

REGARDS CROISES

I - Peut-on conclure ? – Michel Capron	2
1. Interrogations sur l'utilité des expertises pour les IRP	2
1.1 Heurs et malheurs de l'information économique et sociale	2
1.2 Les liens avec la dispersion du salariat, la crise du syndicalisme et le déclin du dialogue social	4
2. Retour sur l'expertise et ses liens avec le syndicalisme	5
2.1 Des experts d'un nouveau type	6
2.2 Conséquences pour la conduite et le contenu des missions	6
2.3 La quête d'une nouvelle identité pour le syndicalisme	8
2.4 Des expertises toujours en évolution	9
3. Et maintenant ?	10
II. Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? - Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard	13
Introduction	13
1. Le dialogue social c'est quoi ?	13
1.1 Définition	13
1.2 Une approche analytique	14
2. L'expertise : du char à bœufs à la Rolls-Royce ?	16
2.1 La conquête de données et la production d'analyses	17
2.2 Un renforcement des capacités d'action des représentants des travailleurs ?	19
3. En guise de conclusion	22
III. L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons – Bernard Billaudot	25
1. Les années soixante : l'atmosphère en termes de visions et ce qu'elle implique sur les programmes des partis politiques	26
1.1 Un panorama de l'atmosphère des années soixante en termes de visions	26
1.2 Des visions aux partis politiques dans l'atmosphère des années soixante	28
2. A partir des années quatre-vingt	30
2.1 Une nouvelle atmosphère avec l'apparition d'une nouvelle vision postclassique	30
2.2 La transformation du paysage politique	33
3. La vision pragmatiste que j'ai construite et le regard qu'elle conduit à porter sur l'évolution de l'expertise auprès des IRP	34
3.1 Une vision pragmatiste de la Nation moderne	34
3.2 Le regard découlant de cette vision	38
IV. Bref complément au débat sur l'expert du C.E./C.S.E. au terme (provisoire) de l'évolution retracée par les différentes contributions – Henri-José Legrand	41
V. Le libéralisme, le syndicalisme et la négociation – Pierre Héritier	45
VI. L'expertise des représentants du personnel – Jean-Louis Vayssièrè	49
1. Un regard choisi sur le positionnement de l'expert	49
2. La place de l'expert dans la construction et la transmission de l'expertise des représentants du personnel	50

I - Peut-on conclure ? – Michel Capron

1. Interrogations sur l'utilité des expertises pour les IRP

Intrinsèquement, l'essor des expertises auprès des IRP, jusqu'à la loi El Khomri, aurait de quoi faire pâlir d'envie d'autres catégories d'expertise. Incontestablement, c'est un succès commercial qui se double d'un succès d'estime auprès des autres professionnels. Certes ils sont dus à l'opiniâtreté des principaux acteurs, dans lesquels il convient de mettre les organisations syndicales, mais aussi à une progressive acceptation des missions par un patronat qui a fini par admettre qu'elles étaient entrées dans le paysage des relations sociales du travail et qu'après tout, elles n'empêchaient pas les affaires de tourner. L'indice le plus significatif est la forte diminution des contentieux depuis la fin du siècle dernier.

1.1 Heurs et malheurs de l'information économique et sociale

Qu'a pu apporter l'évolution des expertises auprès des IRP depuis la mise en œuvre des lois Auroux ?

En dehors des missions CHSCT, nouveau type d'intervention qui s'est imposé, un certain nombre de progrès peuvent être relevés dans les missions dites « classiques » : meilleure attention portée aux stratégies d'entreprises et meilleure connaissance des structures des groupes, malgré, bien souvent, l'opacité volontaire mise comme obstacle à la compréhension des véritables lieux de pouvoir. La compréhension des stratégies a débouché nécessairement sur le diagnostic et l'anticipation. Une autre évolution a consisté à intégrer, pour les CE, une approche par les conditions de travail qui a élargi la grille de lecture des experts et a donné aux représentants du personnel un rapport de force plus favorable tout en contribuant à leur dignité.

On peut également relever la prise en compte et l'analyse des données sociales qui n'a cependant pas été le cas de tous les cabinets. Secafi, par exemple, à la fin des années 90, n'exploitait toujours pas les données du bilan social.

De manière générale, l'accès à l'information produite par les directions d'entreprise a été rendue plus aisée. La connaissance économique des membres des IRP a progressé à partir d'une diffusion plus large, quantitativement et qualitativement, de l'information économique et sociale. C'est également ce que relevait une étude effectuée pour la CFDT en 2009¹ : « Les militants qui ont recours aux experts ont acquis une compétence en matière de comptabilité, d'économie et de finance nettement supérieure aux autres. Certains que nous avons rencontrés ont une connaissance très fine de leur entreprise et peuvent tenir une « discussion serrée » avec leur direction (p. 54). Mais l'auteur ajoutait : « L'apprentissage reste assez long (trois à quatre ans) et ne mobilise qu'une partie des élus. Lorsque le noyau est de 4 à 5 personnes, il entraîne l'équipe du CE, mais à deux ou

¹ Jean-Pierre Jaslin, « L'apport des experts aux équipes syndicales », Rapport final, Novembre 2009, Agence d'objectifs IRES.

trois personnes, il risque l'isolement » (p. 55) et de conclure que l'intervention devait s'insérer dans un plan d'action organisant une coopération continue.

Il faudrait néanmoins une enquête plus systématique pour pouvoir apprécier de manière plus juste les apports.

Ce que l'on peut dire sans trop de risque d'erreur, c'est que les interventions auprès des IRP n'ont pas permis d'infléchir les restructurations, les délocalisations et d'une manière générale les adaptations du capitalisme français à la mondialisation libérale et l'utilisation de la main d'œuvre salariée comme variable d'ajustement. Elles ont permis pour le moins de faire en sorte qu'elles ne conduisent pas systématiquement à des licenciements secs.

Était-il dans l'objet des interventions de s'opposer aux restructurations ? Vers la fin des années 70 et le début des années 80, l'argumentation des rapports (Secafi comme Syndex) visait généralement cet objectif. L'échec de cette position de principe a conduit, ici ou là, à proposer des alternatives passant dans certains cas par une reconversion, mais progressivement l'acceptation l'a emporté pour conduire la plupart des interventions à s'en tenir à l'accompagnement social des décisions patronales.

Dans son livre², Patrick Roturier³ cite André Gorz écrivant en 2003⁴: « La grande majorité connaît de plus en plus de choses mais en sait et en comprend de moins en moins. Des fragments de connaissance spécialisées sont appris par des spécialistes qui en ignorent le contexte, la portée et le sens ».

Patrick Roturier ajoute à juste titre (p. 95) : « Il se produit un grand écart entre une complexité du monde qui ne cesse de s'accroître et sa représentation quantitative dont le caractère de plus en plus réducteur ne rend plus compte de l'épaisseur du réel » et cela conduit à un discrédit du chiffre. Dans le domaine de la connaissance de l'entreprise, il relève également « un déphasage grandissant entre l'organisation du dialogue social et l'organisation du pouvoir économique. Ce déphasage se concrétise dans les informations qui sont mises à la disposition des représentants des salariés, qui sont de plus en plus en décalage avec la réalité économique qu'elles sont censées appréhender » (p. 208-209).

Les élus et leurs experts restent donc dépendants de l'information produite et dispensée par les directions patronales sans que des outils d'analyse alternatifs et novateurs soient créés pour subvertir cette information et même sans qu'une distance critique à l'égard des instruments du capitalisme financier soit présente, alors que, d'un point de vue strictement comptable et financier, l'adoption des normes IASB formatait une conception exclusivement actionnariale de l'entreprise et laissait planer un fort doute sur la crédibilité de résultats dépendants de valeurs de marché estimées et de valeurs anticipées ; en d'autres termes, une information destinée aux spéculateurs financiers et non plus à toutes les parties concernées, comme c'était, en principe le cas, avec la

2 P. Roturier, L'avenir défié. Le monde sous anesthésie « techno-néolibérale-libertaire », Éditions Amalthée, 2019

3 Il fut intervenant à Syndex pendant une trentaine d'années.

4 L'immatériel, connaissance, valeur et capital, Galilée, 2003

normalisation comptable « à la française », fondée sur la prudence des « coûts historiques » mais qui n'est pas, non plus, à exempter de critiques⁵.

De là à dire qu'il vaut mieux ne rien savoir pour mener une négociation, il n'y a qu'un pas... auquel certains pensent tout bas sans l'exprimer ouvertement : une question presque aussi vieille que le mouvement syndical⁶ et qu'Antoine Lyon-Caen exprimait de manière abrupte en 1987 en se demandant si les organisations syndicales, les représentants du personnel, les délégués syndicaux n'avaient pas intérêt à être ignorants des questions économiques pour mieux négocier !

Pendant cette période, la devise des cabinets spécialisés était : « Réconcilier l'économique et le social »⁷ ? Mais pour quelle autonomie des travailleurs salariés ? Y avait-il encore un projet de transformation sociale, d'émancipation ?

1.2 Les liens avec la dispersion du salariat, la crise du syndicalisme et le déclin du dialogue social

Comme par le passé, les missions d'expertise auprès des IRP sont restées fondées, pendant cette période étudiée, sur la vision d'une division sociale constituée par l'opposition entre salariat et patronat. Mais quel salariat et quel patronat ?

En général, le salariat qui s'exprime à travers les IRP est celui de couches relativement protégées qui exclut tous les précaires, les statuts à durée déterminée, les temporaires, les intérimaires, les uberisés, les saisonniers, les intermittents, les stagiaires... sans parler des travailleurs « clandestins », des chômeurs de longue durée et des auto-entrepreneurs à leur corps défendant.

Employées assez stables dans les grandes entreprises (une grande partie mondialisée), la plupart très qualifiées, ces couches de salariés « privilégiés » par rapport aux autres ont longtemps constitué le « noyau dur » du salariat qui pouvait parler au nom de tous les salariés, à travers les organisations syndicales. Mais cette couche qui s'est réduite, soumise à des exigences de mobilité et de flexibilité, est apparue de plus en plus recroquevillée sur la défense de ses acquis et dans l'incapacité de mobiliser autour d'elle les autres couches de travailleurs.

Quant au « patronat », il ne présente pas non plus une seule figure : à l'image de l'actionnaire unique dirigeant sa propre société s'est ajoutée toute une gamme de dirigeants d'entreprises : des managers eux-mêmes actionnaires aux cadres supérieurs salariés, fonctionnaires zélés de la mise en valeur du capital, en passant par les professionnels du management formés dans les plus grandes écoles. Les lieux de décision stratégique se sont souvent éloignés des IRP et leur sont même parfois inconnus, lorsqu'il s'agit d'oligarchies financières mondialisées.

Autrement dit, ce qui s'est joué dans les IRP est une pièce qui ne concernait plus l'ensemble des travailleurs et qui s'est détaché d'un projet de transformation sociale et d'émancipation. De plus, elle ne concerne pas non plus l'ensemble de la population dans

5 Cf. M. Mangenot, *La comptabilité au service du capital*, Jean-Pierre Delarge, 1976.

6 Cf. J. Lojkine, *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*, Éditions de l'atelier, 1996.

7 Elle apparaissait notamment dans des annonces « publicitaires » destinées à présenter des offres d'emploi.

la mesure où les grands enjeux planétaires relatifs à la préservation du vivant⁸ et à l'exploitation des travailleurs des pays à bas salaires et faible protection sociale sont très peu pris en compte dans les discussions au sein des IRP⁹.

Il n'est guère utile de s'étendre sur la crise du syndicalisme, particulièrement en France. Les causes en sont multiples et ce qui a été évoqué plus haut (cf. 3.1) ne peut prétendre faire le tour de la question. Il faut néanmoins ajouter que les politiques néo-libérales mondialisées qui sévissent depuis une trentaine d'années ont divisé le monde salarial et laminé sa représentation salariale, sans que celle-ci apparaisse pouvoir s'opposer aux offensives des oligarchies économiques et financières.

Sur l'étendue de la période, depuis 1945, il resterait à s'interroger sur l'institutionnalisation des IRP et par contre-coup du mouvement syndical : n'a-t-elle pas contribué à éloigner bon nombre de militants (souvent parmi les meilleurs) de leurs bases, a accaparé leur temps et les a ainsi détournés des préoccupations des salariés ? Si cela est manifeste en ce qui concerne la gestion des œuvres sociales et des organismes paritaires, le constat peut être également fait en ce qui concerne les attributions économiques des CE.

2. Retour sur l'expertise et ses liens avec le syndicalisme

Le but de cette étude étant de discerner les caractéristiques de l'évolution de l'expertise auprès des IRP, leur compréhension passe nécessairement par une mise en contexte économique, juridique et syndical. S'agissant d'une histoire récente, il convient de rester prudent, c'est pourquoi ce qui suit doit être pris comme un ensemble d'hypothèses interprétatives qui restent ouvertes à la discussion. Par ailleurs, il faut rappeler que cette analyse ne prend pas en compte les changements majeurs intervenus avec les ordonnances Macron de 2017.

L'évolution de l'expertise auprès des IRP, telle qu'elle a été appréhendée dans ce texte, jusqu'en 2015, a connu plusieurs coupures, voire des ruptures, avec la période originelle de Syndex (1971-1984) et les comparaisons n'ont guère de sens : il s'agit de deux modes d'exercice différents dans des contextes économiques, juridiques, sociaux et syndicaux qui n'ont plus grand-chose en commun comme le montrent les contributions de B. Billaudot, H.J. Legrand et P. Héritier.

Marquée par la diversification des missions et la naissance d'un véritable marché concurrentiel de l'expertise auprès des IRP, cette période a ouvert une nouvelle ère dans laquelle les tensions patronat-syndicats se sont atténuées et se sont reconfigurées autour de l'idée de négociation dans l'entreprise et non plus dans la branche.

Alors que la première période (1945-1982) est marquée par la conquête de l'information, cette seconde période se caractérise par une plus grande diffusion de l'information économique et sociale produite par les directions d'entreprise. Mais son traitement par les experts des IRP n'a pas eu pour effet d'infléchir les restructurations et leurs

⁸ En 2006-2007, quelques intervenants Syndex ont cependant participé avec des partenaires européens à une étude sur « le changement climatique et l'emploi en Europe ».

⁹ La création en 2020 du premier « écosyndicat » dans des entreprises françaises montre que les choses commencent peut-être à bouger.

conséquences pour l'emploi, mais seulement d'en retarder les échéances et, dans le meilleur des cas, d'obtenir de meilleures solutions de reclassement et de meilleures indemnisations pour les salariés licenciés. Il est alors permis de s'interroger sur l'utilité de cette connaissance économique.

La sempiternelle question de la place et du rôle de l'expert qui taraudait beaucoup d'intervenants jusqu'à la fin des années 90 a laissé place à une plus grande banalisation des rapports avec la « clientèle » des IRP et une professionnalisation plus ordinaire des intervenants qui avaient été anticipé par Secafi dès sa constitution¹⁰.

2.1 Des experts d'un nouveau type

Il semble bien que les deux principales confédérations ne soient jamais parvenues à entretenir avec les experts les relations qu'elles voulaient établir, faute probablement d'une réflexion approfondie sur les rapports entre « intellectuels spécifiques »¹¹ et militants syndicaux qui ne soient pas purement fonctionnels et instrumentaux. La subordination étant bannie, il a fallu trouver empiriquement un mode d'échanges qui ne froisse aucune des deux parties.

Sous l'angle de ces rapports, le changement principal qui s'opère après 1982 concerne la vision que les organisations syndicales ont des experts et de ce qu'ils veulent leur demander : l'accent porte moins sur le recrutement de personnes compétentes « engagées » à leurs côtés et partageant leurs orientations stratégiques ; l'accent est mis beaucoup plus sur les personnes disposant d'une « compétence » professionnelle justifiée principalement par un diplôme acquis à la suite d'une formation initiale d'une école de gestion ou universitaire, sans nécessairement requérir d'elles un fort engagement social. Or il s'avère que les contenus des enseignements de ces formations préparent plus à la connaissance des règles de gestion de l'entreprise capitaliste et des idées dominantes, « orthodoxes » sur l'économie qu'à un apprentissage critique du fonctionnement de l'économie libérale et de ses effets sur les salariés.

Il convient également d'ajouter que les nouvelles générations d'intervenants, d'une part, n'ont plus le même type d'engagement – lorsqu'elles en ont –, étant plus portées sur des actions temporaires et de proximité que la génération soixante-huitarde, plus politique, qui a marqué les débuts de Syndex et de Sécafi et que, d'autre part, leur profil disciplinaire est plus diversifié du fait de l'extension de la palette des champs d'intervention.

2.2 Conséquences pour la conduite et le contenu des missions

Pierre Ferracci a été le premier à comprendre le changement de la demande, ce qui a fait son succès, tant auprès des syndicats que des directions d'entreprise. Il ne s'agissait plus

¹⁰ Il faudrait aussi intégrer dans l'analyse, le rapport savoir-pouvoir, cf. par exemple, les travaux d'Odile Henry : « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, n° 95, 1992, p. 37-54

¹¹ Cette expression est due à Foucault pour caractériser des personnes engagées dont le champ d'intervention est limité à leur domaine de compétences dans des secteurs déterminés, sur des points précis où les situent leurs conditions professionnelles par opposition à « l'intellectuel universel » incarnant le juste et le vrai pour tous, susceptible d'intervenir sur tout et qui a été si bien personnifié par Sartre.

de démonter les rouages d'un système socio-économique, voire de le dénoncer ou de voir clair dans les argumentations patronales de leurs stratégies, avec la perspective plus ou moins lointaine d'un changement des rapports sociaux mais d'accompagner les salariés dans l'adaptation à l'évolution d'un système socio-économique en pleine mutation.

Le savoir critique n'était plus à l'honneur dans un contexte général de triomphe de la pensée néolibérale. Les critères mis en avant pour juger des performances et de l'avenir d'une entreprise sont les mêmes que ceux qui sont normalement retenus par les actionnaires concernant ce qu'est une « bonne gestion » à court terme et à long terme : productivité, compétitivité, rentabilité, profitabilité, en y ajoutant un peu de « social ».

Cela est particulièrement clair dans le cas de la CFDT et de ses relations avec Syndex à partir de la période de recentrage sous l'ère Notat. Sans être en première ligne, Rémi Jouan en a été le plus fidèle interprète. La CFDT n'ayant plus de projet de transformation de la société, les intellectuels spécifiques - des experts dont l'engagement personnel était d'agir pour une telle transformation - devaient être remplacés par des experts dont la compétence professionnelle standard était le critère privilégié de recrutement (d'où l'attraction pour le modèle Sécafi et le soutien à Sextant), des experts apparemment neutres idéologiquement, techniquement irréprochables et bien acceptés par le patronat.

Les discussions sur l'orientation politique de l'action syndicale et l'insertion des experts dans cette politique disparaissaient au profit de débats quasi exclusifs sur le fonctionnement interne des cabinets, les moyens et les instruments d'intervention^{12 13 14}.

Selon les cabinets, la personnalité des intervenants et les secteurs d'intervention, cette ligne de conduite n'a pas été entièrement suivie et il a subsisté – sans qu'ils s'expriment ouvertement – des intervenants ou des groupes d'intervenants plus ou moins importants se rattachant à ce qu'ils considéraient comme la vocation d'origine des missions, c'est-à-dire un mode d'intervention guidé par la contestation des décisions patronales.

