Syndex-CFDT, 1968-1978
Naissance d'un partenariat au service des travailleurs

Sommaire

Introduction ____ *2*

I. Les faits et une première mise en perspective ____ *4*

1. Yves Doucet : les débuts et le weekend fondateur ____ 4
2. Bernard Billaudot : la conduite de mission et le rapport type ____ 6
3. Pierre Héritier : l'expertise et l'action syndicale ____ 8
4. Michel Capron : les débats des premières années ____ 12
5. Michel Séruzier : les étapes du conflit et de sa résolution entre Syndex et les instances de la CFDT ____ 15

II. Prise de recul et signification pour aujourd'hui. ____ *19*

1. Annette Jobert : de l'utopie sociale à la crise sociale ____ 19
2. Yves Doucet : Syndex en 1970 ____ 22
3. Bernard Billaudot : les limites du « rapport type » ____ 24
4. Michel Capron : trois ambiguïtés majeures et une illusion ____ 27
5. Michel Séruzier : un travail au service des travailleurs ____ 28

III. Quelques repères historiques ____ *31*

Introduction

Le 8 octobre 2019, l'association des Anciens de Syndex a organisé une table ronde animée par Bernard Gazier sur les premières années de Syndex et ses relations avec la CFDT. Elle a réuni les participants suivants, par ordre de prise de parole.

Yves Doucet, à l'origine des premières interventions qui ont donné naissance à Syndex
1958-1960. Marqué par mon service militaire en Algérie. 1961-1966 : Etudes d'expertise comptable et stage à la Fiduciaire de France devenue KPMG. Militant PSU, section du 13°arrondissement animée par Gilbert Mathieu, journaliste et responsable du secteur économique au Monde. 1966 : premier contact avec Michel Le Tron. 1967, création de mon cabinet d'expertise et première mission auprès d'un comité d'entreprise. Recherches : *Agir avec mesure*, essai sur la richesse (non publié)

Bernard Billaudot, **parmi les fondateurs de Syndex**
Formation polytechnicien. 1963-1964 : Centre d'Etude des Programmes Economiques) ; 1964-1971 : INSEE (comptabilité nationale-comptes des entreprises) puis Direction de la Prévision (budgets économiques). En parallèle : Culture et Liberté (1964-1971). PSU (1968-1983) Syndex (1968-2000). Depuis 1971 : Professeur de sciences économique à Grenoble et depuis 2005 chercheur (Qu'est-ce que la société moderne ?).

Pierre Héritier, ancien secrétaire national de la Cfdt en charge du suivi de Syndex
Militant CFTC/CFDT dans la banque, secrétaire général de l'UD-CFDT de la Loire (1970-1973) puis de l'URI-CFDT Rhône-Alpes (1973-1982) **;** membre du bureau national confédéral puis de la commission exécutive de la CFDT : Secrétaire National de la CFDT, en charge de l'emploi et du secteur économique (1973-1988) ; fondateur en 1989 de LASAIRE, association spécialisée dans l'analyse du changement social en France et en Europe.

Michel Capron, premier salarié permanent de Syndex
Économiste ; Nov. 1971 : première rencontre avec Y. Doucet ; Janv. 1973 : recrutement comme premier salarié secrétaire-intervenant permanent ; 1973-1988 : intervenant dans les groupes chimie et textile ; 1982-1985 : membre du directoire ; 1992 : publication de la brochure « Du passé, ne faisons pas table rase » ; Puis carrière universitaire (Universités Paris 8-Saint-Denis, Paris Dauphine, Paris-Est Créteil) ; Professeur émérite en sciences de gestion.

Michel Séruzier, parmi les fondateurs de Syndex
Mathématicien de formation ; 1967 - 70 Chargé de mission à l'INSEE Comptabilité nationale ; 1970 – 73 Chargé de mission à la direction de la Prévision du Ministère des Finances ; Militant CFDT – animation mai 68 – secrétaire de section à l'INSEE puis à la Prévision ; Invité à la réunion fondatrice de Syndex (1970) ; En parallèle, jusqu'en 1990 : Interventions Syndex, professeur à l'ENSAE, expert international en Comptabilité Nationale (Amérique latine, Europe, Afrique) ; Après 1990, plein temps comptabilité nationale.

