémique directement centrée sur l'analyse des situations réelles de travail, (qui met en relation notamment les formes de management, le contenu du travail, les parcours professionnels, la santé au travail, l'évaluation des résultats, les modalités de régulation, la gestion de l'activité...).

Ce nouveau champ doit permettre de comprendre et interpréter avec plus de pertinence encore les données stratégiques, juridiques, financières, économiques, sociales du métier en intégrant progressivement les problématiques liées à la place de l'homme au travail dans les missions CE, avec un objectif essentiel : renforcer le métier de généraliste, qui permet aux intervenants d'être eux aussi en capacité de faire vivre cette articulation pour donner aux élus les éléments de compréhension utiles à la confrontation, au rapport de force et à la négociation.

Les groupes sont un vecteur important de missions Santé/Sécurité/Conditions de travail (plus de la moitié de ces missions sont faites dans des entreprises dans lesquelles les « groupes Eco » réalisent des missions classiques). À l'inverse, il se vérifie que les missions CHSCT peuvent favoriser l'insertion des groupes Syndex dans les entreprises sur lesquelles le cabinet ne réalise pas d'expertises économiques. Cela renforce l'image de Syndex et crée des synergies entre les missions, selon quelques principes énoncés collectivement :

- Le principe de base affirmé dès la création de l'activité CHSCT est l'information du groupe concerné, au démarrage et en cours de mission CHSCT (transmission du protocole d'expertise, contacts en cours de mission, échanges sur le rapport ...). Les intervenants des groupes peuvent être associés plus fortement à la mission CHSCT sur la base de connaissances et de compétences spécifiques dans les approches sollicitées par la mission CHSCT.
- Le dispositif recommande la formulation de questionnements réciproques : des intervenants CHSCT en direction des intervenants CE pour être en capacité d'intégrer les caractères stratégiques, économiques, sociaux dans leur réflexion sur les questions de santé au travail en début de mission ; et des intervenants CE aux intervenants CHSCT en fin de mission afin d'être en capacité d'intégrer les aspects santé au travail et conditions de travail dans leur réflexion sur les questions économiques et sociales.
- Dans le dispositif initial, une réunion commune avec les IRP (CHSCT et CE, voire syndicat selon les cas) peut être organisée en début de mission afin de caler d'une part le contenu de la demande et d'autre part les attentes des parties concernées. Cette réunion peut être dissociée des entretiens spécifiques avec le CHSCT dans le cadre de l'analyse de la demande.
- Certaines thématiques peuvent être initiées dans la mission annuelle classique concernant la santé au travail à travers notamment : la mise en évidence des *projets de réorganisation et d'investissements* qui seront dans un second temps présentés au CHSCT pour avis (logique d'anticipation) ; l'analyse des indicateurs « *conditions de travail, âge, absentéisme...* » du Bilan Social qui ouvre des réflexions

sur les accidents de travail, le vieillissement, les motifs d'absentéisme... ; l'examen des *documents spécifiques qui traitent de la santé au travail* (fiche entreprise, rapport du médecin du travail, Document unique de prévention des risques...) dans leur articulation avec les données financières et organisationnelles de l'entreprise.

Au-delà de ces principes mis en place dès le début de l'activité CHSCT au sein de Syndex, la réalité a montré la difficulté de réaliser ces articulations. Au fil du temps, des formes de régulation ont pu se mettre en place. Aujourd'hui, la connaissance réciproque des pratiques professionnelles des uns et des autres peut permettre que se mettent en place des synergies nouvelles, favorables au développement d'une compétence collective élargie, pour Syndex comme pour les représentant(e)s du personnel et les organisations syndicales. Elles prennent une importance particulière dans le contexte actuel de l'évolution des IRP, à condition de refonder une doctrine d'action adaptée à ce nouveau cadre.

4. Un exemple : les restructurations et les PSE sous l'angle du travail

Les situations de restructurations sont particulièrement illustratives de l'articulation entre l'emploi et le travail. Les nouvelles formes de l'organisation du travail (lean manufacturing, agilité, méthode Kaizen...). Les objectifs de rentabilité financière des capitaux investis font l'impasse sur ce qui se joue dans le travail, sur ce que le salarié mobilise de sa personne et du collectif dans lequel il travaille. Ils évacuent l'histoire professionnelle et personnelle qui s'incarne dans l'activité de travail.