Cela a été source de distanciation, voire de tensions entre la CFDT et Syndex jusqu'en 2007, date vers laquelle les relations se sont normalisées. Il faudrait affiner l'analyse en fonction des Fédérations, car elles ont eu des pratiques très différentes allant d'une intégration plutôt organique des intervenants à la vie de la Fédération (Métaux) à la position totalement inverse de marginalisation et de faible intégration de l'expertise (Chimie) en passant par celle contradictoire d'Hacuitex critiquant la professionnalisation des intervenants tout en les sollicitant constamment.

Cela montre aussi la difficulté d'insertion des experts dans un projet collectif, chaque intervention laissant une large part d'initiatives individuelles¹⁵, à tel point qu'on a pu dire

12 L'étude commandée par la CFDT par le biais de l'IRES et publiée en 2009 (op. cité) est un symptôme révélateur : c'est un rapport écrit par un consultant en management qui présente toutes les caractéristiques fonctionnelles des productions de ce métier et qui évite d'aborder les questions d'orientation politique des organisations.

13 Le n° 5 des Cahiers de Syndex (1996) soulevait des interrogations très pertinentes quant au métier, aux pratiques d'intervention, aux méthodes d'analyse, au rapport... mais elles ne se situaient plus dans une perspective stratégique de transformation sociale.

14 A Syndex, à partir de la fin des années 80, toutes les AG ont été centrées sur les questions d'orientation interne.

15 Il est clair que ce n'était pas le cas chez Sécafi.

que chaque mission était « unique », avec pour conséquence « une indétermination du périmètre des prérogatives collectives »¹⁶. Un document préparatoire à l'AG de Syndex de 2007 note que, depuis l'origine, la société a une « faiblesse congénitale », étant « incapable de définir une orientation d'ensemble ou, en d'autres termes, une stratégie d'entreprise »¹⁷.

Cela peut conduire à une autre question : les intervenants de Syndex seraient-ils en fait des artisans rassemblés dans une coopérative ? (Ce qui ne serait pas sans rappeler l'anarcho-syndicalisme des syndicats de métier de la fin du 19^{ème} siècle).

2.3 La quête d'une nouvelle identité pour le syndicalisme

Les organisations syndicales n'ont pas eu, non plus, une politique claire et constante à l'égard de la place et du rôle des IRP dans l'action syndicale et n'ont pas analysé l'évolution, dans les relations sociales du travail, de ces instances¹⁸ qui ont eu tendance à s'autonomiser et à constituer un monde en soi, aux côtés mais distinct du monde syndical. Les IRP qui n'ont aucun pouvoir légal de négociation et auxquels les structures syndicales assignent un rôle de collecte d'informations et d'éclairage des stratégies patronales ont vu leur rôle politique s'accroître.

Cela a pu se conjuguer avec la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise en 1968 qui a déplacé le centre de gravité politique des syndicats vers les SSE, les représentants syndicaux dans les CE et les délégués centraux dans les plus grandes.

Cette évolution vers un « syndicalisme d'entreprise » (sur laquelle tout le monde s'accorde) a enfermé les travailleurs dans leur « boîte » et fait décliner la solidarité entre eux, d'autant plus que les négociations d'accords d'entreprise ont pris le dessus sur les négociations de conventions de branche et d'accords interprofessionnels.

Plus généralement, le balancement entre les deux modèles d'intervention du mouvement ouvrier dans l'entreprise : contrôle ouvrier ou codécision (appelée improprement cogestion) a traversé, de manière plus ou moins explicite, l'histoire du syndicalisme français et des relations sociales du travail depuis la Libération¹⁹.

Si la CGT est restée globalement fidèle à un syndicalisme de contrôle, la CFDT n'est jamais sortie de l'ambiguïté de son positionnement entre les deux modèles. La CFTC (puis CFDT), inspirée par la philosophie personnaliste d'Emmanuel Mounier a plutôt penché vers une conception de l'entreprise « communauté d'intérêts » entre le travail et le capital²⁰, sans se détacher complètement, surtout en pratique, de l'idée de contrôle.

16 B. Emeriau, « De l'optimum local à l'insertion individuelle », Les Cahiers de Syndex, n° 2, 1993, p. 53-63.

17 Débat préparatoire à l'AG 2007, annexe 1, « Petite remise en perspective de 40 ans de syndexisme », septembre 2006, p. 8

18 Cet aspect mériterait plus d'investigations pour étayer cette hypothèse.

19 L'idée et le mouvement sont plus anciens ; ils remontent au décret de Lénine sur le contrôle ouvrier (novembre 1917), au mouvement des conseils en Europe dans les années de l'après 1^{ère} guerre mondiale et à la Constitution de la République de Weimar (1919).

20 Elle est portée, en droit, par la théorie juridique institutionnelle de l'entreprise dont le pionnier fut Paul Durand en 1947.

Même en 1968, où la question du « pouvoir ouvrier » était ouvertement posée, la perspective « autogestionnaire » qu'elle mettait en avant restait ambiguë. S'agissait-il de l'autogestion de l'entreprise ou de l'autogestion sociale à la mode yougoslave ? Par la suite, la CFDT a clairement évolué vers l'idée d'un modèle d'entreprise à l'allemande (Mitbestimmung), tout en prenant soin de le franciser en l'affranchissant d'une perspective de gestion conjointe avec le patronat et en se focalisant sur une présence plus importante de représentants des salariés dans les conseils d'administration.

Mais en pratique, les deux conceptions ont continué de coexister, comme le souligne la dernière ligne de la conclusion embarrassée de la plus récente étude IRES pour la CFDT (2021)²¹ : « In fine, ces réflexions reposent la question de la nature même du syndicalisme entre contrôle et revendications d'un côté, formes de cogestion de l'autre, n'empêchant pas des configurations de coexistence entre les deux ».

Ce n'est pas la seule conséquence. La CFDT n'a pas perçu ou n'a pas tiré les enseignements de ce que Bernard Billaudot appelle « le basculement d'une domination du monde de production industriel (à base nationale) à un monde de production marchand mondialisé »²² : des relations contractuelles marchandes qui prennent le pas sur les relations collectives de travail, une pénétration de la concurrence marchande à l'intérieur des entreprises et qui entraîne la perte de leur consistance institutionnelle, c'est-à-dire le lieu d'exercice d'un pouvoir lié à la propriété (cf. Commons)²³. Conséquence pour les IRP et donc pour leurs experts : les pouvoirs de décision économique s'en éloignent, le sort des salariés se joue de moins en moins dans les entreprises dans lesquelles ils travaillent. Les experts ne peuvent pas faire mieux qu'accompagner la gestion sociale des conséquences des décisions économiques.

A partir de la montée en puissance de la mondialisation libérale, la perte progressive de centralité de « l'entreprise »²⁴ et de ses formes juridiques sociétaires, au profit de réseaux complexes d'activités parcellisées dominées par la financiarisation mondialisée a été insuffisamment perçue dans toute réflexion syndicale stratégique.

2.4 Des expertises toujours en évolution

J.P. Jaslin (op. cité) se montrait, en 2009, modérément optimiste à ce sujet : « Actuellement, une approche plus cohérente se fait jour par l'introduction de l'expertise à d'autres niveaux que celui des entreprises. Les groupes, mais aussi les branches, les territoires et les institutions européennes commencent à recourir aux experts proches des organisations syndicales. Cette évolution favorise une approche plus large. Ces pistes sont encore fragiles, mais permettent d'envisager une régulation plus efficace entre l'équipe syndicale, les élus et l'expert » (p. 95).

21 « Les Institutions Représentatives du Personnel face aux questions économiques. Quel rôle dans les réorganisations ? » réalisée par Paul Tainturier (IAE PARIS I / GREGOR), Pascal Thobois (Sciences Po Paris Executive Education), Rémi Bourguignon (Université Paris-Est Créteil/ IRG), Agence d'objectifs IRES, mars 2021.

22 B. Billaudot (2022), *Économie, Passé, présent, futur*, Classiques Garnier.

23 Aggravée maintenant par les plateformes, l'uberisation et le travail à distance.

24 Déjà soulignée par Rachel Beaujolin en 2012, dans son article « Entreprise » pour le Dictionnaire du Travail (PUF) et par Mateo Alalouf, « Travail et entreprise à l'heure de la distanciation physique », *Les Mondes du travail*, n° 26, juin 2021.

Peut-on conclure ? (Michel Capron)

Dans ces contextes, la qualité du travail des experts (tous cabinets confondus) a toujours donné lieu, peu ou prou, à critiques. Il n'est évidemment pas possible de porter une appréciation globale, tant les interventions et les intervenants sont divers, selon les branches, les époques, les rapports avec les élus des IRP, etc. On doit aussi tenir compte que, s'agissant de métiers qui se sont construits en quelques années et ont connu des évolutions permanentes, il était inéluctable qu'il fasse l'objet de tâtonnements, d'imperfections, d'erreurs et de remises en question. Ce sera probablement encore le cas à l'avenir.

Sur le plan de l'organisation interne des cabinets, le « modèle » Syndex a résisté au moins sur un point : il est resté un mode d'organisation professionnelle inspiré des principes autogestionnaires, non hiérarchiques, contrairement à ses principaux concurrents qui ont opté pour la standardisation, la hiérarchisation et la division technique et sociale du travail. C'est – semble-t-il – ce qui est resté le plus de « l'esprit Syndex » des années 70.

On l'aura compris, il n'est pas simple de conclure et encore moins d'établir un « bilan » de ces quelque 80 années de présence d'experts auprès des IRP, car celle-ci est traversée par toute l'histoire économique et sociale de la France en proie à de multiples tensions et susceptible d'interprétations diverses, comme l'illustrent les contributions suivantes.

3. Et maintenant ?

Il est tentant de vouloir se projeter au-delà de la limite temporelle que nous nous étions fixés, à savoir la loi travail d'août 2016 et les cinq ordonnances dites Macron de septembre 2017. En particulier, l'ordonnance relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise a profondément modifié la configuration des IRP en les fusionnant dans un organisme unique, le CSE (comité social et économique) et en réduisant les moyens qui lui sont alloués. Dans la même période, les attributions des CSE ont été accrues.

D'abord, la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre²⁵ oblige celles-ci à établir un plan de vigilance relatif à l'activité de la société et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle. Ce plan doit comporter les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs. Le plan ayant « vocation à être élaboré en association avec les parties prenantes de la société », il paraît clair que les CSE doivent y contribuer.

Puis, le Code du travail a été modifié par la loi de lutte contre le dérèglement climatique du 22 août 2021. Il prévoit que le CSE doit être informé sur les conséquences environnementales des décisions de l'employeur et de l'activité de l'entreprise. La mission de l'expert-comptable est étendue et porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier, social mais aussi environnemental nécessaires à la compréhension des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise, des orientations stratégiques de

²⁵ Entreprises de plus 5000 salariés en France ou 10000 dans le monde.

l'entreprise ou de la politique sociale de l'entreprise, des conditions de travail et de l'emploi.

Enfin, la loi PACTE de juin 2018 qui modifie, dans le code civil, la définition du contrat de société devrait éveiller l'attention des CSE, des organisations syndicales et de leurs conseils²⁶.

Il faut prendre un peu de hauteur avec un regard extérieur au milieu de l'expertise des IRP pour essayer de saisir les conséquences et la signification de cette évolution. Sans prétendre épuiser le sujet, on peut remarquer que ces mesures quasi concomitantes ont paradoxalement pour effet de réduire l'action et les possibilités d'intervention des élus, tout en diminuant leur marge d'autonomie par rapport aux experts.

En effet, l'enquête menée par Syndex avec l'IFOP en 2022²⁷ est particulièrement éloquente à ce sujet. Elle révèle que l'état d'esprit des représentants du personnel est négatif, ceux-ci considérant que les CSE souffrent de fragilités liées aux ordonnances et aux transformations économiques et du monde du travail. Ils se plaignent du manque de temps et de moyens et d'une charge de travail accrue, ainsi que d'un manque de prise en compte de leurs avis. Il en résulte une fragilisation de la relation entre CSE et salariés : moins de proximité qui nuit à la qualité du dialogue social.

Si la connaissance de la nouvelle prérogative environnementale progresse, les RP estiment manquer de moyens pour se former sur des sujets complexes sortant du champ traditionnel des relations sociales du travail et qui nécessitent une nouvelle expertise à acquérir.

Ce qui est inquiétant pour l'avenir, ce sont les difficultés qu'ils éprouvent à recruter, alors que les mandats ont été limités à 3, soit un maximum de 12 ans.

Finalement, ils craignent que la balance du dialogue social penche davantage en faveur des directions en laissant peu de place à la défense des intérêts des salariés.

On est donc déjà en présence d'organismes surchargés qui ne peuvent plus faire face convenablement à toutes les tâches qui leur reviennent d'après la loi et qui vont de plus en plus se couper de leurs mandants. Sur le papier, ils apparaissent comme des organes de contre-pouvoir patronal important, mais en réalité, ce n'est qu'une apparence. Cela prolonge et amplifie aussi la remarque selon laquelle l'évolution du droit joue un rôle déterminant dans l'éloignement entre les IRP et les structures syndicales.

On peut même se demander si ce type d'instance avec autant d'attributions, dépendante de découpages juridiques souvent arbitraires et dont la composition est limitée aux représentants de la seule entreprise concernée a encore un sens dans un monde où les

26 Cf. M. Capron, « Objet social de l'entreprise : Les enseignements à tirer des débats sur la loi PACTE ». *Entreprise & société*, Classiques Garnier, 2020, *Entreprise & Société* 2019 – 1, n° 5 varia 2019 – 1 (n° 5), pp.63-84. (10.15122/isbn.978-2-406-10178-9. p. 0063)

27 Baromètre Syndex-IFOP, 5ème édition, janvier 2023

Peut-on conclure ? (Michel Capron)

nombreuses interactions économiques et environnementales appellent des réponses systémiques.

Les experts se verront certainement de plus en plus sollicités s'ils étendent et diversifient leurs compétences afin de permettre aux CSE d'assumer leurs attributions actuelles et peut-être, à venir²⁸. Le risque est donc grand de voir le pouvoir des experts se renforcer face à des élus qui auront de moins en moins la possibilité de maîtriser leurs apports, de les contrôler et d'orienter les missions qui leur seront confiées.

²⁸ La Plateforme nationale RSE a, par exemple, recommandé, dans un avis de janvier 2023, de renforcer le dialogue social au sein des IRP afin d'identifier les conséquences matérielles des activités des entreprises.

II. Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? - Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard

Introduction

Depuis 75 ans, l'expertise auprès des Comité d'Entreprise (CE) a connu, après un lent démarrage, une vive croissance quantitative et qualitative, le volume d'activité ayant fortement crû et les interventions s'étant fortement diversifiées²⁹. Dernier exemple en date : l'introduction dans le droit du travail d'une obligation de consultation du CSE sur les « conséquences sur l'environnement des décisions de l'employeur », qui s'est accompagnée du droit de confier à l'expert du CSE une mission d'analyse des dites conséquences. Une telle longévité semble indiquer une certaine utilité, autant qu'elle appelle un bilan. Pour ce faire, nous proposons d'abord de resituer l'expertise auprès des CE à la place qui est la sienne dans un dispositif beaucoup plus vaste – le dialogue social tel qu'il s'est bâti en France (1). Ceci posé, il s'agira ensuite de mesurer l'étendue et les limites du champ des possibles offert à l'expertise (2) et d'apprécier les jeux des acteurs dans ce champ et les résultats obtenus (3).

1. Le dialogue social c'est quoi ?

Dans la perspective de l'intégration à la société des « classes dangereuses » nées de l'industrialisation du XIXème siècle, le fordisme a structuré les organisations patronales et ouvrières et leurs rapports, ce qui a fait naître les « partenaires sociaux ». Le mouvement a été engagé tôt. D'abord par des pionniers : patronats et syndicats danois ont signé leur compromis historique en septembre 1899. Puis aux États-Unis où, en 1935, est signé le National Labor Relations Act et en Suède où les accords de Saltsjöbaden datent de 1938, sans oublier le Front Populaire en France et notamment la loi sur les conventions collectives de juin 1936. Mais c'est au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale que le dialogue social tel que nous le connaissons se structure dans les pays du « premier monde ».

1.1 Définition

Il y a plusieurs définitions possibles du dialogue social³⁰ (A. Jobert et al. 2008). L'usage courant regroupe en les distinguant les négociations collectives structurées (souvent considérées comme le cœur du dialogue social) et un ensemble plus informel d'avis et de consultations. On peut aussi le voir, comme le fait par exemple l'Union Européenne, comme un mécanisme de production d'accords utiles à la production législative. Pour A. Supiot, le dialogue social désigne « *une grande variété de dispositifs de confrontation des intérêts des employeurs et des salariés : droits d'information, de consultation, de grève, de représentation, de négociation...* »³¹. Enfin, pour le BIT, qui ne donne pas de définition officielle, le dialogue social « *inclut tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des*

²⁹ Voir le texte de Michel Capron ci-dessus.

³⁰ Jobert A. (dir) 2008, *Les nouveaux cadres du dialogue social. Europe et territoires*, Peter Lang

³¹ Repris d'une intervention aux Entretiens France – BIT de 2000

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

employeurs et des travailleurs, sur les questions présentant un intérêt commun pour eux en matière de politique économique et sociale »³². Tripartisme oblige, cette définition inclut l'État, auquel on peut adjoindre les collectivités territoriales dans le cadre du Dialogue Social Territorial (DST), mais ne prend pas explicitement en compte la gestion conjointe d'institutions dans un cadre paritaire, ni la cogestion ou la codétermination. Du coup, à partir des apports précédents, une définition plus complète du dialogue social est possible : « tous les types d'échange d'informations et de concertation, de négociation, d'expression régulée des conflits, de gestion commune d'institutions et de codétermination, entre les représentants des employeurs et des travailleurs – associant ou non l'État et les collectivités territoriales – sur les questions présentant un intérêt commun pour eux en matière économique, sociale, et de politiques publiques »³³.

1.2 Une approche analytique

Le dialogue social est donc constitué d'ensembles d'acteurs, de règles, de niveaux de discussion, de champs et d'objets variables et variés. Pour pouvoir comparer les divers dialogues sociaux existant comme pour pouvoir les évaluer, Bernard Gazier et Olivier Boylaud proposent une méthode³⁴ qui peut être résumée ainsi. L'idée du dialogue social repose sur une symétrie entre les deux partenaires sociaux, représentant les travailleurs et les employeurs, qui font valoir leurs intérêts et parviennent (ou non) à un accord. Comme cette symétrie n'est pas donnée au départ, elle doit être construite par un rassemblement des parties prenantes au sein d'organisations qui les représentent, par la délimitation des pouvoirs qui leur sont reconnus et par l'ampleur des champs au sein desquels ces pouvoirs pourront s'exercer. Compte tenu des enjeux majeurs de la représentation collective pour les travailleurs et de leur faible capacité de négociation s'ils demeurent isolés, il est possible d'apprécier l'importance et l'intensité du dialogue social par l'ampleur et la nature des pouvoirs reconnus aux représentants des travailleurs.