Avec une mise en perspective d'Annette Jobert, sociologue, directrice de recherche au CNRS, ENS Paris-Saclay, membre de l'IDHE (Institutions et dynamiques historiques de l'économie) à l'université de Paris X Nanterre. « Sociologie du travail : les relations professionnelles » (Armand Colin, 2008).

Une table ronde animée par Bernard Gazier, professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris 1. Spécialiste d'économie du travail, il a participé à partir de 1995 à l'élaboration et au développement des « Marchés Transitionnels du Travail », proposition européenne de réforme du marché du travail centrée sur l'organisation de mobilités protégées et négociées tant sur le marché du travail qu'autour de lui.

I. Les faits et une première mise en perspective

1. Yves Doucet : les débuts et le weekend fondateur

En 1966, finissant mon stage à la Fiduciaire de France - devenue KPMG depuis - je n'avais pas très envie de faire un métier très et trop normé. Pensant qu'avec la CFDT se serait plus excitant, j'ai adressé au secteur économique un mot pour leur dire qu'il y avait peut-être des choses à faire dans le cadre de l'ordonnance de 45. C'est ainsi que, quelque temps après, Michel Le Tron m'a proposé un premier rendez-vous.

Non sans raison, il se montra très prudent. Pour se faire une idée, il nous proposa avec Bernard Lanoë une première mission auprès du CE de la Cie française d'Afrique occidentale qui eut lieu en 1967. Puis, malgré un résultat mitigé, Michel Le Tron me demanda de prendre contact avec les CCE de Thomson-Houston, alors au faîte de sa réussite, et d'Esso-chimie, qui venait de mettre en route un steam-cracker, au point de départ de la chimie naissante des plastiques. Michel me mit par ailleurs en contact avec Jean-Claude Jullien qui prit de son côté un ou deux contacts dans la sidérurgie. C'était en mai 68.

Personnellement, je n'étais en rien préparé, tant politiquement que techniquement, à faire face à la situation. Michel Le Tron en était sans doute bien conscient. Mais il sut patienter, m'écouter, me supporter, voire me comprendre. Nous nous sommes alors souvent vus. Il m'a reçu à plusieurs reprises dans sa maison de famille de l'ile de Bréhat. Je lui dois beaucoup et je suis content de rappeler ce soir son rôle et sa grande écoute.

En juin 68, il y eut quatre interventions. Deux par Jean-Claude Jullien, dont une aux Aciéries de Pompeï, et deux par moi-même chez Rhône-Poulenc et Thomson-Houston. En 69, nous faisions déjà 20 interventions avec 5 ou 6 intervenants. En 70 et 71 nous étions une douzaine d'experts-comptables et d'économistes pour respectivement 40 et 50 missions. Pour les années suivantes, il suffit de se référer au dossier *Du passé ne faisons pas table rase*, établi par Michel Capron, qui, dans son annexe, rappelle l'évolution du nombre de missions et d'intervenants de 71 à 91.

Après trois ans d'observation, se tint le weekend fondateur des 26 et 27 septembre 1970 qui consacra l'existence de Syndex. Étaient présents à ce weekend :

- Pour la CFDT : E. Maire, JC. Jullien, M. Le Tron, P. Rosanvallon ;
- Pour les experts : B. Billaudot, Y. Doucet, M. et MF. Fournier, J. Rivier, M. Séruzier.

Ce WE fondateur fit l'objet d'un compte-rendu rédigé par Michel Le Tron et Pierre Rosanvallon que je vous propose de résumer et de commenter en raison de son importance.

Je rappellerai tout d'abord qu'Edmond Maire n'était pas encore secrétaire général de la Cfdt. Il ne devait succéder à Eugène Descamps qu'en 71. Mais nous savions tous qu'il serait son successeur. Aussi, sa présence traduisait bien l'importance que la CFDT attachait au lancement de Syndex. Je reprendrai les trois volets de cette rencontre, rappelés dans le compte-rendu : Un premier bilan des interventions, un débat sur les orientations à donner et enfin les mesures organisationnelles à prendre.

Au titre du bilan, le défi de départ fut rappelé : comment réduire l'écart entre l'attente des syndicalistes et les réponses pouvant être apportées ?