La mise en place du « Pôle Métier Licenciements Restructurations » dans les années 90 a ouvert la voie¹³³. Il a permis de renforcer nos compétences dans les missions CE.

La mise en œuvre de Plans Sociaux et de projets de restructuration, a conduit sur le terrain, les représentant(e)s du personnel à se coordonner davantage pour articuler sauvegarde de l'emploi et conditions de travail. Dans ce cadre, les missions CHSCT/CSSCT portent pour l'essentiel sur l'évaluation des conditions de travail futures des salarié(e)s qui restent dans l'entreprise dans le cadre de la nouvelle organisation. Les problématiques de la santé de ceux qui quittent l'entreprise sont abordées, mais ne peuvent faire l'objet d'une investigation spécifique. En revanche, il est important que soient pointées les trajectoires professionnelles des salarié(e)s licenciés qui subiront les effets différés de leur exposition dans leur poste de travail.

Les objectifs de l'expertise sont votés par les représentants(e)s du personnel au sein de l'instance concernée :

- Analyser les situations de travail actuelles ainsi que le projet afin d'établir un diagnostic des transformations prévues ou en cours et évaluer leurs effets sur les conditions de travail et la santé des salarié(e)s, à terme mais aussi durant la période de transition ;
- Associer les travailleurs eux-mêmes à l'évaluation des risques ;
- Aider la représentation du personnel à avancer des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail ;

133 Cf. « Expert auprès des CE et restructurations » de Frédéric Bruggeman et Dominique Paucard.

- Ainsi que toutes autres initiatives permettant d'éclairer les IRP sur les particularités des situations de travail ainsi créées ;

Pour cela, l'expert procède à l'examen de documents, à des entretiens avec les salariés(e)s, les responsables de l'entreprise, et les services de santé au travail, ainsi qu'à une investigation des situations réelles de travail des salarié(e)s (observations, entretiens, questionnaires, mises en situation, mesures d'ambiance, ...).

En principe, l'employeur doit présenter aux élus les hypothèses techniques et organisationnelles décrivant la manière dont les services fonctionneront après la mise en place du PSE : la répartition des tâches, les horaires, les normes de production, les cadences, les moyens humains, de formation et d'information pour atteindre ces objectifs. Les représentant(e)s du personnel ne disposent pratiquement jamais de ces informations complètes.

L'expérience montre que les informations remises ne traitent pas des conditions de travail car l'argumentaire du PSE est principalement économique et financier. L'employeur s'exonère ainsi de son obligation de sécurité de résultat en matière de sécurité et de protection de la santé physique et mentale des travailleurs. L'obtention d'une information complète, sincère et loyale, nécessaire à l'exercice de sa mission est ainsi, avec l'appui des avocats et de l'expert, une des premières revendications de la délégation du personnel.

Le PSE est centré sur les mesures d'accompagnement des salarié(e)s licenciés. Mais il doit aussi être un plan de préservation de la santé, en prenant en compte l'évaluation des risques nouveaux résultant de la réorganisation pour les salariés(e)s qui restent en poste. La négociation doit également intégrer un suivi de la santé des salarié(e)s qui sont licenciés et anticiper les conséquences des nouvelles situations de travail sur la santé des salarié(e)s qui restent en poste.