Dès lors, le dialogue social comprend quatre composantes distinctes et interreliées :

- Les dispositifs et pratiques assurant l'information et la capacité d'anticipation des travailleurs ;
- Ceux qui assurent leur capacité de négociation normative d'abord centrée sur les salaires, le temps et l'organisation du travail et qui aujourd'hui incluent de plus en plus souvent la santé et la sécurité au travail, la formation professionnelle, l'égalité professionnelle, les mobilités, etc. ;
- Les divers niveaux de cette négociation : le lieu de travail, l'entreprise, la branche, un territoire, le niveau national ou supranational dans le cas de l'Europe ou des accords multinationaux ;
- Les dispositifs permettant la participation des représentants des travailleurs aux prises de décisions les concernant :

³² BIT. Dialogue Social. À la recherche d'une voix commune. Consultable à : <https://www.ilo.org/public/french/dialogue/download/brochuref.pdf>

³³ Gazier B. Bruggeman F. 2018. *Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXIe siècle. Un essai de théorisation* Négociations 2016/2 (n° 26), pages 55 à 72

³⁴ Gazier B. et Boylaud O. 2015, *Dialogue social et variétés du capitalisme. Une analyse de long terme*, Relations Industrielles / Industrial Relations, 70 – 4, p. 671 - 697

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

- Participation à la gestion de divers organismes ou institutions (le paritarisme),
- Présence plus ou moins importante de représentants au sein des instances ou organes de direction des firmes (la codétermination).

Il est possible d'affecter chacune des quatre composantes d'une gradation simple en considérant qu'elle peut être faible ou forte. On passe ainsi de la simple information aux pratiques de concertation, puis de la négociation décentralisée (uniquement au niveau de l'entreprise) à la négociation centralisée (niveau de la branche ou interprofessionnel), cette dernière apportant beaucoup plus de pouvoir de coordination aux organisations syndicales. De même, on peut distinguer des versions faibles, voire minimales, ou au contraire pleinement développées, de la gestion paritaire ou de la codétermination.

Et l'auteur de conclure que lorsque les quatre composantes du dialogue social sont ventilées selon leur intensité on dispose de l'outil d'analyse suivant :

Tableau 1. Le dialogue social dans son noyau bilatéral de base : Quatre composantes et trois versions

Composantes du dialogue social : Version faible restreinte 1 (a + b) et version faible étendue 2 (a + b + c + d)	Composantes du dialogue social : Version forte (A + B + C + D)
a. Information	A. Concertation
b. Négociation décentralisée	B. Négociation centralisée
c. Participation à la gestion d'institutions sociales	C. Responsabilité de la gestion d'institutions sociales
d. Codétermination marginale	D. Codétermination étendue

Dans la version faible restreinte, les droits des représentants des salariés au niveau de l'entreprise sont plus limités que dans les autres versions et l'information y est beaucoup plus fortement dépendante de la volonté de l'employeur. Dans la version forte, une combinaison de droits à l'information en vue de la formulation d'un avis (qui peut être assorti d'un droit de véto) concernant un ensemble plus vaste d'entreprises et articulés à des dispositifs d'incitation à la négociation, poussent à la concertation. La version faible étendue occupe une position intermédiaire caractérisée par des droits à l'information peu ou pas couplés aux incitations à la négociation.

Dans la version faible du dialogue social, la négociation collective, principalement décentralisée au niveau de l'entreprise, est associée à des taux de couverture par des conventions collectives peu élevés. Dans sa version forte, elle prend principalement place au niveau de la branche, les articulations avec les autres niveaux sont clarifiées et les taux de couverture associés sont importants. Dans la version faible étendue, la négociation est partagée entre le niveau de l'entreprise et celui de la branche.

Précision importante : les deux couples de mots – faible / fort, restreint / étendu – décrivent et analysent le fonctionnement d'ensemble du dialogue social lui-même et n'emportent pas de jugement de valeur sur ses qualités intrinsèques. Les termes

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

« restreint » ou « étendu » indiquent l'amplitude des champs couverts par le dialogue social alors que les termes « faible » ou « fort » renvoient aux capacités de ce dialogue à produire des résultats. Si l'on compare par exemple le taux de couverture des salariés par des conventions collectives, la France et la Suède sont au même niveau (90% environs). Mais en Suède ce résultat est obtenu uniquement par le dialogue social entre les partenaires sociaux, alors que la France arrive à ce résultat par l'utilisation d'un outil – l'arrêté d'extension – mis en place par le front populaire en juin 1936, pour palier (déjà) à la faiblesse des organisations ouvrières.

On rencontre ici une caractéristique particulière et assez fondamentale du dialogue social français qui est en premier lieu fortement structuré par, et dépendant de, l'intervention de l'État. Ce qui est cohérent avec l'histoire et les caractéristiques du pays. Mais cette domination du politique bride le développement d'un dialogue social puissant puisque pour ce qui concerne les grands enjeux, il n'est pas tant question pour les partenaires sociaux de négocier ensemble que de faire pression sur l'État pour obtenir ce qu'ils souhaitent. Les péripéties, racontées par HJ Legrand³⁵, du texte de loi créant l'Expert auprès des CE en donne une illustration.

Cet outil a été conçu pour analyser les différents dialogues sociaux européens et les comparer. Mais rien n'empêche de l'utiliser pour analyser la place de l'expert. De même, alors que dans la perspective d'une comparaison des dispositifs européens de dialogue social, il est utilisé synchroniquement, on peut l'utiliser diachroniquement pour analyser l'évolution du dialogue social français.

2. L'expertise : du char à bœufs à la Rolls-Royce ?

Dans le dispositif français, l'expert-comptable participe de la composante informationnelle du dialogue social.

Tableau 2 : Place de l'expert dans le dispositif français de dialogue social

Composantes du dialogue social : Version faible restreinte 1 (a + b) et version faible étendue 2 (a + b + c + d)	Composantes du dialogue social Version forte (A + B + C + D)
a. Information	A. Concertation
b. Négociation décentralisée	B. Négociation centralisée
c. Participation à la gestion d'institutions sociales	C. Responsabilité de la gestion d'institutions sociales
d. Codétermination marginale	D. Codétermination étendue

Il a failli ne pas naître d'ailleurs, le patronat n'en voulant pas, et il ne lui a été initialement octroyé, en 1945, qu'un accès limité aux informations comptables (le bilan et le compte de résultat). Il en est résulté des rapports procédant à un passage en revue aussi exhaustif qu'ennuyeux de chacune des rubriques comptables.

³⁵ Cf. son premier texte.

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

On partait donc de loin et, si on se souvient que le CE est une structure strictement consultative dans le champ de la marche économique de l'entreprise (comme dans les autres champs, excepté celui de la gestion des œuvres sociales³⁶), il ne fait aucun doute que l'expert est né comme un outil faible dans un dialogue social faible. Comme le rappelle Michel Capron, les années d'après-guerre sont donc celles d'un espoir déçu. L'accès à la « vérité des comptes » ne se concrétise pas, tant en raison de la pauvreté des données accessibles que de l'incapacité des experts comptables proches de l'organisation syndicale dominante à les traiter. C'est à cette aune que le chemin parcouru peut être mesuré.

Dans un article sur la recherche d'information en entreprise, Gilles Balmissse propose un « Modèle hiérarchique de la connaissance » qui permet de comprendre la pente qu'a suivie ce chemin et les champs d'action sur lesquels il a débouché. Il propose le schéma suivant³⁷ :

Donnée : élément brut ==> Information : donnée contextualisée ==> Connaissance : information assimilée permettant de réaliser une action

Dans ce schéma, l'information s'entend comme un ensemble organisé de données qui forme un message dont l'assimilation est la base de la connaissance, laquelle permet de résoudre des problèmes, prendre des décisions et mener des actions. Si on suit ce raisonnement, le travail de l'expert comprend alors deux dimensions :

- La collecte et la contextualisation de données ;
- La transmission de l'information ainsi produite aux représentants des travailleurs de telle sorte qu'ils puissent en prendre connaissance et par conséquent résoudre des problèmes, prendre des décisions et engager des actions (longtemps, le slogan de Syndex a été : « Comprendre pour agir »).

2.1 La conquête de données et la production d'analyses

Au début des années 1970, dans le fil des événements de mai 1968, une nouvelle génération d'experts, séduits par le concept d'autogestion porté alors par la Cfdt, forme le projet de donner un sens aux données produites par les entreprises. Techniquement, cette nouvelle génération, qui va fonder Syndex, est principalement constituée d'économistes investis par ailleurs dans une variété de réflexions académiques sur le traitement de données produites par la puissance publique dans le cadre de la comptabilité nationale. Politiquement, elle est de son époque, c'est-à-dire fortement mobilisée par la perspective d'une transformation sociale dans laquelle la classe ouvrière a un rôle de premier plan à jouer³⁸. C'est cette conjonction, militante et technique, qui donne naissance à une forme radicalement nouvelle de mise en forme des données. Elle mobilise en particulier ce qui sera désigné plus tard par les termes de « soldes intermédiaires de gestion » et de « tableau de financement » pour mettre en évidence les véritables flux financiers qui

³⁶ Le contentieux le plus volumineux et le plus âpre entre syndicats/C.E. et patronat au cours des années 60 avait d'ailleurs pour enjeu l'autonomie de gestion des œuvres sociales par les C.E.

³⁷ Gilles Balmissse, Recherche d'information en entreprise : une question de gouvernance, in Usages, usagers et compétences informationnelles au 21e siècle, Hermès, 2008, pages 71-95

³⁸ André Gorz ne publiera son « Adieux au prolétariat – au-delà du socialisme » (ed. Galilée) qu'en 1979.

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

traversent l'entreprise, les profits dégagés et leur répartition entre le capital et le travail. Cette recherche d'outils d'analyse innovants, qui se poursuit avec, par exemple, la méthode des comptes de surplus, alimente la bataille pour l'accès à des données toujours plus nombreuses et détaillées produites par les entreprises.

Logiquement, alors qu'il n'y avait eu que peu de contentieux sur l'information avant les années 70, c'est à cette époque qu'un TGI jugea que l'expert était « *en droit d'exiger du chef d'entreprise communication de tous les documents comptables qui lui apparaissent nécessaires pour remplir sa mission d'information.* »³⁹. Dans leur fièvre innovatrice, ces mêmes experts vont aussi procéder au premier élargissement du champ des missions d'expertise en accompagnant, en dehors de tout encadrement légal, des sections syndicales confrontées à des plans de licenciements.

Dans cette perspective, 1982 et les lois Auroux ne sont qu'un point d'étape qui sanctionne les avancées de la période précédente et prépare celles de la période suivante. Le travail réalisé alors par Syndex et ses avocats, en lien avec la Cfdt, a permis d'inscrire dans la loi, et donc de pérenniser, les grandes lignes d'une pratique existante. L'expert se voit ainsi confier la mission de rendre les comptes intelligibles aux représentants du personnel et de leur permettre de porter une appréciation sur la situation de l'entreprise au sein de laquelle eux et leurs mandants travaillent, et il peut, pour remplir son office, analyser tous les éléments qu'il juge nécessaires, qu'ils soient d'ordre économique, financier ou social. L'expert du CE s'inscrit dès lors pleinement dans le paysage du dialogue social à la française.

Le travail fait ensuite par le même cabinet, toujours en lien avec ses avocats et avec le même syndicat et par d'autres cabinets (Secafi, Apex, Sextant, ...) en lien avec d'autres syndicats ou avec la Cfdt, a été d'approfondir, de creuser le sillon. D'une part, accéder à des données purement internes, comme celles produites par la comptabilité analytique ou de gestion, ou encore, comme les données sociales, puis externes, comme celles concernant d'autres sociétés d'un même groupe, holdings ou filiales, ou d'autres regroupements ou segmentations opérationnels, divisions ou BU. D'autre part, étendre le champ des domaines expertisés, dans le cadre de missions existantes ou au moyen de missions nouvelles, qu'ils soient d'ordre économique (stratégie, budgets et comptes prévisionnels, licenciements, droit d'alerte, concentration...), ou autre, avec en particulier l'intégration de missions pour les CHSCT (mais aussi sur l'intéressement ou la protection sociale). L'enjeu est alors d'acquérir les compétences permettant de produire une information pertinente dans des champs toujours plus variés et spécifiques (professionnalisation).

En reprenant le schéma de Gilles Balmisse, les lois Auroux sanctionnent donc autant qu'elles ouvrent la voie à une conquête à peu près complète des deux premières étapes de son modèle hiérarchique de la connaissance. La quantité de données brutes accessibles n'est plus limitée que par la capacité de l'entreprise à les produire (et par la capacité des experts à en démontrer l'existence) et transformer cette masse de données en données contextualisées porteuses d'informations devient la mission même de l'expert. Ceci n'empêche pas certaines missions d'être menées de façon décevante, ni les contrôles qualité de n'être pas toujours à la hauteur. Mais, finalement, l'histoire de cette première

³⁹ Cf. le premier texte d'Henri José Legrand.

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

dimension du travail de l'expert est celle de la transformation d'un char à bœufs en Rolls-Royce de l'information sur l'entreprise, dont d'autres dispositifs de dialogue social pourraient s'inspirer avec profit.

2.2 Un renforcement des capacités d'action des représentants des travailleurs ?

Ce que l'expert maîtrise, c'est la collecte des données, leur transformation en informations et leur restitution sous des formes permettant aux représentants des travailleurs de les comprendre et de les assimiler. L'action est, quant à elle, du ressort des dits représentants et de leurs organisations. Il y a bien sûr une influence possible de l'expert sur les prises de décision des destinataires de ses travaux, mais l'action n'est pas de son ressort. Or, entre les années 1970 et les années 2000, le contexte économique et social, et, par voie de conséquences, les perspectives d'action des représentants des travailleurs, se sont radicalement modifiés.

Ils étaient nombreux, dans le collectif qui a transformé l'expertise au début des années 1970, à ne pas vouloir simplement construire un outil contribuant à l'amélioration de l'information des représentants des travailleurs. Il était question de transformation radicale de la société et de la construction de l'autonomie des travailleurs. Bernard Billaudot, parmi les fondateurs de Syndex, rappelle ainsi que les intervenants avaient alors en tête l'exercice d'un « contrôle ouvrier » sur la marche de l'entreprise. C'est notamment pourquoi la restitution de l'information aux représentants des travailleurs prend alors la forme d'un rapport type dont la trame analytique d'inspiration marxiste embrasse l'entreprise et le contexte économique dans lequel elle s'inscrit. Le dévoilement du fonctionnement du capitalisme et la mesure de la valeur arrachée aux salariés devaient susciter une prise de conscience dans la classe laborieuse et l'amener, sur un mode plus insurrectionnel que concerté, à réagir.

Mais l'essoufflement du fordisme dès le milieu des années 1970 (crise économique de 1974), puis la montée en puissance du néolibéralisme (élection de Thatcher au Royaume-Uni en 1979, de Reagan aux USA en 1981) vont embarquer l'économie et les sociétés dans une mondialisation économique sans mondialisation politique⁴⁰, durcir les rapports sociaux, approfondir drastiquement la crise écologique alors montante et revaloriser l'entreprise et l'esprit du même nom. Cette évolution (révolution) s'est accompagnée d'une montée en puissance des grands plans de licenciements et du chômage de masse. Dans ce contexte nouveau, la capacité d'action des travailleurs est apparue soudain beaucoup plus limitée que l'utopie de la fin des années 1960 ne le laissait supposer. Sont restées les luttes, auxquelles beaucoup vont apporter un soutien parfois plus politique que technique. Rarement victorieuse, la lutte installe néanmoins une relation souvent forte, parfois affective, à l'expert.

2.2.1 L'affaiblissement des organisations syndicales.

Parallèlement, la relation aux organisations syndicales se complexifie. Sur la défensive, elles enregistrent en effet un affaiblissement sans précédent, sous le triple effet de la

⁴⁰ Billaudot B. (2021) Société économie et civilisation. Vers une seconde modernité écologique et solidaire ? EMSHA éditions

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

désyndicalisation, de la transformation des entreprises en groupes de sociétés et de la flexibilisation du marché du travail.

Depuis la seconde moitié des années 1970, les principaux syndicats français ont perdu une grande part de leurs effectifs et la chute a été particulièrement brutale durant la première décennie de cette période. La CGT a chuté de près de 1,8 million d'adhérents à 540 000 ; la CFDT a reculé de 750 000 adhérents à moins de 500 000. La FEN est passée de 550 000 adhérents à moins de 300 000. Les données sont plus incertaines pour les autres organisations, mais toutes ont perdu des adhérents : reflux de plus de 100 000 adhérents pour FO et la CGC, difficultés récurrentes pour la CFTC qui, après une courte embellie au début des années 1980, retombe sous la barre des 100 000 adhérents dès la fin de cette décennie⁴¹. Dans le même temps, elles ont accentué leur éparpillement, ce dont témoigne la création de SUD et de l'UNSA.

La transformation des entreprises en groupes de sociétés et l'éclatement des collectifs de travailleurs qui en résulte est également un phénomène massif. Si, en 1986, 1 610 groupes de sociétés employaient 4,3 millions de salariés, en 2017, 71 365 groupes (hors microgroupes⁴²) en employaient 10,6 millions. Dans cet ensemble les 289 grands groupes emploient 4,4 millions de salariés répartis dans 36 900 sociétés. Or, la représentation des travailleurs est circonscrite à la société employeuse. Lorsque chaque usine est dans une société et chaque centre de recherche dans d'autres, les représentants des ouvriers n'ont plus d'instance pour rencontrer ceux des ingénieurs et, dans tous les CE ainsi constitués, les présidents ne sont plus les décideurs. La représentation des travailleurs, dispersée, se trouve alors tenue à distance des véritables centres de décision.

Enfin, la flexibilisation du marché du travail s'est matérialisée par la croissance des contrats courts tout au long de la période : l'intérim est légalisé en 1972 et, entre 1982 et 2000, la part des formes particulières d'emploi (CDD et intérim) dans l'emploi salarié a plus que doublé, passant de 6,4 % à 13,5 %⁴³. Or, les organisations syndicales sont très mal préparées à représenter ce type de salariés, dont les intérêts peuvent d'ailleurs s'avérer, dans certains cas, contraires à ceux des salariés en CDI d'où proviennent l'essentiel de leurs adhérents.

2.2.2 La transformation de l'expertise

C'est dans ce contexte déjà troublé que la gauche arrive au pouvoir et que s'élaborent les lois Auroux en 1982. Pour ce qui concerne l'expert, elles confortent un double mouvement. D'une part, la pratique professionnelle de l'expertise auprès des représentants des salariés, dument précisée, est gravée dans le marbre de la loi, d'autre part, la représentation des travailleurs à laquelle il s'adresse est plus que jamais circonscrite à la société employeuse. A ce niveau, elle est scindée en deux organes aux prérogatives distinctes, l'une élue (le CE, désormais pourvu d'une dotation minimale de fonctionnement), qui est consultée et peut faire appel à l'expert, l'autre d'émanation

⁴¹ Dominique Andolfatto, Dominique Labbé (2006) « *La transformation des syndicats français Vers un nouveau « modèle social » ?* » Revue française de science. Vol. 56

⁴² Ceux dont l'effectif est inférieur à 500 salariés.

⁴³ Conseil d'Orientation pour l'Emploi (2014) *L'évolution des formes d'emploi*

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

syndicale, qui seule est habilitée à négocier (désormais annuellement dans l'entreprise, sur les salaires, la durée et l'organisation du travail).