Quelles orientations alors donner à nos interventions pour réduire cet écart ? Étant précisé que « *Le travail de l'expert était de partir des données de l'entreprise et non des luttes syndicales ; qu'il doit cependant s'axer principalement sur les questions préoccupant les travailleurs et ne pas se laisser enfermer dans une logique comptable…cohérente avec la seule logique du patron.* »

D'entrée de jeu ou presque, les missions de Syndex sont inscrites dans un équilibre à tenir entre un devoir de non-immixtion et l'obligation de répondre à des questions liées aux luttes. Questions qui sont d'ailleurs immédiatement évoquées : évolution du pouvoir d'achat ; suivi de l'emploi et notamment d'une sous-traitance en forte croissance ; et enfin conditions de travail : cadences… accidents… formation.

Enfin, il fut demandé à l'expert de donner un éclairage sur « *la croissance de l'entreprise*, *de renouveler l'analyse financière en partant de la vie de l'entreprise (journaux et tracts), en suivant l'activité de la branche … Lignes d'orientation ambitieuses* » est-il rappelé en conclusion.

Troisième et dernier point, l'organisation, soit en réalité le droit de regard ou de contrôle de la Confédération : « *Le groupe Syndex, sauf contact direct pris par un CE, ne prendrait contact avec de nouveaux CE qu'après avoir contacté la Confédération.* » Plusieurs interprétations ont été données quelques années plus tard à ce principe : principe de prudence à l'égard de dérives de Syndex ? et/ou recours à l'outil Syndex pour conforter l'autorité de la Confédération auprès des syndicats ? En réalité, il n'y eut jamais de difficultés sur les contacts directs ou non avec les CE. Mais, comme on le sait, sur l'orientation à donner aux interventions.

En fait, cette orientation n'a cessé d'être discutée, critiquée tant en interne qu'avec les différentes instances syndicales. Elle n'a cessé d'être au cœur des divers débats. Je vous donnerai mon point de vue personnel à ce sujet au cours de la seconde partie de notre réunion.

2. Bernard Billaudot : la conduite de mission et le rapport type

J'ai pris contact avec Yves Doucet en 1969 pour intervenir comme expert-comptable du CE. Je ne me souviens plus exactement par qui j'ai été dirigé vers lui. Ce doit être René Bonéty, membre du bureau national de la CFDT, responsable du secteur économique.

A l'époque mon activité professionnelle est d'être chargé de mission à la division des budgets économiques de la Direction de la Prévision, après avoir travaillé à l'INSEE dans la division qui élabore les comptes des entreprises de la comptabilité nationale, l'une de mes activités ayant été de participer à l'élaboration de la « liasse fiscale » que vous connaissez bien, je pense. Je connais René Bonéty parce que, lors des négociations qui ont débouché sur les accords de Grenelle en mai 1968, je le rencontre le soir pour lui communiquer le travail de prévision fait à la DP (il a donc les mêmes informations que les membres du gouvernement avec lesquels se déroule la négociation). De plus, je participe depuis quelques années à l'animation des stages de formation économique organisés par le Centre de Culture ouvrière, devenu Culture et Liberté en 1967, étant d'ailleurs trésorier de cet organisme d'éducation populaire. J'interviens aussi comme économiste dans des stages de la fédération Hacuitex de la CFDT. Et j'ai adhéré au PSU dès le début des évènements de Mai 1968.

Cette double inscription, professionnelle et militante, permet de comprendre mes motivations lorsque je prends contact avec Yves. Le mot d'ordre du PSU, « du contrôle ouvrier à l'autogestion », d'ailleurs avancé aussi par la CFDT comme va le rappeler Pierre Héritier, en rend bien compte. Pour moi, il s'agit d'aider les représentants des salariés au CE à disposer des moyens *d'exercer un contrôle* de la gestion de leur entreprise par sa direction, étant donné qu'ils ne disposent pas du pouvoir de la nommer et d'en fixer les objectifs. Cela passe, en premier lieu, par une bonne connaissance de ces objectifs et des résultats obtenus, tels qu'ils peuvent être appréciés par la comptabilité générale.