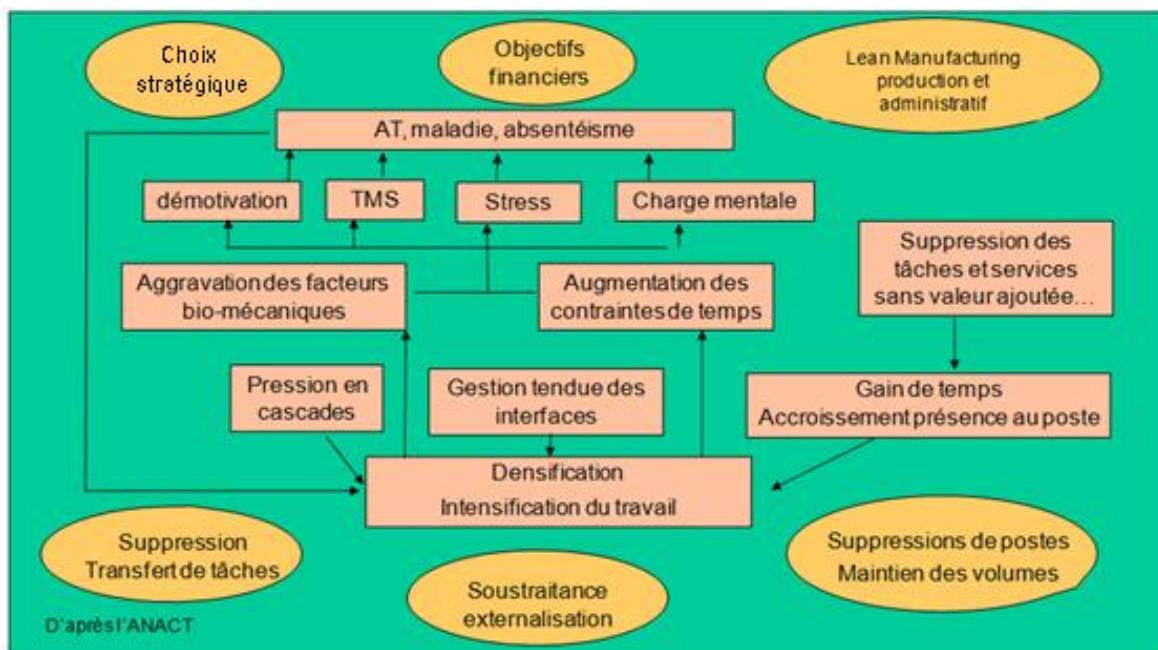
La suppression des postes, la gestion complexe et tendue des articulations et interfaces existantes ou mises en place, la pression en cascade dans les services, descendante et montante entre le responsable et les collaborateurs produisent, dans la nouvelle organisation, des conséquences qui peuvent être préjudiciables aux conditions de travail et à la santé des salarié(e)s :

- Limitation des formes de soutien du collectif de travail, par l'absence de disponibilité des supports et le départ de compétences ;
- Menaces sur la transmission des « savoir-faire de prudence », qui permettent au salarié de développer de bonnes pratiques pour sa santé et sa sécurité¹³⁴. La disparition de ces acquis peut avoir des effets graves sur la santé, la sécurité, et

134 Ils sont acquis et maîtrisés avec le temps et l'exercice du métier. Or, beaucoup de PSE s'appuient sur des mesures d'âges pour diminuer la masse salariale. On observe souvent la volonté des directions de faire écrire les procédures de travail par les salariés(e)s avant leur départ. Mais les pratiques des salarié(e)s anciens ne peuvent pas être intégrées par les nouveaux en reproduisant simplement des procédures sur papier. Une étude a montré que dans une aciérie, les salarié(e)s nouveaux se déplaçaient deux fois plus que les anciens, qui mettaient en œuvre, en privilégiant l'anticipation, une économie de gestes leur permettant d'effectuer leur travail en préservant leur santé. La meilleure façon de transmettre ce savoir-faire, c'est le tuilage entre les personnes, avec des temps de chevauchement importants.

même sur la fiabilité des installations industrielles. C'est un enjeu majeur du transfert des compétences ;

- Réduction des marges de manœuvre des salarié(e)s, situation paradoxale compte tenu de l'affirmation fréquente d'une plus grande responsabilité du salarié ;
- Accroissement la charge physique et mentale dans un contexte de démotivation souvent associée à la non-crédibilité du projet ;



- Écart entre le prescrit (normes, procédures...) et le réel du travail à venir. Cela pose directement la question de la charge de travail et de son évaluation. La productivité, la densification et l'intensification du travail sont ainsi des éléments centraux dans la compréhension de cet écart ;
- Transfert de charges en cascade, qui viennent s'ajouter à celles que les salarié(e)s restants continueront à accomplir, au prix de leur santé ;
- Tensions psychiques du fait de la perception d'un déséquilibre entre les contraintes nouvelles liées à l'exécution de la tâche (quantité, complexité, contraintes de temps...), et les ressources pour y faire face (c'est-à-dire la plus ou moins grande autonomie dont ils disposent sur le terrain) ;
- Suppression des postes doux, augmentation des AT, et aggravation les conditions de travail de ceux qui restent ;
- ...

On le voit, l'articulation du travail et de l'emploi, au sein d'instances regroupées dans une DUP élargie, un CSE (avec une perte sensible de moyens) ou anciennement dans des instances différentes (CE et CHSCT), constitue un défi majeur pour les représentants(e)s du personnel. Cela interroge leur façon de travailler ensemble, notamment lors des procédures de consultation.