L'adaptation à ce nouveau contexte, caractérisé à la fois par un rôle plus instrumental de l'expertise et par l'ouverture d'un vaste marché potentiel, implique une révision doctrinale autant que procédurale. Plus que la promotion d'une visée révolutionnaire, il s'agit, pour occuper cet espace, de prendre au sérieux le rôle consultatif dévolu au comité d'entreprise. L'accent est alors mis sur la réduction de l'asymétrie entre employeurs et employés. Il est ainsi question de permettre aux IRP d'atteindre à une forme de parité, directement ou à travers la parole de l'expert, dans leur relation à l'employeur. D'autant que, sociologiquement, les dirigeants d'entreprise ont tendance à appartenir à la classe dirigeante et les représentants des salariés à celle des dominés. Le fait qu'un expert soit le leur et soit à leur côté est en soi un évènement de nature à les renforcer dans leur rôle, à conforter leur capacité à l'exercer dignement et donc à conforter leur dignité. Ce fait justifie en retour la posture de l'expert, aux côtés (du côté) des représentants des travailleurs, pour les assister dans l'exercice de la fonction que leur assigne la loi. Le fait demeure certainement aujourd'hui et constitue une forme de renforcement de la capacité d'action des représentants des salariés.

La remise d'un rapport en cinq parties canoniques (environnement, activité commerciale et/ou productive, résultats, données sociales, financement) précédées d'une note de synthèse, s'impose. Ce format est également adopté par les nouveaux entrants sur le marché. Car la période qui s'ouvre est celle de l'arrivée de la concurrence avec la création de Secafi en 1983. Peu sensible au cours des premières années, pendant lesquelles chacun reste proche de l'une des deux grandes centrales syndicales, elle s'exacerbe dès la fin des années 1980. Rapidement, un nouveau leader émerge à côté de Syndex, tandis que plusieurs cabinets de dimension plus modeste, parfois issus des deux grands, s'installent. Dans ce paysage nouveau, la dimension commerciale acquiert une place inédite.

Deux grandes stratégies de développement se mettent alors en place, très largement induites par les modes d'organisation et de gouvernance qui caractérisent chacun des deux leaders du marché. Syndex, dont l'organisation interne reste imprégnée de principes dits autogestionnaires, conserve un mode de gouvernance très largement décentralisé et un principe de redistribution des fruits de la croissance au collectif d'intervenants. Le développement est essentiellement endogène, assis de façon privilégiée sur la proximité avec une organisation syndicale partenaire, ce qui poussera notamment à la création de bureaux en région. Secafi, dont l'organisation interne est d'inspiration plus classique, assez fortement hiérarchisée et pilotée par un actionnaire disposant de nombreuses entrées politiques et syndicales, adopte un mode de développement plus agressif qui associe démarche commerciale auprès d'une diversité d'acteurs syndicaux et croissance externe par rachat de cabinets concurrents ou complémentaires. C'est Secafi qui va d'abord fédérer les cabinets accompagnant la CGT et moderniser leurs méthodes de travail, puis entrer en relation avec d'autres organisations syndicales. Mais c'est aussi un choix de diversification qui mène finalement au rachat de la Sodie en 2002, puis de Sémaphores en 2008.

Ce second modèle est porteur d'un potentiel de développement bien supérieur au premier et, dès le milieu des années 1990, le chiffre d'affaires du Groupe Alpha dépasse celui de Syndex. Surtout, Alpha investit dans les relations extérieures et acquiert une forte

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

visibilité, dans le monde syndical, mais aussi auprès des organisations professionnelles, des milieux académiques et des pouvoirs publics, quand Syndex reste principalement inscrite dans une relation de proximité avec les seules fédérations et régions de son principal client. Cet état de fait pèse sur les relations de Syndex avec la confédération, mais ce n'est qu'à partir du début des années 2000 que les premières expériences d'ouverture voient le jour, en particulier au niveau européen.

C'est aussi au cours de la première décennie des années 2000 qu'une nouvelle inflexion se fait jour, suscitée cette fois par la demande d'un nombre croissant de comités d'entreprises dont le niveau de formation s'est sensiblement élevé depuis les années 1980. Alors que, par le passé, cette demande était assez générique et pouvait souvent se résumer à l'exercice d'un droit qui permettait au CE de tenir sa place face à la direction, l'attente de résultats concrets devient plus prégnante. C'est notamment le cas dans les situations de restructuration, avec des attentes de réduction du nombre des suppressions d'emploi ou d'amélioration des mesures du plan social, mais aussi dans des situations de marche normale de l'entreprise concernant l'intéressement, la protection sociale, la santé au travail... ou, plus généralement, l'anticipation des difficultés et opportunités à venir. Ce n'est plus tant la parole de l'expert qui est alors attendue que les leviers d'action qu'il pourrait apporter au comité d'entreprise. La forme des rapports s'adapte en conséquence pour devenir moins générique, plus adaptées aux situations rencontrées. Cette évolution tire également le travail de l'expert vers l'accompagnement plus ou moins explicite de situations plus ou moins négociées. Il en résulte la production de notes, ou d'objets intermédiaires, qui viennent en appui à la négociation.

Enfin, à la différence de l'histoire de la première dimension du travail de l'expert, au cours de laquelle il a joué un rôle proactif lui permettant d'investir des champs toujours plus variés et étendus, l'histoire de cette deuxième dimension du travail de l'expert est celle d'une adaptation au contexte dans lequel il s'inscrit.

3. En guise de conclusion

Entre 1969 et 1982, la Cfdt et Syndex ont profondément renouvelé l'expertise auprès des Comités d'entreprise et, après 1982, les mêmes et d'autres ont approfondi l'accès aux données, diversifiés et perfectionnés les outils d'analyses et élargi le champ des activités, tant d'un point de vue disciplinaire (avec l'analyse du travail notamment), que géographique (avec la couverture du territoire national puis l'ouverture d'implantations européennes). Un cabinet comme Secafi a même développé des domaines connexes à l'expertise auprès des CE, en intégrant le reclassement et les mobilités professionnelles puis le conseil auprès des collectivités territoriales, et en offrant certaines prestations aux directions d'entreprises.

Pour autant, il semble qu'un certain nombre d'avancées, dans des domaines qui apparaissent essentiels depuis déjà plusieurs décennies, ont été relativement négligées. D'un point de vue disciplinaire, c'est en particulier le cas de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Syndex est ainsi, comme les autres cabinets, restée en dehors de l'expérience Vigéo (maintenant détenu par Moody's), fondée par Geneviève Féronne puis dirigée par Nicole Notat. De même, la réflexion sur l'écologie n'a pas fait l'objet d'un investissement fort, alors que la comptabilité carbone, par exemple, qui se développe

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

depuis 2002⁴⁴, aurait pu faire l'objet d'un intérêt de la part de cabinets qui sont aussi des cabinets d'expertise comptable. Et ce, même après que la proposition d'Écologie sans frontière dans le cadre du Grenelle de l'environnement en 2007 de réformer les CE en créant un second comité réservé aux ONG et associations de l'environnement choisies par les salariés de l'entreprise a été clairement refusée tant par la CGT que par la CFDT et les autres organisations syndicales.

La profession d'expert-comptable du CE est par ailleurs largement restée « dans son couloir professionnel ». Peu de liens ont en particulier été établis entre les cabinets d'experts auprès des CE et le monde de la recherche. Coté Syndex, il faut mentionner la collaboration avec des chercheurs sur les restructurations à partir du début des années 2000 et, côté Sécafi, un projet un peu plus ambitieux de création d'une unité d'études économiques (Alpha Études, devenu le Centre d'études prospectives, CEP) en 2006 dirigée par Hugues Bertrand ancien directeur du Céreq et intervenant Syndex de la première heure⁴⁵. Il n'y a cependant pas eu, à notre connaissance, de construction de liens réguliers et récurrents avec la recherche, tant pour offrir des terrains aux chercheurs dans une diversité de domaines que pour bénéficier des réflexions académiques sur l'entreprise, ses outils et modalités de gestion.

Sur un plan plus organisationnel, force est de constater que la profession n'a pas réussi à créer un organisme collectif, visant à la structurer, la défendre et la faire progresser. Parmi d'autres, la question du contrôle de qualité des interventions et de leur adaptation à leur objet nous semble toujours pendante, quel que soit le cabinet considéré, et, a fortiori, à l'échelle de la profession.

Un investissement plus déterminé des experts du CE dans ces différents champs aurait-il permis un développement significatif des capacités d'action des représentants des salariés ? C'est une question qui est bien entendu condamnée à rester sans réponse. Quelques hypothèses peuvent toutefois être avancées.

L'espace qu'occupe l'expert dans le dispositif de dialogue social à la française le place en outil du dialogue social bien plus qu'en acteur de la transformation économique et sociale. Dès lors, les questions qui se posent à lui sont de deux ordres :

- Comment conserver ou accroître une capacité d'investigation permettant de produire des informations utiles à la compréhension d'une situation ?
- Comment permettre aux représentants des travailleurs d'en prendre véritablement connaissance compte tenu des moyens et enjeux qui sont les leurs ?

La capacité d'action des représentants des salariés dépend quant à elle de très nombreuses variables, tant internes, relatives notamment à la cohésion du collectif de représentants compte tenu de la diversité des intérêts et des affiliations en son sein, qu'externes, du fait des caractéristiques intrinsèques du dialogue social à la française. Dans le cadre du comité d'entreprise, elle est ainsi soumise à deux contraintes particulièrement fortes :

⁴⁴ Date relativement arbitraire qui est celle de la création du bilan carbone par l'ADEME.

⁴⁵ Puis dirigé par Jacky Fayolle précédemment directeur de l'IRES.

Quel « bilan » de l'expertise auprès des représentants des travailleurs ? (Frédéric Bruggeman & Dominique Paucard)

- Le périmètre de compétence des interlocuteurs des représentants des salariés dans le CE, circonscrit à la société ou, dans le meilleur des cas, à l'entreprise, qui les emploie ;
- Les pouvoirs conférés au CE, organe purement consultatif, qui doit donc déployer toute une palette de moyens de conviction pour voir aboutir tout ou partie de ses propositions.

L'articulation entre la transmission d'informations par l'expert et la capacité d'action des représentants des salariés peut alors se résumer ainsi : l'expert doit aider les représentants des salariés à définir en connaissance de cause les propositions qu'ils veulent porter et à les associer aux meilleurs moyens de conviction à leur disposition.

Si l'expert n'est pas acteur de la confrontation sociale, il est néanmoins présent dans des situations où elle s'exprime. Il peut alors chercher à jouer un rôle en entrant dans un jeu d'influence auprès de l'une ou l'autre des parties. Il peut aussi adopter une posture qui amène les parties à définir leurs propres enjeux. Mais, outre qu'il est déontologiquement discutable de chercher à le faire, il est très peu probable qu'il parvienne à imposer les siens.

Dans ces conditions, il est vraisemblable que le relativement faible investissement des experts dans des sujets comme la RSE ou l'écologie renvoie avant tout à la faiblesse des attentes de leurs mandants, due notamment aux difficultés qu'ils éprouvent, comme les organisations syndicales en général, à intervenir efficacement dans ces domaines. Ce qui ne signifie pas qu'une demande significative ne va pas se manifester dans un proche futur, au fur et à mesure de la montée des préoccupations et des décisions d'entreprises en lien avec les enjeux écologiques. La loi dite « climat et résilience » offre d'ailleurs la première opportunité concrète d'évolution en ce sens. Il faut de même noter que le terrain de la fiscalité – pourtant en rapport direct avec la participation des salariés et leurs salaires – n'a été que modestement explorée.

En revanche, il est peu contestable que l'investissement dans la recherche aurait permis, et permettrait certainement encore, d'améliorer la qualité des informations délivrées aux comités d'entreprise et la manière dont elle est communiquée de telle sorte que les représentants des salariés en prennent véritablement connaissance. De même, la structuration de la profession aurait sans doute conduit à mieux encadrer les pratiques les moins efficaces, notamment pour ce qui concerne la qualité de certaines prestations.

De ce point de vue, il est probable que, dans un certain nombre de circonstances, la capacité d'action des représentants des travailleurs aurait été meilleure (rapports plus pertinents, signalement d'enjeux émergents ou sous-jacents, moyens d'actions innovants, etc.). Sans perdre de vue pour autant que, si l'entreprise est l'un des échelons possibles de la prise de décision, ce n'est pas le principal lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes qui concernent l'évolution de la société dans son ensemble ou des branches d'activité et des groupes sociaux dans leur entier.

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

III. L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons – Bernard Billaudot

Des échanges nourris ont eu lieu entre les Anciens de Syndex qui ont participé à la réalisation de leur projet commun de rendre compte, le plus objectivement possible, de l'évolution de l'expertise auprès des IRP, de la sortie de la seconde guerre mondiale au milieu des années deux-mille dix. Ces échanges ont débouché sur le constat que les uns et les autres ne portaient pas le même regard sur cette évolution, tout particulièrement sur celle qui a lieu au cours de la période 1982-2015, celle qui est décrite dans ce qui précède en distinguant divers domaines. Comment expliquer cette pluralité de points de vue ?

Pour moi, il faut remonter à ce que sont les *représentations* que se font les uns et les autres *du monde dans lequel nous vivons* pour le comprendre. Chacun a construit la sienne de façon plus ou moins explicite en puisant dans les représentations qui ont cours dans le monde à son époque. Ces représentations, je les qualifie de *visions* parce qu'elles sont supra-subjectives, si ce n'est objectives. Pour certains, leur représentation subjective est proche de l'une de ces visions, tandis que pour d'autres, elle en combine plusieurs sans forte dominante. D'ailleurs, la représentation subjective de chacun a pu évoluer dans le cours de sa vie en raison de sa propre trajectoire ou de l'apparition de nouvelles visions. D'ailleurs, le plus souvent, ces visions ne sont pas clairement identifiées distinctement les unes des autres par l'individu que l'on considère, ce qui a pour conséquence que ce dernier ne peut dire précisément d'où vient sa propre représentation.

Il y a un point sur lequel nous sommes en accord : la période en question (1982-2015) n'est pas un prolongement de la période antérieure. Elle est fondamentalement nouvelle. Il y a eu une rupture entre un avant et un après. Or, pour moi, la seconde se caractérise notamment par la montée en puissance d'une nouvelle vision, une vision que je vais qualifier de *vision postclassique*. Cela a conduit à disqualifier les anciennes visions auxquelles elle prétend devoir se substituer et à ce que cette nouvelle vision entre dans la formation des représentations personnelles, quitte à devenir dominante dans la composition dont chacune procède. Pour le dire en d'autres termes, *l'atmosphère* dans laquelle ces représentations se forment a changé. La diversité des regards ne peut être comprise sans prendre en compte ce changement. Telle est la proposition que je vais défendre dans ma contribution.

Ceci étant, je n'entends pas sonder les reins et les cœurs des anciens de Syndex qui ont participé au bilan réalisé et, encore moins, sonder ceux des intervenants actuels de Syndex à qui il est principalement destiné. En ce qui concerne ma propre représentation, elle a enregistré une inflexion importante entre le moment où j'ai participé à la création de Syndex⁴⁶ et celui où ma propre recherche a débouché, en y consacrant l'essentiel de mon temps de retraité, sur une nouvelle vision tout à fait originale que je qualifie dans la suite de *pragmatiste*. Cette inflexion importante a consisté à abandonner une représentation inspirée par la vision qui va être qualifiée de « socialiste » à une représentation qui est celle de cette vision pragmatiste.

⁴⁶ En ayant notamment été à l'initiative du rapport type. Ensuite, j'ai effectué des missions jusqu'à la fin des années 1990 (à partir des années 1980, dans le cadre du groupe grenoblois, que j'ai contribué à créer).

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

Dans un premier temps, je m'en tiens à la première période de notre découpage, celle qui court jusqu'au début des années quatre-vingt. Je présente un panorama de l'atmosphère des années soixante en termes de visions et le panorama des positions politiques qui lui est associé, étant entendu que les IRP instituées le sont par des lois qui entrent dans le champ d'actions des partis politiques. Il est ensuite question du renouvellement qui a lieu au cours de la période suivante (1982-2015). Je fais état dans un troisième temps de ma propre vision et du regard qu'il conduit à porter sur l'ensemble de la période en caractérisant précisément la rupture qui intervient entre la première et la seconde, celle que dans ma contribution portant sur le contexte général (première partie) j'ai qualifié de basculement d'une domination du monde de production industriel à une domination du monde de production marchand, un basculement qui s'accorde à l'avènement de la mondialisation réellement existante.

1. Les années soixante : l'atmosphère en termes de visions et ce qu'elle implique sur les programmes des partis politiques

1.1 Un panorama de l'atmosphère des années soixante en termes de visions

L'atmosphère qui préside à la formation des représentations personnelles au cours des années cinquante-soixante-dix est pour l'essentiel structurée, sur la base d'un constat commun que le monde se compose d'un ensemble de nations indépendantes les unes des autres, par *trois visions* de base. Ces trois visions se distinguent par ce qu'elles nous disent à propos de ce qui est commun à toutes ces nations, c'est-à-dire le modèle « Nation moderne ». Ces trois visions sont la vision classique en termes d'ordre spontané que l'on peut qualifier de *libérale*, la vision classique en termes d'ordre construit que l'on peut qualifier de *républicaine* et la vision qui doit plus à Marx qu'à Proudhon et que l'on peut qualifier de *socialiste*. Les deux premières ont un fond commun, ce que j'appelle la méta-vision classique : on voit la Nation moderne comme une forme de vivre-ensemble des humains qui repose principalement sur le couplage de deux modalités différentes de coordination de ses membres : le Marché et l'État de droit. La vision socialiste s'oppose à cette méta-vision.

La méta-vision classique

Selon cette appréhension classique de la Nation, celle-ci se caractérise (i) par la présence d'une économie de marché qui est dite « politique » (elle n'est plus « domestique » comme l'était l'*oeconomia* de la cité antique puisqu'elle est organisée à l'échelle d'un État) et (ii) par le fait que ce dernier est un État de Droit (l'exercice du pouvoir d'État est soumis à des règles de Droit qui émanent des citoyens, via une démocratie politique représentative). On est donc en présence de deux domaines distincts, l'*économique* et le *politique*. Dès lors, tout ce qui, dans l'ensemble de la Nation, ne relève pas de l'un de ces deux domaines est le *social* ; c'est en ce sens que l'on parle de dialogue social, de relations sociales dans l'entreprise, de sécurité sociale, de prestations sociales, si ce n'est de « questions de société » (exemple : le droit à l'avortement).

La question que pose ce couplage est de savoir si le Marché et l'État de Droit sont des entités extérieures l'une à l'autre ou bien non. Il y a deux, et seulement deux, façons de

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

trancher cette question, celle que l'on doit à Locke et celle que l'on doit à Hobbes. C'est la façon de penser la nature humaine qui détermine cette réponse, dès lors que la problématique dont procède cette méta-vision est individualiste – ce sont les individus qui font la société.