La perspective lointaine est le passage à l'autogestion, sans que la question de savoir quelle place puisse ou doit avoir le syndicat dans l'entreprise autogérée soit tranchée. Mon positionnement est « anticapitaliste » au sens où je conteste le pouvoir unilatéral des actionnaires en matière de contrôle de la gestion de la direction, mais cela ne signifie pas, pour moi, que par définition la gestion de la direction irait systématiquement à l'encontre des intérêts des salariés de l'entreprise. Une telle motivation va donc de pair avec une

analyse des résultats comptables qui n'est pas dictée par un jugement a priori. Si un jugement est porté, il ne peut l'être qu'après une analyse dite « positive » qui prend en compte le contexte concurrentiel de l'activité de l'entreprise et n'en sous-estime pas les contraintes.

Il me semble que, peu ou prou, ces motivations étaient partagées par ceux qui, comme moi, ont rejoint Yves et ont participé à la création de Syndex. A ce titre, je n'ai pas participé aux discussions avec la CFDT (le secteur économique, avant tout). Mais j'ai été le principal animateur des débats qui ont porté sur la *façon de réaliser la mission* suite à notre nomination par un CE à l'initiative de la section CFDT. Un accord s'est rapidement dégagé sur la pratique type suivante :
1/ rencontre avec la section CFDT pour actualiser les objectifs de la mission de l'année en fonction des conditions de son déroulement ; questions auxquelles une réponse doit être apportée.
2/ rencontre avec la direction et rédaction d'un rapport ;
3/ séance de présentation et de discussion du rapport avec les membres du CE, antérieurement à la réunion officielle du CE avec la direction.

Les débats se sont donc principalement cristallisés autour de la définition d'un *rapport type*, modèle auquel chaque rapport de mission « Syndex » devait en principe se conformer. Dès lors qu'un accord sur la nécessité d'un tel rapport type est acquis, reste à fixer son contenu. Nous nous sommes entendus sur un rapport comprenant trois composantes :
1/ Un cadrage général de l'évolution n/n-1 de l'économie française (repris dans tous les rapports).
2/ Si possible, une note relative à l'évolution n/n-1 de la branche de l'économie nationale française dans laquelle s'inscrit l'entreprise à titre principal (note en principe commune aux rapports relatifs aux entreprises d'une même branche et élaborée à ce niveau intermédiaire du « groupe »).
3/ L'analyse de l'évolution de l'activité économique de l'entreprise telle qu'elle est décrite par la comptabilité générale et toutes les informations complémentaires à même d'être obtenue de la direction de l'entreprise (y compris celles diffusées au CE au cours de l'année) notamment sur l'activité physique et l'emploi en chronique mensuelle.

Concernant la troisième composante (ou rapport proprement dit), ce qui est proposé est de traiter successivement de :
1/ La formation de la valeur ajoutée (en évolution), en tachant si possible d'avoir des informations sur les évolutions des prix de vente et ceux des consommations intermédiaires afin de pouvoir dire quelque chose de l'évolution de la valeur ajoutée « à prix constants ».

2/ La réalisation de la valeur ajoutée avec l'emploi et les biens d'équipement fixes, en mobilisant toutes les informations disponibles pour dire quelque chose de l'évolution de la productivité apparente du travail (valeur ajoutée en « volume »/emploi).
3/L'évolution de la masse salariale, décomposée si possible par catégories. Distinguer, ce qui tient à l'évolution de l'emploi, à l'évolution des salaires et au glissement catégoriel.
4/ Le partage de la valeur ajoutée.
5/ La formation de l'autofinancement brut, les investissements (FBCF, inv. fin.) et le tableau de financement.
6/ Le bilan en fin d'année après répartition.

Pour chacune de ces parties, un texte portant sur la présentation de son objet et des catégories comptables mobilisées est retenu en considérant qu'il doit se retrouver comme tel dans tous les rapports. C'est à ce propos que la discussion est la plus vive. L'enjeu ? Être pédagogique et donner du sens. Or, pour « donner du sens » à une analyse économique, il faut nécessairement se référer à une *théorie économique*. Celle qui est retenue est la théorie marxiste en vogue à l'époque.