La vision classique en termes d'ordre spontané : la vision libérale

Pour Locke et ceux qui le suivent, l'individu de la Nation moderne est doté d'un sens moral qui le conduit à échanger pacifiquement⁴⁷. Le Marché naît donc spontanément, indépendamment de l'État de Droit. Quant à ce dernier, il découle aussi de ce sens moral acquis qui le rend capable de se concerter avec les autres pour mettre en ordre la société nationale. Le couplage des deux est assuré par le fait que l'un ne va pas sans l'autre – l'État tire ses ressources de l'économie et le Marché repose sur des règles de Droit instituées par l'État. Telle est notamment la vision de Smith.

La vision classique en termes d'ordre construit : la vision républicaine

Pour Hobbes et ceux qui le suivent, l'individu n'est doté d'aucun sens moral. Par conséquent, le jeu spontané du Marché, c'est-à-dire de l'économie de marché qui est fondée sur l'échange volontaire et la concurrence, est une fiction ; il conduit à la guerre de tous contre tous. Le Marché ne peut donc être que *dans* l'État, organisé par lui. Il n'est pas porteur de lois qui lui seraient propres et que le pouvoir politique devrait respecter. Pour le dire en d'autres termes, l'État est premier et il doit assurer un rôle dirigeant.

La vision socialiste

La vision socialiste s'oppose au fond commun de la vision libérale et de la vision républicaine parce qu'elle procède d'une problématique holiste de la socialisation – par sa structure, la société façonne les individus qui en sont les membres⁴⁸. Pour cette vision, l'élément structurant de la nation moderne est le mode de production qui préside à la production des conditions d'existence de la population de la nation. Ce mode est le *mode de production capitaliste* dans lequel les travailleurs salariés sont séparés de leurs moyens de production et du produit de leur travail. Le pouvoir « sur » l'entreprise, l'unité de base de la production pour la vente sur le marché, est dévolu à ceux qui apportent, sans limitation de durée et sans rémunération fixée à l'avance, l'argent nécessaire pour que l'entreprise existe⁴⁹. Ce sont les actionnaires : ils nomment le dirigeant de l'entreprise et contrôlent son action et ils disposent du profit qui naît de la vente des produits, déduction faite des charges encourues pour faire la production (coût des moyens de production consommés, coût des salariés employés et intérêts versés aux prêteurs ordinaires). L'économie est donc principalement capitaliste en ce sens. Certains de ceux qui sont des adeptes de cette vision retiennent sa version marxienne : ils considèrent que l'État de Droit est nécessairement au *service du Capital* et que la dévolution du pouvoir « sur » l'entreprise au Capital est illégitime. Pour les autres, l'exercice du pouvoir d'État relève de

⁴⁷ Pour Smith, il a de la *sympathie* pour les autres, en étant capable de se mettre à leur place.

⁴⁸ Ce n'est plus « les individus font la société », mais « la société, via sa structure, fait les individus selon la position que les uns et les autres ont dans la structure ».

⁴⁹ Il s'avère que l'entreprise emprunte aussi une partie de l'argent qui y est transformé en capital productif (fixe et circulant), mais le prêteur ordinaire (dont la rémunération est fixée à l'avance) n'a pas de pouvoir « sur » l'entreprise.

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

la coalition de partis politiques qui a gagné les élections, sans détermination préétablie de son action politique par la structure en place.

Comment se comprendre s'il y a plusieurs visions ?

La France est une Nation moderne qui, comme beaucoup d'autres, se caractérise par l'usage d'une langue unique à l'échelle de l'ensemble de son territoire. Les mots utilisés par les uns et les autres sont les mêmes, à commencer par « économique », « politique » et « social » qui sont couramment employés pour qualifier une grande diversité d'entités (organisation, institution, acteur collectif, etc.), mais cela ne veut pas dire qu'ils ont le même sens précis pour tous dès lors qu'il y a plusieurs visions et que celles-ci changent dans le temps. Comme les membres de la nation doivent pouvoir se comprendre, des sens communs, relativement flous et vagues, se sont imposés. Ce sont des sens qui s'analysent comme étant des *compromis* entre des sens différents procédant de visions différentes. Ils sont propres à une époque identifiée par son atmosphère en termes de visions. Pour l'époque des années soixante, le sens commun de « politique » ne pose pas de trop de problème à se former puisque, dans les trois visions, ce qui est politique est « ce qui a trait à l'État » (ce sont les différences dans la façon de concevoir ce dernier qui sont gommées). Il n'en reste pas moins que certains restent attachés à son sens propre à la Cité antique, celui pour lequel « ce qui est politique » est tout ce qui a trait à l'organisation de la Cité, en remplaçant « Cité » par « Nation ». Il n'en va pas de même pour « économique » et « social ». Les sens communs sont voisins de ceux de la vision libérale, si ce n'est que celui de « social » n'est pas limité à ce qui a tout d'un reste dans cette vision ; ce qualificatif est couramment attribué à des phénomènes ou des entités qui mettent primordialement en jeu des relations entre les membres de la collectivité nationale qui ne relèvent ni du « politique », ni de la coordination par le Marché qui met en jeu des relations entre des personnes individualisées (personnes physiques ou personnes morales) parce que ces relations sont établies entre des acteurs collectifs. Ainsi, l'usage s'est imposé de parler des syndicats de salariés comme étant des acteurs collectifs « sociaux » (et non pas « économiques ») et de même pour les acteurs collectifs qui procèdent de la défense d'intérêts découlant de l'occupation de la place sociale « employeur privé de type entreprise » (« patron », pour simplifier). Les uns et les autres sont qualifiés de « partenaires sociaux » et l'on parle de « dialogue social » à propos de leurs relations. D'ailleurs, comme le souligne Bernard Gazier ainsi que Dominique et Frédéric dans leur texte de cette troisième partie, le « dialogue social à la française » se spécifie par le fait qu'il est très conflictuel (il ne va pas de soi) et que celui qui s'établit, non pas à l'échelle d'une entreprise ou à celle d'une branche d'activité, mais à celle de l'ensemble de la nation, n'a lieu que sous les hospices du pouvoir politique.

1.2 Des visions aux partis politiques dans l'atmosphère des années soixante

Les partis politiques sont les acteurs collectifs qui définissent les instances de représentations du personnel, y compris les formes que peut ou doit prendre la « représentation » en question en conférant aux acteurs collectifs que sont les syndicats de salariés certaines prérogatives en la matière. Celles qui ont été instituées au cours de la période qui nous occupent ont donc été déterminées par la distribution des partis politiques en présence. Tous les partis politiques n'ont pas le même programme, c'est-à-dire le même ensemble de mesures qu'ils entendent mettre en œuvre s'ils accèdent au

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

pouvoir seul. D'ailleurs ils réalisent souvent des coalitions qui s'entendent au mieux sur un programme commun. Tout programme est l'actualisation dans un contexte donné d'une ou plusieurs doctrines politiques. Chacune de ces doctrines se définit par un *but* qui s'inscrit à une certaine place dans la polarité droite/gauche et par la *vision* qui le porte. On peut s'en tenir à l'idée que ce but est « de gauche » s'il vise un progrès par une transformation de l'existant et « de droite » s'il vise à conserver des éléments jugés essentiels de l'existant. D'ailleurs, si le but de la plupart des partis est « dans la boîte » c'est-à-dire qu'il n'implique pas de sortir du modèle de la Nation moderne, celui de quelques-uns d'entre eux est « hors de la boîte » (ce sont des partis d'extrême gauche ou d'extrême droite). Le fondement d'une doctrine sur une vision est une évidence, puisque, pour penser un changement ou une conservation « dans la boîte » (ou une « sortie de la boîte »), il faut avoir une vision de ladite boîte, c'est-à-dire du modèle de la Nation moderne. La diversité des partis, même si la plupart d'entre eux sont pluri-doctrinaux, est donc la conséquence d'une diversité de visions, sans exclure que la relation soit inverse.

Des visions aux doctrines 1 : à partir de la vision libérale

La doctrine libérale qui est portée par la vision libérale n'est ni de gauche, ni de droite parce qu'un libéral « pur » considère que cette polarité est sans objet. Cette doctrine est donc « du centre ». A l'époque considérée, cette doctrine est la réponse libérale à la question sociale qui s'est posée avec force à la fin du XIXe siècle, ce qu'on appelle le *libéralisme social*. Il prend la place du libéralisme du laisser-faire qui a prévalu jusqu'à la crise de 1929. Cette doctrine a adopté l'analyse de Keynes, qui est un membre du parti libéral anglais. Elle préconise la transformation de l'État du 19^e siècle en *État social*, les quatre piliers de ce dernier étant la protection sociale, les régulations du marché du travail, les services publics et les politiques macroéconomiques de soutien de l'activité et de l'emploi.

Des visions aux doctrines 2 : à partir de la vision républicaine

S'agissant des doctrines qui procèdent de la vision républicaine à l'époque considérée, Il y a une doctrine républicaine de droite et une doctrine républicaine de gauche. Les deux n'ont aucun problème à défendre la mise en place d'un État social puisque cette vision postule que l'État a un rôle dirigeant. Elles divergent concernant l'ampleur des transformations relatives à chacun des quatre piliers. La doctrine « de droite » entend que ces transformations ne portent pas atteinte aux initiatives entrepreneuriales qui déterminent la dimension de l'économie de marché et celle des prélèvements obligatoires (impôts et cotisations sociales). Au contraire, la doctrine « de gauche » pousse à ce que ces transformations soient mises en œuvre rapidement et sans restriction tenant au fait qu'elles portent atteinte aux intérêts de ceux qui bénéficiaient des fortes inégalités économiques et sociales antérieures.

Des visions aux doctrines 3 : à partir de la vision socialiste

Dès le début du XXe siècle, ceux qui s'en remettent à la vision socialiste se divisent en deux camps, celui des partisans d'une doctrine révolutionnaire qui vise une *rupture avec le capitalisme*, le but « hors de la boîte » étant de construire une société socialiste dans laquelle l'aliénation du salarié ordinaire (l'absence de lien avec ses moyens de production et le produit de son travail) a été levée, et celui des partisans d'une doctrine réformiste

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

dont le but est « dans la boîte » : *organiser le capitalisme au bénéfice des travailleurs salariés*. Défendue par Lénine, la première a été victorieuse en 1917 en Russie et sa mise en œuvre sous la direction de Staline a débouché sur l'institution du « socialisme réellement existant » dans le bloc soviétique dont les frontières ont été fixées à Yalta. Dans le bloc occidental, en guerre froide avec ce bloc soviétique, des socialistes, qui se qualifient de communistes pour se distinguer des réformistes, défendent cette doctrine révolutionnaire dont il vient d'être dit qu'elle était d'extrême gauche. Quant à la doctrine réformiste, elle s'impose dans les pays d'Europe du Nord, en Allemagne et en Grande-Bretagne. Elle est qualifiée de doctrine *sociale-démocrate* (Europe du Nord, Allemagne) ou de doctrine *travailliste* (Grande-Bretagne). Cette doctrine est « de gauche » puisqu'elle vise la transformation de la « société bourgeoise » du 19^e siècle en une « société salariale ». A l'époque considérée, cette doctrine s'accorde à celle du républicanisme de gauche.

Les partis politiques et la polarité droite/gauche en France à l'époque des années soixante

Il n'y a pas, à proprement parler, de parti libéral en France. Le pouvoir d'État est exercé, depuis l'avènement de la Ve république, par une coalition de partis dans laquelle le parti gaulliste est largement prépondérant. L'action politique prônée par ce dernier relève d'une pluralité de doctrines dont la dominante est la doctrine républicaine de droite. Les partis d'opposition sont avant tout la SFIO, qui devient le Parti socialiste après de congrès d'Épinay de 1972, et le Parti communiste. Les doctrines qui président au programme défendu par la SFIO sont à la fois la doctrine sociale-démocrate, la doctrine républicaine de gauche et encore un peu la doctrine socialiste révolutionnaire. Pour le parti communiste, la caractérisation ne pose pas de problème : la doctrine qui en est constitutive est une version révisée de la doctrine socialiste révolutionnaire, puisque le passage par une victoire électorale est considéré comme une solution préférable à la lutte armée pour entamer la construction de la société socialiste.

La polarité droite/gauche qui est propre à l'atmosphère de l'époque en termes de visions s'ordonne donc autour de la mise en place de l'État social, la spécificité de la France étant que cela se passe sans alternance politique (une alternance entre l'exercice du pouvoir politique par une majorité « de droite » et son exercice par une majorité « de gauche »). Cela va de pair avec un dialogue social très conflictuel et avec une division syndicale du côté salarial entre une CGT, soumise à la logique de la « courroie de transmission » entre parti et syndicat qui est propre à la doctrine socialiste révolutionnaire, et une CFDT qui, ayant rompu son attachement avec la doctrine sociale de l'Église catholique et misant sur l'unification du salariat, cherche sa voie propre en avançant la perspective de l'autogestion.

2. A partir des années quatre-vingt

2.1 Une nouvelle atmosphère avec l'apparition d'une nouvelle vision postclassique

La nouveauté, qui est à l'origine du fait que l'on a une rupture au tournant des années quatre-vingt, est que l'on assiste à l'avènement d'une nouvelle vision et, en conséquence, à un profond changement de l'atmosphère en termes de visions. De façon neutre, je la

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

qualifie de vision postclassique⁵⁰, mais il s'avère que, si on prend en compte la nouvelle philosophie politique libérale qui est portée par cette vision, elle peut être qualifiée de *néolibérale*, le néolibéralisme en question étant qualifié de *néolibéralisme du XXI^e siècle* afin de le distinguer des néolibéralismes du XX^e siècle qui ont vu le jour après la crise de 1929⁵¹.

La Nation moderne comme société de marchés

Cette nouvelle vision procède de l'abandon de la méta-vision classique tout en étant toujours individualiste. L'hypothèse sur l'individu est qu'il est doté d'une rationalité consistant à rechercher la disposition de biens, mais il doit s'en remettre à des conventions et des croyances pour pratiquer cette rationalité utilitariste. Dès lors, les biens dont il recherche la disposition sont aussi des biens publics institutionnels (ex : la monnaie, le Droit). Sur cette base, le seul mode de coordination qui se forme et qui est considéré comme la base unique de la Nation moderne est le Marché entendu en un sens tout à fait général. Ce dernier se décline en trois marchés dans lesquels s'effectuent des relations. Ils se distinguent par la nature des biens dont les individus peuvent disposer en allant sur l'un de ces trois marchés. Ces marchés sont le *marché économique*, le *marché politique* et le *marché matrimonial*. La Nation moderne est donc vue comme une *société de marchés*. Ces trois marchés sont interdépendants parce que le marché économique présuppose l'institution du bien public « monnaie » via le marché politique et que le marché domestique présuppose l'institution du bien public « mariage » via le marché politique.

Sur le marché politique, ceux qui offrent des biens publics (des services publics et des biens publics institutionnels) sont des entrepreneurs politiques pouvant s'être organisés en partis politiques et ceux qui demandent des biens publics sont les citoyens qui utilisent leur bulletin de vote pour choisir celui des entrepreneurs politiques qui propose ce que chacun considère personnellement comme étant la meilleure offre de biens publics (y compris la façon dont il entend financer la production de ces biens). L'État de Droit, fondé sur l'idée que l'individu était aussi un *homo politicus*, a comme tel disparu. Un bon leader politique à même d'exercer le pouvoir d'État n'est plus considéré comme étant celui qui sera capable de conduire la Nation face à des adversités que l'on ne peut toutes prévoir. Il doit s'agir d'un bon entrepreneur politique, c'est-à-dire de quelqu'un qui *tient ses promesses* s'il est élu.

Aucun des trois marchés n'est parfait. Chacun présente des défauts ou des failles. Pour le marché politique, la principale faille est la *corruption* des entrepreneurs politiques. Pour le marché économique, ce sont les rentes occasionnelles ou plus durables dont beaucoup tiennent à l'existence d'externalités (des interactions qui ne peuvent passer par le marché

⁵⁰ Concernant cette vision postclassique, il n'existe pas d'écrits qui en proposent une présentation d'ensemble et auxquels j'aurais pu me référer. Pour parvenir à celle dont je fais état, j'ai procédé comme on le fait lorsqu'on réalise un puzzle, les pièces utilisées étant tirées de travaux relevant des diverses sciences sociales. (voir Billaudot, *Société, économie et civilisation*, Paris, EMSHA, <https://books.openedition.org/emsha/422>, 2021, tome 1, seconde partie, chapitres 3 et 4).

⁵¹ Ces néolibéralismes du XX^e siècle sont principalement celui des Autrichiens (Mill, Hayek), l'ordolibéralisme allemand et celui de Lippmann (voir le colloque Lippmann de 1938). Ils reposent encore sur la vision classique en termes d'ordre spontané et ils ont en commun une remise en cause du libéralisme du laisser-faire.

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

économique), certaines externalités étant négatives (ex : pollution) et d'autres positives (ex : production de connaissances).

La possibilité de territorialisations différentes du marché économique et du marché politique

La principale nouveauté de cette vision postclassique est relative aux territorialisations respectives des trois marchés. Pour les trois, la logique qui préside à la détermination de son espace opérationnel est la même : la dimension de cet espace dépend des coûts des transactions réalisées sur le marché en question. Mais comme ces coûts ne sont pas les mêmes d'un marché à l'autre, la territorialisation n'est pas nécessairement la même. Ainsi, avec l'avènement des NTIC, les coûts de transaction des transactions commerciales et financières ne sont plus fonction de la distance géographique et, par conséquent, le marché économique se mondialise en matière commerciale et financière. Par contre, il n'en va pas de même pour les coûts de transaction des transactions établies sur le marché politique. Celui-ci demeure territorialisé à l'échelle nationale.

Cette vision conduit donc à comprendre le processus de mondialisation, qui commence au début des années quatre-vingt et a conduit à ce que l'économie mondiale du début des années deux-mille soit très différente de ce qu'elle était au début du processus, comme étant *une mondialisation du marché économique sans mondialisation du marché politique* et à considérer que cette mondialisation réellement existante ne pose pas de problème. Bien plus, elle doit permettre à toutes les nations du monde d'accroître leur richesse économique, gage d'un progrès social (si ce n'est humain au sens de Sen).

Les entrepreneurs politiques peuvent-ils remédier aux failles du marché économique ?

Dès lors que le marché économique présente des failles et que cette présence est à l'origine d'une distribution des biens entre les membres de la collectivité nationale qui n'est pas le seul effet du « mérite » de chacun, la question qui se pose est celle de savoir si les entrepreneurs politiques sont à même, par une politique réglementaire, de réduire cette injustice. Il s'avère que ceux qui ont participé, au sein des diverses sciences sociales, à l'élaboration de cette vision postclassique ne s'entendent pas sur ce point. Pour certains, toute réglementation visant à contraindre une catégorie de personnes (physiques ou morales) sera *captée* par ces dernières, retournée à leur avantage de telle sorte que l'effet du remède ne fait qu'empirer le mal (ou pour le moins, n'améliore pas la situation). Pour d'autres au contraire, des réglementations peuvent s'avérer efficaces, mais cela exige que chacune d'elle soit *incitative*, c'est-à-dire que ceux qu'elle vise considèrent qu'il est dans leur propre intérêt de s'y conformer.

Conclusion : une disqualification des anciennes visions

Il est aisé de constater que cette nouvelle vision postclassique disqualifie à la fois la vision libérale, la vision républicaine et la vision socialiste réformiste. L'atmosphère en termes de visions dans laquelle se forme les représentations personnelles n'est plus du tout la même à partir du moment où cette nouvelle vision a quitté le monde de la recherche et se diffuse dans la société selon divers canaux. En conformité avec la proposition selon laquelle toute action politique procède nécessairement d'une vision, c'est le paysage politique qui est transformé.