Pour faire bref, c'est la suivante. La concurrence entre entreprises occupe le devant de la scène avec des gagnants et des perdants, mais elle masque l'essentiel : les capitalistes – ceux qui apportent les capitaux en argent – sont unis comme les doigts de la main pour obtenir globalement le maximum de profit ; ils s'affrontent ensuite pour se le partager ; ce profit est la réalisation en argent de la valeur créée par le travail des salariés. Conclusion : la « valeur ajoutée comptable d'une entreprise » est ce que celle-ci accapare de cette valeur globale créée par le travail. Pour faire passer ce choix, avec ce contenu, je dois reconnaitre que je me suis comporté à l'époque comme Saint-Just. Certains en ont été choqué, à juste titre. Je ne défends plus cette position aujourd'hui, ayant laissé de côté, comme André Orléan, toute théorie substantive de la valeur, pour une conception monétaire de la valeur économique. Mais je reste persuadé qu'il faut donner du sens.

3. Pierre Héritier : l'expertise et l'action syndicale

Il n'est pas étonnant que les syndicalistes du secteur bancaire, du fait de leur métier, aient porté intérêt aux possibilités d'investigation du CE, les uns pour compléter leur bagage et leur carte de visite, les autres pour mener un combat syndical. C'est donc ma première expérience, directe celle-là, d'une confrontation à l'expertise et à l'intervention légale.

Ensuite, à partir de 1967, je deviens permanent CFDT dans la Loire, un territoire industriel en reconversion, puis à la Région, enfin à la Confédération où j'ai la responsabilité du secteur économique et des problèmes d'emploi. Je suis chargé des

rapports avec Syndex. Par ailleurs j'appartenais à la minorité Reconstruction dont Paul Vignaux était la figure emblématique.

Comme vous le savez, c'est sous l'impulsion de la minorité que la CFTC deviendra CFDT en 1964. En 1945, Reconstruction proclamait « nous sommes techniquement révolutionnaires… » Plus tard, cette idée se traduira dans la revendication d'une « Planification Démocratique », prélude d'un « Socialisme Démocratique » et autour de 68 la CFDT parlera d'autogestion et en fera une caractéristique identitaire. Comme on le voit, à travers ces formules, la CFDT revendique le pouvoir économique, en tout cas, conteste le fait que les salariés en soient exclus. Elle se différencie très tôt des cultures syndicales dominantes.

Pour comprendre le cheminement, il faudrait bien sûr faire référence au contexte : la CFTC qui, en 1941, s'oppose à la Charte du Travail et se proclame anticapitaliste, le programme du C.N.R., le poids du PCF et le contrôle qu'il exerce sur la CGT encore unifiée. C'est donc une CFTC qui affiche sa différence. Très tôt, la CFTC, la gauche CFTC surtout, met en cause le pouvoir patronal et le capitalisme.

Dans cette vision, l'ordonnance de 1945 apparait comme une sorte de voie d'accès, un chemin, un piton pour grimper vers la conquête du Pouvoir. L'adverbe « techniquement » a son importance : pour gérer une entreprise, pour gérer l'économie il faut conquérir la compétence. La relation avec l'expert, comme avec les intellectuels, est une question clé. Le syndicalisme doit avoir au moins la compétence d'un bon Maître d'ouvrage. Albert Detraz, en 1968, parlera, lui, de « contrôle ouvrier » comme voie d'accès à l'autogestion. Et bien sûr, dans l'esprit de Reconstruction, l'éducation populaire doit briser, en tout cas réduire, la division sociale du travail.

Voilà pour moi la toile de fond, en 1964 et au moins jusqu'en 1970, des positions des fédérations métallurgie, chimie, textile, mais aussi banque, toutes membres de la minorité de gauche CFTC. Mais comment passer de la théorie à la pratique ? Les CCE vont être l'un des terrains d'expérience pour la CFTC / CFDT. C'est là aussi que je vais faire ma propre expérience et découvrir la nécessité d'une expertise indépendante au service du CCE et de l'action syndicale… Je me permets d'évoquer cette période : au CCE de ma boîte, nous sommes gavés de chiffres dont nous n'avons rien à faire. L'expert est le commissaire aux comptes. Mais, nous avons à Grenoble un personnage emblématique, Aimé Roudil, membre du CCE du Crédit Lyonnais. Ses interventions face à Bloch Lainé ont tissé une légende. Nous l'appelons à notre secours. Il confirme que les informations données à notre CCE sont inutiles pour l'action syndicale. Il nous aide à formuler trois ou quatre questions. « En cas d'absence de réponse, demandez le changement d'expert-comptable » … Oui, mais voilà, il n'y avait pas Syndex. Nous mesurons déjà l'importance d'avoir des experts indépendants au service des CCE.