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

2.2 La transformation du paysage politique

Pour bien comprendre cette transformation du paysage politique, il faut prendre en compte au départ le fait que la nouvelle vision postclassique en contient deux et que, par conséquent, ce sont deux doctrines différentes qui sont portées par cette vision.

Deux nouvelles doctrines politiques sont portées par la vision postclassique : la polarité droite/gauche interne au néolibéralisme du XXIe siècle

Les deux versions de la vision postclassique, la version « à réglementation inefficace » et la version « à réglementation incitative » portent la même option politique : il appartient aux entrepreneurs politiques de mettre en place, dans la nation qui est de leur ressort, les institutions qui assurent un bon fonctionnement du marché économique, ce qu'on appelle son encadrement juridique assurant principalement l'existence et la préservation des droits de propriété.

Au-delà de ce fond commun, ce sont deux doctrines politiques différentes qui sont portées par cette vision. La version « à réglementation inefficace » est porteuse d'un néolibéralisme de droite et la version « à réglementation incitative », d'un néolibéralisme de gauche. C'est à propos de la mondialisation que cette polarité se manifeste :

- La doctrine néolibérale (XXIe) de droite préconise une mondialisation spontanée du marché économique ; les pouvoirs politiques nationaux n'ont pas à intervenir dans la réalisation de ce processus qui ne peut produire que des effets positifs pour toutes les nations du monde, seulement à garantir sur leur sol des droits de propriété fermement établis et un marché des changes interbancaires assurant la libre convertibilité de la monnaie nationale, dans le cadre du principe des changes flottants à l'échelle internationale.
- La doctrine néolibérale (XXIe) de gauche préconise que les pouvoirs politiques nationaux accompagnent le processus de mondialisation du marché économique, sans qu'il s'agisse pour autant pour eux de se concerter pour produire un Droit économique commun.

Un bouleversement du panorama des positions politiques en présence

Le premier bouleversement du panorama des positions politiques qui s'affrontent pour exercer le pouvoir politique ne tient pas directement à l'entrée en scène de la vision postclassique, mais à la fin du « socialisme réellement existant » suite à l'écroulement du mur de Berlin. Cela disqualifie les programmes des partis communistes là où ils sont encore puissants (France, Italie) et s'accompagne pour ces partis d'une chute rapide de leur électorat. A cela s'ajoute le remplacement de Mao Zedong par Deng Xiaoping à la tête du parti communiste chinois qui se traduit par l'ouverture de la Chine et sa participation au processus de mondialisation.

Dans les partis politiques classés à droite, la doctrine néolibérale de droite prend une place importante en se substituant totalement ou partiellement à la doctrine du libéralisme social et à la doctrine de droite du républicanisme. Les tensions internes à ces

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

partis, notamment le parti républicain aux EUA, le parti chiraquien en France et le parti conservateur en G-B, en sont la manifestation.

Dans les partis politiques classés à gauche, la doctrine néolibérale de gauche devient la doctrine dominante. Cela vaut à la fois pour le parti démocrate aux EUA et pour les partis socialistes ou sociaux-démocrates en Europe, cette doctrine y étant qualifiée de « troisième voie » (Blair-Schröder). Il s'agit pour ces partis d'une rupture de la ligne politique antérieure. Cela prend beaucoup de temps en France pour le PS, le basculement n'étant actualisé qu'à l'épreuve de l'exercice du pouvoir sous la présidence de François Hollande. Que l'on qualifie cette évolution d'inflexion, de dérive ou de rupture, ce fait n'est pas pour rien dans la difficulté des partis en question à prendre en compte la montée de la crise environnementale et à éviter la naissance de partis écologistes (ce qui est le cas en Allemagne et en France).

La principale conséquence est que les politiques menées dans chaque Nation sont désormais principalement déterminées par l'exigence de tenir la route dans la guerre économique mondiale et non plus par le contexte intérieur. Autant dire que le principe de la Nation pleinement souveraine est en crise.

Les répercussions sur les positions syndicales en France

Le système formé par le profond changement de l'atmosphère qui préside à la formation des représentations personnelles en termes de visions et le bouleversement du panorama des positions politiques en présence a des répercussions dans le champ des organisations syndicales de salariés. Dans un contexte dans lequel la « défense des acquis » devient primordiale, cela vaut à la fois pour la CGT et la CFDT, mais de façons différentes. Puisque le principe de la « courroie de transmission » n'est plus à l'ordre du jour, la CGT erre à la recherche d'un remplaçant inexistant. Pour la CFDT, cette répercussion est ce qu'il est convenu d'appeler le *recentrage*. Ce dernier ne doit pas être compris comme le choix d'une position politique centriste, mais comme celui de situer son action « dans la boîte » en s'en tenant au champ syndical délimité par la place faite par le Droit aux syndicats de salariés, celle que l'histoire passée a permis de conquérir.

3. La vision pragmatiste que j'ai construite et le regard qu'elle conduit à porter sur l'évolution de l'expertise auprès des IRP

3.1 Une vision pragmatiste de la Nation moderne

Ma recherche a été motivée par un objectif : le dépassement de la vision marxienne de l'histoire humaine en termes d'une succession de modes de production, parce qu'elle me paraissait être à l'origine de l'échec du « socialisme réellement existant ». Je pense avoir atteint ce but⁵². Je suis parvenu à un autre « cadre conceptuel pour interpréter l'histoire de l'humanité »⁵³ qui comprend une vision de la Nation moderne que je qualifie de

⁵² Billaudot, op. cit..

⁵³ Je reprends à mon compte cette expression utilisée par Douglass North pour qualifier sa propre fresque historique des formes d'ordres sociaux qui se sont succédé dans l'histoire. Celle que j'ai construite a résulté d'une double appropriation critique, d'un côté, une appropriation critique de celle de Marx et, de l'autre, une

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation
du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

*pragmatiste*⁵⁴. Cette dernière se décompose en une vision de la *structure de base* de la Nation moderne, c'est-à-dire des principaux rapports entre les humains dont elle se compose, et une caractérisation de la façon dont les normes qui sont constitutives de ces rapports (celles qui président aux occupations des entités qui sont prises dans ces rapports) sont justifiées, ce que j'appelle le *mode de justification* qui est propre à cette sorte de vivre-ensemble. C'est un mode qui est en principe pratiqué et qui comprend à la fois le respect de principes de justice et un résultat attendu.

La structure de base de la Nation moderne

Cette structure de base est propre aux rapports sociaux relevant de l'espace public. Elle comprend deux étages de rapports⁵⁵. Le premier étage est celui des rapports dits fondamentaux car ils sont les fondations de la Nation moderne. Dans la société traditionnelle dont la Nation moderne est issue, l'État (entendu comme la mise en rapport des sujets au souverain) est le rapport fondamental. Dans cette société, le souverain a fait main basse sur la monnaie, de telle sorte que la monnaie est instituée dans l'État (ou par le souverain, si on préfère). Ce n'est plus le cas dans la société moderne⁵⁶. L'État, entendu comme la mise en rapport des citoyens avec les organes de la puissance publique, est un rapport secondaire (du second étage). Les trois rapports fondamentaux sont le *rapport monétaire*, le *rapport de citoyenneté* et le *rapport de dénomination*. L'instrument monétaire (bancaire), le Droit et le nom sont les instruments de ces trois rapports. Ces trois rapports sont interdépendants. Ils sont institués à la même échelle spatiale qui définit le territoire de la Nation⁵⁷. Ce sont des rapports simples : ils instituent une seule

appropriation critique de celle de North (North D, Wallis J.J et Weingast B., *Violence et ordres sociaux, Un cadre conceptuel pour interpréter l'histoire de l'humanité*, Paris, NRF, Gallimard, 2010 (trad. fr. de *Violence and Social Orders, a Conceptual Framework for Interpreting Human History*, New-York, Cambridge University Press, 2009)).

⁵⁴ Cela signifie qu'elle s'inscrit dans le prolongement du pragmatisme américain du tournant du XXe siècle (James, Peirce et Dewey) dans lequel s'inscrit l'apport de John Rogers Commons et qui est évolutionniste, en intégrant ce que nous dit François Dosse, qui constate l'affirmation, dans toutes les sciences sociales et en philosophie à la fin du XXe siècle, d'un *tournant pragmatique*. Pour lui, ce tournant est celui qui, afin d'éviter les impasses du déterminisme des comportements par la structure, « accorde une position centrale à l'action dotée de sens, réhabilite l'intentionnalité et les justifications des acteurs dans une détermination réciproque du faire et du dire » (Dosse F., *L'empire du sens ; L'humanisation des sciences humaines*, Paris, La Découverte, 1995, p. 12, souligné par moi).

⁵⁵ Il y a lieu de les qualifier plus précisément de *rapports sociaux-techniques*, si on s'accorde pour dire que « ce qui est social » est ce qui est relatif aux rapports des humains entre eux et « ce qui est technique », ce qui est relatif aux rapports des humains avec les objets. De fait, chacun de ces rapports est le conteneur de normes, qui sont à la fois des normes techniques (elles sont relatives à la façon de définir les objets et de les utiliser) et des normes sociales (elles sont relatives à la question de savoir qui a le droit de se servir des objets). Les autres étages sont relatifs aux rapports internes aux organisations (entreprises, administrations, familles, associations), en relevant alors du domaine privé.

⁵⁶ La sortie de l'encastrement de la monnaie dans l'État, qui est une condition requise pour que la mutation conduisant à la Nation moderne ait lieu, résulte du grand compromis historique entre la monnaie bancaire privée et la monnaie d'État qui intervient avec l'institution du signe de crédit bancaire qualifié de « billet » comme instrument monétaire légal, tout en n'accordant le droit d'émettre des billets qu'au banquier de l'État (la Banque de Suède, la Banque d'Angleterre, la Banque de France, etc.). Ceci étant, la mise en forme institutionnelle de la citoyenneté et de l'État relèvent d'un même texte, la Constitution de la Nation.

⁵⁷ Selon cette vision, l'institution de la monnaie à une échelle plus vaste que la citoyenneté ne peut être qu'une situation transitoire incohérente (voir ce que cette proposition signifie pour l'euro comme monnaie unique). Pour simplifier, j'ai fait l'impasse dans ce texte sur tout ce qui a trait à la construction européenne. Dans mes deux ouvrages, ce sujet est largement traité.

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

place sociale. Ces places sont celles de sujet monétaire, de citoyen (sujet du Droit) et d'individu doté d'un nom qui lui est propre. L'individu moderne, en tant que personne physique, est les trois à la fois. C'est un individu sans qualité (sexe, âge, dispositions physiques, etc.). Cette identité est transposable à cette entité qui est propre à la nation moderne ; à savoir, la personne morale.

Le second étage de la structure de base comprend trois ordres de socialisation : un *ordre économique*, un *ordre politique* et un *ordre domestique*. Chacun de ces ordres dispose d'une autonomie relative parce qu'il tient à l'existence de rapports sociaux-techniques qui lui sont propres. Chacun de ces ordres est un « tout » sans « nous ». Les trois reposent sur les trois rapports fondamentaux, mais l'un de ces trois rapports prime dans la constitution de chacun d'eux (voir tableau, dans lequel sont indiqués les rapports qui sont propres à chacun des trois ordres). Ces rapports du second étage sont des rapports complexes parce que chacun d'eux est constitutif de deux places sociales distinctes – les normes qui président aux pratiques de ceux qui occupent l'une ne sont pas les mêmes que celles qui président aux pratiques de ceux qui occupent l'autre.

Tableau : les trois ordres de la Nation moderne et les rapports propres à chaque ordre

Ordre	Économique	Politique	Domestique
Le rapport fondamental qui prime	Le rapport monétaire	Le rapport de citoyenneté	Le rapport de dénomination
Définition de ce que comprend chaque ordre en tant que « tout »	Tout ce à quoi on ne peut donner une signification sans mobiliser la monnaie	Tout ce à quoi on ne peut donner une signification sans mobiliser la citoyenneté (et donc le Droit)	Tout ce à quoi on ne peut donner une signification sans mobiliser le nom
Les rapports propres à chaque ordre	Le rapport commercial Le rapport salarial Le rapport financier	Le rapport étatique Le rapport « société civile » *	Le rapport de filiation

*La mise en rapport des citoyens avec les organismes non étatiques qui agissent pour assurer aux citoyens la disposition effective des droits qui leur sont attribués. Les syndicats n'en font pas partie.

Le mode de justification propre à la Nation moderne et la cosmologie qui s'accorde à ce mode de justification

Ma proposition générale est que les humains ne peuvent vivre ensemble que s'ils ont quelque chose en commun. Mais quoi ? Il s'agit du couple formé par un mode de justification des normes sociales et d'une cosmologie, c'est-à-dire une façon de penser l'humain dans l'ensemble des existants du cosmos, un couple qui procède du recours à une Puissance. Cela vaut en particulier pour la Nation moderne.

En toute généralité, les humains sont confrontés à deux questions. La première est celle de savoir ce que sera demain, c'est-à-dire faire face à l'*incertitude radicale*. La seconde est celle de savoir ce qu'il est bien pour eux de faire de et dans leur vie. Pendant de nombreux siècles, ils ont attribué à une Puissance qui leur était extérieure les régularités qu'ils

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation
du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

observaient et dont la reproduction dans le temps leur apportait la sécurité ontologique, celle que leur vie allait continuer. Cette Puissance fut terrestre (la Terre-mère) puis céleste. Pour qu'elle leur apporte ce qu'ils en attendent, ils ne doivent pas l'offenser. C'est donc en se référant à elle qu'ils peuvent savoir « ce qu'il est bien de faire, d'avoir comme occupations » et, donc, porter un jugement sur « ce qui fait du bien » (reproduire des affects positifs et éviter des affects négatifs). Ils se donnent des règles de conduite et considèrent que les règles justes sont celles qui incitent à « faire le bien ». On est en présence d'un mode de justification « en antériorité du bien sur le juste ».

L'avènement de la Nation moderne comme forme de vivre-ensemble des humains tient à l'abandon de s'en remettre à une Puissance extérieure au profit d'une Puissance purement humaine : la *Raison*. L'usage de la raison donne la réponse à la question de savoir d'où viennent les régularités observées via l'autonomisation de la *science* vis-à-vis de la philosophie. La science en donne la raison *scientifique*. Le recours à cette Puissance va de pair avec l'idée que seul parmi les existants du cosmos, l'être humain est doté d'une raison. Il est considéré comme étant d'une *autre nature* que les autres existants. On est donc en présence d'une *cosmologie dualiste* qui diffère de la cosmologie céleste antérieure pour laquelle tous les existants de la terre sont soumis à la Puissance céleste (notamment le Dieu des religions monothéistes) et, encore avant, de la cosmologie moniste des communautés de chasseurs-cueilleurs. Le concept de Nature (l'environnement naturel des humains) en découle. Les autres existants de la Nature sont de simples instruments au service des humains. La science en question est « scientifique » parce qu'elle postule que les phénomènes sont soumis à des lois et que ces lois sont connaissables et que, en postulant cela, elle ignore l'incertitude radicale.

Concernant « ce qu'il est bien de faire, d'avoir comme occupations », tout change puisque ce n'est plus la Puissance céleste (ou terrestre) qui donne la réponse. La justification des règles qui s'imposent pour que le vivre ensemble ne soit pas « la guerre de tous contre tous » (le déferlement de la violence, si on préfère) ne peut être qu'une justification *en raison* et elle doit être *moderne* en ce sens que chacun est libre du choix de sa conception du bien (il n'y a plus de conception commune). Pour autant, on ne peut penser « le juste (opposé à l'injuste) » sans se référer à une idée « du bien (opposé au mal) », sauf à ce que ce soit par l'usage de la force (je suis le plus fort) que les règles sont imposées, ce qui ne relève pas de la justification de règles librement acceptées. Pour penser le couple « juste-bien » il faut nécessairement se référer à une valeur et, à l'image de ce qu'il en est dans le code de la route quand deux voitures arrivent ensemble à un carrefour, retenir une règle de priorité : « priorité du juste sur le bien » ou « priorité du bien sur le juste ».

Le mode qui est propre à la Nation moderne est la « priorité du juste » parce que le consensus implicite, concernant ce en quoi consiste ce mode, est que les normes sociales justes sont celles qui doivent assurer une *coordination socialement efficace* : permettre à tous les membres de la Nation de disposer de plus de « biens » selon une distribution qui soit à l'avantage de ceux qui en disposent le moins⁵⁸. Un « bien » n'est pas un objet utile. Il s'agit de quelque chose dont il est convenu que c'est bien d'en disposer (exemples : pouvoir se déplacer de façon autonome ; disposer d'un environnement agréable ; être en sécurité ; partager un bon repas avec des amis, etc.).

⁵⁸ Vouloir réduire cette distribution en deçà de ces inégalités dites « justes » ne peut conduire qu'à ce que ceux qui sont au bas de l'échelle aient moins.

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

Reste qu'il n'y a pas qu'une seule valeur sociale de référence ! Il y a trois valeurs primaires : la *liberté-compétition*, l'*efficacité technique instrumentale et collective* et le *collectif-nation*. Il y a donc trois grammaires de justification différentes et, par conséquent, des conflits concernant les « bonnes » normes-règles à instituer (il y a très peu de normes pour lesquelles les trois grammaires s'accordent à les justifier). Le résultat attendu en termes de biens n'est pas le même (voir tableau).

Tableau : Les valeurs de référence et les « biens » visés

Valeur de référence	« Bien » supérieur visé	Nature des « biens »
Liberté-compétition	La richesse (en termes de biens) *	Ceux dont on peut disposer sans que les autres en disposent
Efficacité technique instrumentale et collective	La puissance (santé, instruction, sécurité)	Ceux dont on ne peut disposer sans que les autres en disposent
Collectif-nation	La reconnaissance (comme membre du « nous » que constitue la Nation)	Celui que les autres apportent (ou refusent d'apporter)

*La puissance et la reconnaissance ne sont que des moyens utiles à l'obtention de la richesse.

Ces conflits masquent ce qui est commun aux trois grammaires. Quant à la différence concernant les « biens » visés, elle est masquée par le recours à la convention commune selon laquelle le résultat attendu est *la croissance économique aux fruits justement répartis*. Ainsi, les « biens » disparaissent en ne considérant que les objets utiles que l'activité économique met à disposition. Quant au Droit, il est compris comme étant l'instrument qui permet de mettre en forme des compromis entre des individus (ou des parties prenantes collectives) qui ne défendent pas l'institution de la même norme-règle et l'on comprend pourquoi il est moralement neutre.

Concernant la façon dont l'activité d'ordre économique est instituée, cette pluralité de valeurs conduit à la justification de trois mondes de production tout à fait différents les uns des autres : le *monde de production étatique* par référence à la valeur « collectif-nation », le *monde de production marchand* par référence à la valeur « liberté-compétition » et le *monde de production industriel* par référence à la valeur « efficacité technique instrumentale et collective » (voir ma contribution dans la première partie). A une époque donnée, ces modes coexistent. Il faut bien s'entendre sur les sens respectifs des qualificatifs retenus pour les distinguer, sens qui découlent des valeurs qui président à la mise en forme institutionnelle de l'entreprise qui est propre à chacun d'eux. En effet, ces trois mondes de production sont « industriel » au sens où la production n'y est plus artisanale et ils sont « marchand » au sens où, pour les trois, la production y est vendue contre monnaie.

3.2 Le regard découlant de cette vision

Dans les années soixante, le panorama des positions politiques en présence en France se traduit par une institution de l'activité d'ordre économique qui fait une place au monde de production étatique (secteur public), mais elle est limitée. Les autres formes de

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

production pour la vente conjuguent à titre principal de l'industriel et un peu du marchand, pour le « qui entre en relation avec qui ? » qui est libre.

La rupture entre ce passé et l'évolution enregistrée à partir des années quatre-vingt est comprise comme un basculement d'une domination du monde de production industriel à une domination du monde de production marchand⁵⁹. Ce basculement est imposé par la mondialisation⁶⁰. Il est à la fois la cause et la conséquence de cette dernière. Mais ce processus de *mondialisation de l'ordre économique sans mondialisation de l'ordre politique* est profondément contradictoire (voir ma contribution).

Les implications pour les experts auprès des IRP

Il faut bien comprendre que, dans sa forme pure, le monde de production marchand ne fait aucune place au dialogue social et plus fondamentalement aux syndicats de salariés (dans ce monde, les salariés sont individualisés)⁶¹. Ce qui demeure de la période antérieure est destiné, si ce n'est à disparaître, du moins à ne plus beaucoup peser dans l'évolution si le panorama des positions politiques ne change pas en profondeur. Dès lors, les experts auprès des IRP sont confrontés à deux façons d'envisager leur rôle : d'un côté, dès lors que le dialogue social n'a pas disparu, leur rôle est de mettre à la disposition des RP des armes pour participer à ce dialogue et aux négociations qu'il implique, de l'autre, dès lors que les dirigeants des firmes se sont convertis au « monde de production marchand », ils se doivent de mettre à la disposition des RP une analyse de la stratégie suivie par la direction de leur entreprise dans ce nouveau contexte et leur permettre de donner leur avis à ce propos et, par cette connaissance et ce « contrôle », éviter les dérives les plus dommageables pour les intérêts des membres de l'entreprise, en ayant comme perspective à long terme la codétermination. C'est du pouvoir « sur » l'entreprise dont il s'agit alors. Ces deux rôles ne sont pas contradictoires, mais pas facile de les concilier...surtout si la section CFDT n'a pas de préférence.

Pour conclure

Nous sommes entrés dans une nouvelle période qui est celle de la *crise du modèle de la Nation moderne* pleinement souveraine, une crise qui provoque une montée des positions politiques nationalistes de type populiste. L'autre dimension de cette entrée en crise est la montée en puissance de la crise environnementale, parce que cette dernière atteint de plein fouet la cosmologie dualiste et conduit à ce que le résultat attendu (la croissance économique pour tous) ne soit plus au rendez-vous. Tel est le regard que je porte sur cette nouvelle période, en considérant que cette « autre dimension » va (ou doit) prendre de plus en plus de place dans l'apport des experts auprès des IRP et combler le « retard à l'allumage » qui a été pris en la matière.

⁵⁹ Ainsi la convention relative aux justes prix des produits devient la convention marchande selon laquelle les justes prix sont révélés par le marché. Il suffit de voir ce qu'il en est de la formation des prix de l'énergie (de même pour les denrées agricoles) pour être convaincu que la convention marchande est à la commande !

⁶⁰ Les mondes de production étatique et industriels ne sont « mondialisables » que si l'ordre politique est lui aussi mondialisé.

⁶¹ A ce titre, les lois Auroux ont tout d'un « chant du cygne ». Quant à la négociation à l'échelle de l'entreprise, c'est un reste du monde de production industriel.

L'évolution de l'expertise auprès des IRP : mon regard est dicté par ma représentation du monde dans lequel nous vivons (Bernard Billaudot)

Le principal intérêt de la vision pragmatiste, dont ce regard procède, est qu'elle repose sur une critique qui s'adresse à toutes les visions du panorama que j'ai décrit, celle de considérer que les humains sont extérieurs à ce qui est qualifié en conséquence de Nature (leur environnement naturel) et qui conduit à considérer cette dernière comme un instrument aux services des humains. Je partage cette critique avec les partisans de l'Écologie politique, à commencer par Bruno Latour, mais je constate qu'ils n'en ont pas tiré une nouvelle vision à même de porter un projet visant une issue à cette crise. La solution n'est pas de passer d'une société des humains à une société des existants.

Dès lors, la seule préoccupation sociale-politique qui devrait s'imposer « à gauche » est de construire un projet de transformation permettant de sortir par le haut de cette crise du modèle de la Nation moderne⁶². En l'absence d'un tel projet, il n'est pas possible de quitter la « navigation à vue » pour la CFDT et, par conséquent, pour Syndex. C'est un constat, ce n'est pas une critique, puisque la responsabilité de cet « état de fait » est avant tout celle des partis politiques... et pas seulement en France !

⁶² Dans *Société, économie et civilisation* et, pour la partie économique, dans *Économie. Passé, présent, avenir* (Classiques Garnier, Paris, 2022), je me suis attelé à cette tâche. Mais mon constat est que, pour l'heure, je pêche dans le désert !

IV. Bref complément au débat sur l'expert du C.E./C.S.E. au terme (provisoire) de l'évolution retracée par les différentes contributions – Henri-José Legrand

La commande que j'avais reçue de l'association des anciens de Syndex ne portait pas sur l'évolution des contextes politique, économique et syndical de l'histoire du cabinet Syndex, mais seulement sur l'histoire de l'institution que constitue à présent l'expert du comité d'entreprise (au sens large). J'ai accepté cette commande d'autant plus volontiers que, à mesure que s'éloignait la décennie conquérante de Syndex et que les nouvelles recrues y remplaçaient les pionniers, s'émuoussait la conscience de ce que l'existence même, non seulement du cabinet (l'article L434-6 dans la codification de 1973), mais aussi du métier spécifique de l'expert du comité d'entreprise, devait à un simple article du code du travail. Les champs et les moyens d'intervention, en d'autres termes le statut de ce qu'on n'appelait plus l'expert-comptable mais seulement « l'Expert » (toujours au singulier) avaient acquis la solidité apparente d'une institution, laquelle me semblait masquer sa vulnérabilité aux yeux des intervenants, tant il est vrai que la jurisprudence dépend de la loi et que la loi adoptée par une majorité parlementaire est toujours exposée à sa remise en cause par suite d'un retournement politique.

Éclairer les intervenants sur les difficultés du cheminement qui avait conduit à un statut favorable à tous égards me semblait donc nécessaire pour que les intervenants d'aujourd'hui sachent à quel point leur métier est tributaire de cette histoire et de ce risque, notamment lorsqu'ils sont tentés de faire des pouvoirs que ce statut leur confère un usage abusif qu'un lobby adverse ayant l'oreille d'un Gouvernement ne manquerait pas d'exploiter. Jusqu'à présent, l'institution a été préservée. Mieux tout au moins que celle du C.E. devenu C.S.E. ; mieux, surtout, que celle des C.H.S.C.T., dont la disparition n'est pas sans lien avec les pratiques inflationnistes que certains élus et certains experts avaient développées au début de la décennie écoulée.

Cela dit, au-delà de l'histoire de « l'expert » du C.E./C.S.E., il y a lieu de s'interroger sur sa place dans les relations professionnelles, telle qu'on a pu l'observer par rapport à celle de sa conception initiale. Ce qui suit doit être lu comme un témoignage factuel, fondé sur une expérience bien plus partielle et plus subjective qu'une enquête, mais tout de même fondée sur plusieurs décennies de compagnonnage avec des militants syndicaux, surtout mais non exclusivement CFDT, avec ou sans des intervenants Syndex.

De simple éclaireur des élus en matière financière, puis économique, l'expert-comptable a évolué vers un rôle qui regroupe – ou qui est censé regrouper - sous sa houlette des compétences d'analyse et de conseil stratégique, dans toutes ses dimensions, financière, économique, juridique, sociale... et même en matière de santé et de sécurité au travail (sous réserve de l'agrément ministériel spécifique). Certes, il n'entre pas dans les compétences légales de l'expert-comptable du C.E. d'émettre des avis juridiques. Encore que, le rattachement à la profession d'expert-comptable permet, sous couvert de la notion de prestation « accessoire » aux missions légales, des extensions de compétence illimitées. Quoi qu'il en soit, les prestations à caractère juridique (diagnostic, avis, négociation...) par des experts des IRP sont monnaie courante ; c'est un fait. Non pas général, mais assez répandu pour être évoqué.

Bref complément au débat sur l'expert du C.E./C.S.E. au terme (provisoire) de l'évolution retracée par les différentes contributions (Henri-José Legrand)

Par suite d'une extension illimitée, en partie légale, en partie factuelle, des compétences du métier exercé auprès des I.R.P., une évolution du langage, facilitée par la présence du mot « expert » dans l'appellation de la profession d'« expert-comptable », a conduit insensiblement à ne retenir que le mot « expert » (toujours au singulier). Sans s'arrêter à ce qui, en général, distingue l'« expert » du « conseil », ni se demander si l'un et l'autre peuvent sans problème être réunis sur une même tête. Ce glissement sémantique s'est opéré de manière largement consensuelle (ou impensée), et a fini par déteindre sur le code du travail à la suite des dernières refontes des dispositions relatives aux I.R.P... Ainsi, lorsqu'enfin le législateur s'est avisé que les restructurations pouvaient être aussi un objet de négociation, et que les négociateurs, syndicaux par nature, pourraient avoir besoin d'être assistés par d'autres que des salariés de l'entreprise, c'est l'« expert » choisi par le C.E. qui a été chargé de remplir cette fonction (disposition introduite dans le code du travail par une loi du 14 juin 2013, actuellement codifiée à l' art. L1233-34). Cette même évolution a aussi contribué à l'acquisition par l'expert du C.E. d'un rôle primordial dans les relations professionnelles. Tout observateur a pu constater l'autorité de la parole expertale, non seulement, auprès des représentants des salariés, mais aussi parfois auprès de leurs interlocuteurs patronaux. Il est même arrivé dans certaine restructuration de premier plan que le patron d'un cabinet concurrent de Syndex ait pris en main la négociation avec le patron du groupe auquel l'entreprise concernée appartenait...

Ce ne sont là que des illustrations symptomatiques de ce qu'on peut appeler une prise de pouvoir de l'expert du C.E., que j'ai mainte fois observée. Cela, du reste, n'est pas propre aux experts. Les avocats n'en sont pas exempts, loin s'en faut. Surtout, je crois que c'est un fait mille fois traité en sociologie. C'est le pouvoir potentiel du « sachant ». La prise de ce pouvoir n'est pas toujours, même pas souvent délibérée. Elle prend rarement une forme pratique, notamment, d'intervention dans une négociation. C'est davantage le produit et l'expression d'un magistère, d'une autorité intellectuelle. Mais, cela peut se traduire par des manipulations du collectif syndical. Du reste, elle ne fait souvent qu'occuper une place laissée vacante par un collectif syndical qui peine à sa fixer une stratégie.

Ce pouvoir est lui-même révélateur de la prééminence acquise par l'institution C.E. dans les relations professionnelles au niveau des entreprises. Attaché au C.E., l'expert a profité (de même qu'il y contribuait) de la préférence accordée par le Pouvoir politique au C.E., par rapport aux organisations syndicales, de façon continue depuis la Libération, mais surtout depuis 1982. Ainsi, lorsqu'en 1985 (loi du 25 janvier) le législateur a, pour la première fois, conféré à des représentants des salariés le droit d'intervenir dans les débats relatifs au sort même de l'entreprise défaillante (le « dépôt de bilan ») faisant l'objet d'une procédure de liquidation ou de redressement judiciaire, son choix s'est porté, non sur le ou les syndicats présents dans l'entreprise, mais sur le C.E. Choix jamais remis en cause après plusieurs modifications de la loi initiale. Il en sera de même lorsque, au tournant du siècle, des textes, tant européen que nationaux concrétiseront le droit d'intervention des salariés sur les opérations de concentration. L'expert du CE a sans doute été pris dans un mouvement de fond qu'Alain Supiot qualifie de « *dynamique de l'autorégulation de l'entreprise.* »

Surtout, celle des lois Auroux qui avait pour titre le « développement » des « I.R.P. » a conféré aux C.E. des attributions et des moyens considérables. A la préservation de la gratuité – du point de vue des élus - de l'expert-comptable, conjuguée à l'élargissement

Bref complément au débat sur l'expert du C.E./C.S.E. au terme (provisoire) de l'évolution retracée par les différentes contributions (Henri-José Legrand)

potentiel de sa mission originelle à laquelle allaient en succéder bien d'autres, s'est ajoutée la multiplication des réunions (à mesure de celle des consultations) et l'allocation d'une subvention de fonctionnement, dont, du reste, certains gros comités n'ont jamais su que faire si ce n'est de la partager entre les O.S. d'appartenance des élus. Tout a été dit sur les effets pervers du déséquilibre des moyens entre ceux du C.E. et ceux (du moins, les moyens propres) des O.S.. Plus de subventions, c'était plus de moyens, donc moins de besoins de collecte, donc de contacts à la base. Plus de réunions, c'était moins de temps pour militer dans l'entreprise et, encore moins, dans la branche et/ou sur le territoire.

La centralité du rôle du C.E. et, auprès de celui-ci, de son expert me semble même avoir contribué à une évolution des C.E. en substituts des O.S. ou en ersatz de syndicats autonomes. Quiconque a côtoyé des élus de C.E. n'a pu qu'être frappé de constater souvent un fonctionnement en vase clos par rapport au(x) syndicat(s) d'appartenance et un décalage politique sensible entre eux et la direction confédérale de leur organisation. Les pratiques de certains avocats, trouvant une oreille complaisante auprès de certains magistrats, ont à la fois traduit cette évolution en même temps qu'ils y contribuaient. Je fais allusion à la jurisprudence qui subordonnait la conclusion d'un accord d'entreprise à l'émission d'un avis du C.E.. Sur le terrain, j'ai souvent vu les élus – et les directions d'entreprises – confondre les avis des premiers et la position que devaient prendre les O.S., au point que la négociation d'un accord se confondait avec les débats de C.E.. Ceci, d'autant plus, que les mêmes personnes représentaient ces dernières et siégeaient au C.E.. Sur un autre plan, on se souvient des « forums des C.E. » qui se développaient au tournant du siècle et dont certains organisateurs ne faisaient pas mystère de se poser en concurrents des O.S.. Il est notoire que certains cabinets d'expertise-comptable ont accompagné ce mouvement. Cette évolution des C.E. n'a pas été pour rien dans la tendance à la volatilité des appartenances syndicales, heureusement freinée, sinon résorbée, par la loi du 20 août 2008 et la jurisprudence qui s'est ensuivie, lesquelles ont enfin mis de l'ordre dans les conditions de reconnaissance des O.S. dans les entreprises et entamé les processus de renforcement des règles de négociation et de conclusion des accords collectifs.

Ces dernières années, à travers plusieurs lois successives, le législateur s'est attaché à rééquilibrer les relations professionnelles au profit de la négociation collective et, donc, des O.S.. Certes, il s'agit surtout des négociations internes aux entreprises. Et, comme ces négociations portent surtout sur les thèmes relatifs aux conditions de travail et qu'elles ont le plus souvent pour enjeu l'adaptation des règles légales aux spécificités des entreprises, il n'est pas surprenant qu'elles soient généralement d'initiative patronale. Pour autant, on ne saurait sous-estimer la vigueur de la négociation collective au-delà de l'entreprise. Il en est ainsi dans les branches composées majoritairement de PME, voire de TPE (cf. les services à l'automobile, les Hôtels-Cafés-Restaurants, etc...). Les branches dominées par des groupes d'envergure multinationales ne sont certes plus guère le cadre de négociations collectives. On ne saurait s'en étonner dès lors que, du point de vue patronal, les conventions collectives servent d'abord à réguler la concurrence et que, par suite, la négociation collective ayant essentiellement un cadre national ou infra-national, leur négociation intéresse moins les entreprises qui opèrent sur un marché international. Mais, on touche là à des aspects des relations professionnelles sur lesquels l'expert des I.R.P. n'a guère d'impact.

Bref complément au débat sur l'expert du C.E./C.S.E. au terme (provisoire) de l'évolution retracée par les différentes contributions (Henri-José Legrand)

Quel qu'étendu que puisse être aujourd'hui le champ d'intervention de « l'expert des I.R.P. », une grande partie de la négociation collective ne peut que lui échapper en raison du lien qui l'attache aux C.E./C.S.E. ; c'est-à-dire, à « l'entreprise », et à un modèle de l'entreprise qui, malgré des efforts nombreux et variés, reste fortement tributaire d'une géographie des personnes morales (les « entités » du P.C.G.) et dont la définition, même à l'intérieur d'une même société, hésite entre deux proximités, celle du sommet et celle de la base... On touche là à une limite consubstantielle à un schéma de représentation des travailleurs défini, quelle que soit sa pertinence relative, par rapport à « l'entreprise ». Qu'on le veuille ou non, un tel schéma sera toujours peu ou prou tributaire des modes d'organisation des entreprises, c'est-à-dire, du capital.

L'organisation syndicale, au contraire, en tant que libre association de travailleurs, est par nature autonome. Elle peut être constituée dans le cadre d'une ou plusieurs entreprises ; mais elle peut en être indépendante, jusque dans son existence même. C'est en cela qu'à mon avis l'organisation syndicale est, en soi, un pilier plus solide des relations professionnelles. Évidemment, je m'égare par rapport à « l'expert des I.R.P. », encore qu'il puisse travailler pour des O.S. et que cela se fait déjà, et de longue date, le besoin créant l'organe indépendamment du statut légal. Bref, la relative primauté acquise par le C.E./C.S.E. et ses experts ne doit pas faire oublier la dualité du système de représentation collective des travailleurs, spécificité – qu'on s'en félicite ou qu'on la déplore – du paysage français des relations professionnelles.

V. Le libéralisme, le syndicalisme et la négociation – Pierre Héritier

Voilà que l'Europe connaît la guerre sur son territoire. Non pas une guerre intestine comme celle de l'ex-Yougoslavie, mais une guerre de défense d'un ex-état de l'URSS envahi par la Russie impérialiste. Une guerre dont on redoute les effets sur le reste du Continent et sur les équilibres mondiaux. Des équilibres menacés aussi par le changement des rapports entre les USA et la Chine. Une situation géopolitique qui domine les calculs et les modèles en place et qui nous fait mesurer notre isolement.

Le covid avait permis de prendre la mesure de notre vulnérabilité, de notre dépendance, et de l'imbrication de la production. Maintenant, la question de l'inflation s'inscrit dans la liste des questions sociales, en fait socio-économiques. De quoi oublier l'urgence écologique ! La planète brûle et nous regardons l'Ukraine, les étiquettes qui s'envolent, les manifs contre la réforme des retraites, le prix de l'essence et le niveau des stocks, sans oublier l'attention portée à la menace chinoise.

Les gouvernements sont partagés entre la doctrine et un pragmatisme de « bon aloi » : surtout satisfaire nos électeurs ! Pendant ce temps, l'économie se grippe faute de carburant, oui mais le carburant premier, c'est le travail. Les entreprises manquent de travailleurs pour la reprise. Allons-nous connaître une inversion du rapport de forces sur le marché du travail ? Il semblerait... Les salaires seront-ils à la hausse ? Attendons pour savoir ce que sera la hausse des salaires déflatée de l'inflation... Mais ça bouge !

Il sera intéressant de connaître le mécanisme de cette revalorisation des salaires, tant les mécanismes anciens ont été modifiés, manipulés, remis en cause. Intéressant aussi de savoir si nous vivons une sorte de parenthèse ou si les aménagements actuels modifieront le modèle. Une chose paraît certaine : le retour au passé n'est pas à l'ordre du jour. A cet égard, il n'est pas inutile de rappeler comment fonctionnait le système social durant la période du capitalisme industriel. La difficulté tient à la diversité des modèles nationaux européens...

Trois exemples :

- Au Royaume-Uni c'est la négociation d'entreprise qui fixait l'évolution des salaires.
- En Allemagne et dans la zone mark, c'est la négociation de branche qui fixait les salaires. Celle-ci se déroulait dans une région et l'accord obtenu avait une valeur nationale. L'accord était réputé applicable et opposable partout. L'accord était traduit et répercuté dans toute la zone mark. Il servait de référence dans l'ensemble des branches.
- En France, malgré des accords de branche nombreux, les salaires sont fixés dans l'entreprise... ou par le Smic qui impacte un nombre de salariés important. C'est là le signe que bon nombre d'entreprises reposent sur une politique de bas salaires correspondant à une spécialisation médiocre, constatée et déplorée périodiquement, sans que rien ne change.

La négociation de branche a une forte capacité régulatrice, elle sort le coût salarial de la concurrence, annule les effets de l'externalisation, répercute les gains de productivité sur les sous-traitants. Elle est incompatible avec le libéralisme.

C'est tellement vrai qu'elle est partout remise en cause : en Italie, l'accord de 1993 va ouvrir une brèche dans le système par l'introduction de la négociation d'entreprise. Elle sera dite complémentaire au début pour devenir principale au détriment de la branche. La crise grecque donnera aux responsables et aux banquiers de l'UE l'occasion de détruire et de supprimer les conventions collectives. En Allemagne, Schroeder se chargera de démanteler le système... En France, la loi Fillon, en modifiant les conditions de représentativité des acteurs et de légitimité des accords supprimera « la hiérarchie des normes » ... Hollande et Macron, avec les ordonnances, achèveront le travail.

La légitimité des syndicats reconnus jusqu'alors comme légitimes pour signer des accords a fait l'objet, jusqu'à la loi Fillon, de doutes et de tentatives de détournement : les organisations étaient réputées légitimes sur des bases liées à l'histoire et à des déclarations non vérifiables.

Le Comité d'entreprise, dont les membres sont élus, a séduit bon nombre de consultants, de dirigeants d'entreprise, de conseillers ministériels. Mais ils oubliaient la fonction et les attributions du CE. Les DP, eux, ont une fonction revendicative... pourquoi n'y a-t-on pas pensé ?

La loi Fillon a fait reposer la représentativité des syndicats sur des résultats électoraux. Pourquoi pas ? N'est-ce pas là ce que nous proposons ? Mais la loi Fillon s'écarte de nos/mes propositions dans trois domaines, tous relatifs au choix prioritaire des élections de CE :

- L'activité du CE ne porte pas la marque la plus spécifique de l'identité des syndicats. On vote parfois pour la cantine ou les vacances et pas pour les choix d'une organisation. Par ailleurs, le CE/CSE est une personne morale donnant souvent lieu à des alliances. La nature du CE, en devenant un enjeu dans la concurrence syndicale, risque de changer d'objet ou d'introduire un « biais concurrentiel » dans le positionnement sur un sujet majeur.
- Le choix de l'élection du CE est contraire aux besoins de proximité, de liens forts sur des sujets syndicaux. Nous proposons d'élire des DP de proximité que nous proposons d'appeler les "délégués des salariés". Ils auraient cumulé les attributions des DP et, au niveau décentralisé, dans leur champ de compétence précis, de délégués syndicaux. Ce sont eux qui auraient élus les délégués centraux formant une sorte de RSU (en Italie, la RSU est une sorte de Comité de la négociation). Toutefois, pour des raisons de cohérence – et pour rassurer les fédérations syndicales – un tiers des DSC auraient été désignés par les fédérations. Le schéma retenu par Fillon se situe aux antipodes de cette vision et de la proposition.
- Enfin, je préconisais que toutes les élections se situent le même jour ou la même semaine. La Cfdt avait la même position. Deux avantages : ce jour d'élection aurait amené une médiatisation et une focalisation incitatives au vote. Elle aurait permis de ramener la campagne à quelques semaines. Deux mois de polémique tous les 2 ou 3

ans c'est supportable et ça laisse du temps pour travailler et agir ensemble. Actuellement, il y a toujours des élections quelque part ! Les syndicats se transforment en machine électorale !

Les propositions dont je parle ont été présentées successivement au cabinet de Jean-Pierre Soisson, à Martine Aubry, au cabinet d'Elisabeth Guigou et même, à Lyon, à Lionel Jospin. A l'époque, les premiers m'ont répondu : « pourquoi toucherions-nous au monopole syndical ? Aucun syndicat ne le demande (sic). Il n'y a que des coups à prendre. » Martine Aubry, très réservée : « tu me demandes de remettre en cause les fondements qui garantissent le monopole syndical ». Jospin était au début de la campagne pour l'élection présidentielle, il partait à Maastricht et m'avait promis de lire ma note dans l'avion. C'est avec le cabinet d'Elisabeth Guigou que j'ai eu le plus d'échanges. L'un de ses conseillers - un magistrat - a soutenu la proposition. Le Directeur de Cabinet venait lui aussi de la place Vendôme et ne s'estimait pas assez spécialisé. Il trouvait le projet intéressant, mais il m'a renvoyé vers le sous-directeur qui avait en charge les relations sociales. Celui-ci était réticent et il a tout fait pour retarder l'examen du projet. En bout de course, le directeur du Cabinet de Guigou m'a renvoyé sur Matignon : « Présentez le projet à Dominique Marcel ! Ne perdez pas votre temps ! Lui seul peut faire prendre la décision (il était l'homme fort de Matignon sur ce sujet : il avait été Directeur du cabinet de Martine Aubry au Ministère du travail) ». Elisabeth Guigou était en train de s'activer pour faire entrer les 35h dans les emplois du temps des personnels de santé, déjà au bord de l'explosion ! Le dossier est arrivé à Matignon, mais je n'ai jamais eu de RDV spécifique, mis à part ce bref échange avec Jospin, alors plus « candidat » que « Premier Ministre ».

Et la droite ? lors d'une réunion informelle à l'Élysée, j'ai pu présenter mes propositions destinées à relégitimer les syndicats et les accords. Une conseillère m'a accompagné au cabinet de Fillon. Longue discussion avec le Directeur de Cabinet et la conseillère. Mais l'enfant n'est pas de moi ! Il est monstrueux comme le sont beaucoup de ces nouveaux nés enfantés par notre technocratie si brillante et si éloignée des gens et des lieux où l'on travaille et où l'on vit... Des lieux communs pour tout dire !

Aujourd'hui, le retour de l'inflation pèse sur les économies et sur le pouvoir d'achat. Les augmentations de salaire deviennent la norme. Sommes-nous entrés dans une nouvelle période ? Connaitrons-nous un « retour en arrière » comme l'évolution des fiches de paie et les mouvements sociaux pourraient le laisser penser :

- Au Royaume-Uni, le mouvement de contestation paraît durable et profond. Jusqu'où ?
- En Allemagne, des augmentations importantes de salaires ont été acquises. Par IG Metall (ou Industrial) bien sûr, mais par l'action du gouvernement surtout - et c'est complètement nouveau ! Le gouvernement a fait usage d'un levier relativement neuf : « le salaire minimum » (Merci L'Europe, merci surtout la CES). Il serait audacieux de croire à un retour de la négociation de branche qui constituait un pilier - non, le pilier - du modèle allemand car la négociation de branche avait une fonction régulatrice et un rôle quasi-macroéconomique. Aujourd'hui, les donneurs d'ordre mettent en concurrence les sous-traitants allemands, ceux de l'ex-zone mark et ceux de la « nouvelle » zone mark. D'ailleurs le taux de couverture des accords de branche est tombé à 51 % et les conditions de l'extension (familières en France, inhabituelles en

Allemagne) n'ont pas l'effet escompté⁶³. Si le secteur industriel - et exportateur - reste couvert par les conventions et accords de branches (grands donneurs d'ordre), les services ont un faible taux de couverture, et, entre les deux, certaines activités connaissent une application partielle de la convention de branche (si je suis sous-traitant de VV et obligé de tirer les prix à la baisse... je ne peux avoir la politique salariale de VV).

Le nouveau contexte accouchera de changements plus ou moins profonds, selon les sorties de crise possibles, mais un retour en arrière me paraît plus qu'improbable ! Il est encore bien tôt pour tirer des enseignements du nouveau rapport de force qui rend tous les ingrédients du système productif plus rares, moins accessibles, plus recherchés. Le travail, les qualifications en particulier, mais aussi l'électricité, le gaz, le pétrole, sans compter les semi-conducteurs, les terres rares et les métaux rendus nécessaires pour tenter de conjurer l'impératif de sobriété.

⁶³ Voir les travaux d'Udo Rehfeldt dans le cadre des études de l'IRES.

VI. L'expertise des représentants du personnel – Jean-Louis Vayssière

L'histoire de l'expertise au service des salariés et de leurs représentants, en lien avec les évolutions syndicales et juridiques, s'inscrit dans les rapports de force au sein de l'entreprise. Le métier d'expert, tel que nous l'avons connu et tel qu'il se pratique aujourd'hui au sein de cabinets d'expertise qui se sont professionnalisés, est bien évidemment impacté par les transformations de cet environnement. On peut constater au fil du temps des changements sensibles des attentes des experts, des procédures de recrutement, des dynamiques collectives, qui se traduisent dans des organisations et des pratiques professionnelles nouvelles... Cela justifie la nécessité de savoir « d'où l'on vient » pour en comprendre les évolutions. Les travaux des « Anciens de Syndex » portent utilement cette connaissance de la construction de l'expertise au fil du temps.

Au-delà, les contributions produites par les « Anciens de Syndex » peuvent également participer, avec humilité et respect, à la réflexion des experts en activité sur leur métier et son évolution, à la mise en débat de pistes de travail et de compréhension des transformations juridiques et sociales en cours. Un thème se dégage notamment sous l'angle de la construction de l'expertise des élus, qui tire sa qualité spécifique « *des acquis d'une longue pratique au cours de laquelle ils ont été confrontés à des situations délicates et variées posant des problèmes particuliers qu'ils ont appris à résoudre* »⁶⁴.

1. Un regard choisi sur le positionnement de l'expert

Au sein des cabinets d'expertise, la conception du travail et la pratique de l'engagement ne se résument pas dans une évolution générationnelle, mais se constituent plutôt dans la force ou la faiblesse du collectif de travail dans lequel les intervenants et le personnel administratif sont insérés (partage de règles de métiers et de critères de qualité du travail, mais aussi reconnaissance des compétences, vitalité des controverses, partage d'expériences, échanges sur les valeurs, ouverture sur les autres collectifs au sein du cabinet d'expertise, ...). Il y a là un enjeu considérable qui conditionne les comportements experts futurs en leur donnant un cadre collectif, adapté et partagé.

Le cadre légal instaure une relation bilatérale entre l'expert et le CE/CHSCT/CSE dans sa représentation des salariés, en confrontation avec les représentants de l'entreprise. Dans les faits, c'est un jeu à plusieurs partenaires qui régit cette relation : l'expert, les instances de représentation, les organisations syndicales, mais aussi les Services de Prévention et de Santé au Travail (SPST), l'Inspection du Travail, la CARSAT...

Dans ce contexte, le rôle de l'expert est précisément de mettre en relation des lectures complémentaires de l'entreprise et des rapports sociaux pour donner aux représentants du personnel les moyens de déplacer le terrain de la confrontation sur des champs que les employeurs refusent souvent de discuter.

⁶⁴ P. Lascoumes in Expertise et action publique, PPS n° 912, La documentation française, 2005.

La capacité à avoir une lecture multiple de l'entreprise et des rapports de force internes, sous différents angles, est ainsi essentielle pour structurer le terrain d'analyse des experts et de sa compréhension par les représentants du personnel.

Le métier de l'expert devient plus complexe. La maîtrise des articulations entre des enjeux sectoriels, économiques, financiers et juridiques, et des problématiques relatives au travail et à son organisation, constitue sous cet angle un levier essentiel de l'expertise. Un enjeu du métier est d'être en capacité au sein des équipes d'intervenants de dégager des compétences susceptibles de construire les articulations entre toutes les dimensions spécifiques de l'activité qui constituent la réalité de l'entreprise. Le métier d'intervenant généraliste est plus que jamais une spécialité.

On peut considérer que la tendance au développement de la spécialisation exclusive des intervenants, que l'on observe depuis quelques années dans la plupart des cabinets, peut constituer un frein à l'approche plurielle des situations d'entreprise, dès lors que les temps de mise en commun et de partage sont limités au sein des équipes d'intervenants, et que la contraction des délais d'intervention accroît les contraintes de temps.

Dans ce cadre, il est essentiel que soient explicitement prévus et respectés des temps d'échanges durant la mission, entre experts spécialisés et experts généralistes et entre les experts et les élus, pour aboutir à une véritable lecture croisée de l'entreprise dans ses dimensions sociales et économiques, et sur les champs de l'organisation, de l'emploi et du travail, d'autant plus que le regroupement des instances au sein du CSE renforce cette nécessité.

2. La place de l'expert dans la construction et la transmission de l'expertise des représentants du personnel

C'est dans l'action que les élus acquièrent et structurent leurs savoirs et savoir-faire qui se révèlent comme des compétences, manifestant leur propre expertise. C'est pourquoi les questions de la production des connaissances par les élus, de la formation de leur expertise, et de sa transmission à ceux qui les remplacent au terme de leur mandat, se posent avec acuité dans la plupart des entreprises, d'autant plus que le nombre de mandats des membres du CSE est limité à trois, excepté pour les entreprises de moins de 50 salariés, et dans celles dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés, si un protocole d'accord préélectoral le prévoit.

L'histoire de nos interventions apporte des éléments de réponses et de réflexion du point de vue de l'expert :

- La **construction de la demande** est une étape essentielle : L'expert n'a pas à ce stade de présence légale. En revanche, il est possible de structurer sa participation à la mise en évidence des problématiques de terrain et la construction, par les élus et les OS, de leur argumentaire, qui conduira, ou non, au déclenchement d'une expertise.
- La **production de connaissances** par les élus est un moyen pertinent de leur autonomie. L'expertise participe à cet objectif, en même temps qu'elle doit permettre de pointer les responsabilités, et de faciliter l'action des représentants du personnel. L'acquisition de connaissances par les représentants du personnel

apparaît déterminante pour la construction d'un point de vue qui leur soit propre, ancré dans l'activité réelle des opérateurs, et susceptible d'être confronté à celui de l'employeur. La connaissance qui ouvre sur l'action résulte de la confrontation des apports de l'expertise, de l'expérience des membres du CSE, de la parole des salariés et de la stratégie syndicale. Elle permet aux représentants du personnel de construire et d'étayer des propositions et/ou d'élargir l'horizon des scénarios possibles d'évolutions des conditions de travail et d'emploi au regard des choix stratégiques de l'entreprise et de leurs impacts économiques.

- La **prise en charge par les élus des conclusions de l'expertise** est facilitée par leur implication dans le processus de production de l'expertise. Cela rend nécessaire l'organisation au moins d'une réunion de « débriefing » avec les élus, consacrée au plan d'action, et l'organisation d'un suivi structuré. Les représentants du personnel doivent être en mesure de construire, notamment sur la base des analyses et des préconisations de l'expert mais aussi sur la base de leur propre réflexion, un plan d'action. La nature des propositions faites par l'expert doit être un facteur facilitateur de la prise en charge par les élus des conclusions de l'expertise. À cet effet, la mise en avant d'axes de travail paraît préférable à la formulation de propositions « clés en mains ».
- Le **transfert des connaissances** est un point central de l'autonomie des représentants du personnel qui doit leur permettre d'appréhender d'autres situations. C'est une question délicate, car elle mêle une fonction technique et une fonction plus politique. Il est toujours facilité par la formation préalable des élus. Il ne faut pas exclure la formation du champ de l'expertise, en complément d'une offre spécifique professionnalisée dans un service complémentaire. 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. C'est selon nous un atout essentiel pour que l'expertise constitue une ressource pour l'avenir. C'est un enjeu de la transmission de compétences, en situation, pour armer les élus pour faire face aux situations auxquelles ils sont exposés.
- Le **maintien du contact après l'expertise** est une garantie d'accompagnement durable de l'instance. 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 salariés, 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. Les experts engagés sur des missions portant sur des projets pourraient par exemple intégrer un accompagnement de 3 à 6 mois après la mise en œuvre du projet.
- Le **retour d'expérience et la mutualisation des problématiques** constituent un axe fort de construction de la compétence des élus. La mise en place d'une réflexion sur « l'expertise, et après... », associant experts et OS, peut permettre de capitaliser sur les points d'amélioration à renforcer, et les bonnes pratiques à préserver.
- La **fonction d'alerte** est également une dimension que l'expert doit pouvoir intégrer : Comment capitaliser de situations de travail spécifiques, comment confronter ce qu'on observe sur le terrain d'une entreprise à l'autre ? Que voit-on bouger dans une entreprise, significatif d'une problématique qui pourrait prendre de l'ampleur ? Comment cette alerte pourrait-elle permettre la prévention ? Dans

les groupes, l'organisation d'un retour coordonné des expertises sur des établissements ou des filiales peut ainsi permettre de capitaliser les enseignements singuliers de chaque situation. Une coordination peut se mettre en place à ces occasions, qui peut se prolonger dans les instances et au sein des OS. Dans les PME, l'expérience montre que les élus du personnel rencontrent des difficultés pour se lancer dans une expertise, pour des raisons de coûts, par manque de résistance aux pressions, par faiblesse de formation... L'apport de l'expert peut consister à mettre à plat, à partir de ses expériences de terrain, les pratiques des entreprises, notamment sur un territoire. L'animation syndicale de ce dispositif est nécessaire, à travers par exemple des coordinations de site. Une articulation avec les Instituts Régionaux du Travail⁶⁵ peut être utile.

Le champ des connaissances à acquérir par les représentants 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... Les représentants du personnel doivent ainsi mobiliser des compétences multiples. Des enjeux qui sont encore plus d'actualité avec la fusion des instances dans le CSE. Le renforcement de l'expertise des représentants du personnel et de leur capacité à faire face aux situations auxquelles ils sont confrontés, est ainsi au cœur de l'efficacité du dialogue social en entreprise. L'expert du CSE doit y contribuer.

⁶⁵ « Les Instituts Régionaux du Travail ont pour mission la formation et la recherche en sciences sociales du travail. Dans ce cadre, ils contribuent à la formation des membres des organisations syndicales, des organismes du secteur de l'économie sociale et des associations ». Décret du 25 avril 1989.