A cette époque, l'action syndicale portait beaucoup sur les salaires et la répartition salariale. Les jeunes et les femmes étaient sous-payés. Par ailleurs, l'introduction de la carte perforée dans les banques induisait des questions de formation et d'organisation du travail. Je crois que nous étions alors au diapason de toute la CFDT : priorité aux bas salaires, plus d'égalité salariale, et déjà place à l'anticipation pour faire face déjà aux défis technologiques !

La phase suivante, sous l'influence du textile, de la chimie et de la métallurgie sera centrée sur les conditions de travail et la santé : le travail au rendement, dans le textile la méthode Bedeau, la santé au travail, et les conditions de travail sont au cœur des conflits et des revendications. La radicalisation des luttes sociales à partir de Mai 68 conduira à revendiquer plus de pouvoir pour les travailleurs. La lutte des "LIP" en est l'illustration. Et nous disons aussi : "produire autre chose, produire autrement". La formule est belle mais difficile à mettre en œuvre quand arrive la période du chômage et des licenciements. C'est la dernière période que j'ai connue : l'emploi va devenir quasiment le seul horizon de l'action syndicale. Dans chacune de ces phases, la CFDT attend de l'expert et de l'intervention légale, un appui technique pour justifier ses positions ou les éclairer. Dans la crise, cette attente est encore plus vive et plus démesurée : à part les 35 heures, comment faire face aux licenciements ? Quelles propositions ?

Entre la période d'après 68 et la période de la crise, il y eut la courte embellie qui a suivi la victoire de la Gauche, avec les lois Auroux et Roudy. L'analyse du rapport comparée hommes / femmes nécessitait le recours à un expert pour qu'il devienne, comme le voulait la CFDT, un outil dans la lutte pour l'égalité homme / femme. Je pense qu'il est resté quelque chose de cette période, même si la formalisation légale des procédures a renforcé la tendance à l'institutionnalisation du syndicalisme.

De mon expérience, qui s'est arrêtée il y a 30 ans, je retirerai trois enseignements.

D’abord, la question du donneur d'ordre est complexe et plus encore aujourd'hui. Il y a la fédération, les militants, la majorité du CE qui est souvent composite, aujourd'hui il faut compter avec les organisations transnationales qui interviennent dans les comités d'entreprises européens et lors des opérations transnationales de fusion ou d'acquisition. Avec Lasaire, nous avons travaillé sur ces opérations et continuons de le faire : le capital avance à la vitesse de la lumière et les salariés courent derrière … N'oublions pas aussi que les structures syndicales défendent « le salariat » (concept un peu abstrait) mais aussi des « intérêts nationaux » … La bonne connaissance des interlocuteurs syndicaux relève bien sûr de la compétence de l'expert …

Ensuite, que le scepticisme a parfois changé de sens. Hier on doutait de la parole du patron, aujourd'hui c'est parfois l'inverse. L'expert tient le rôle de Cassandre. Le poids du discours patronal défie parfois l'analyse rationnelle d'une situation … Nous avons observé parfois des réactions étonnantes ! A l'inverse, l'expert est parfois perçu comme le sauveur suprême. Ici la question n'est pas tant celle de l'expert que celle du contexte et de l'état des forces syndicales. Encore un élément de compréhension nécessaire au travail d'expertise. C'est compliqué ! …

Enfin, que les demandes de l'organisation varient bien entendu selon les périodes. La première période que j'ai connue était dominée par la Guerre d'Algérie et un faible niveau revendicatif. Mais l'absence des 400 000 jeunes du contingent créait un manque de main d'œuvre. Dans cette période l'argumentation technique prend le pas sur la grève. La deuxième période commence avec la grève des mineurs en 1963, s'amplifie à partir de Mai 68 et s'étiole à partir de 1973 / 1974, c'était alors le rapport de force qui primait. Il est normal de s'interroger, comme vous le faites, sur la chute de la combativité des salariés à partir de 1974 : Est-ce dû à la politisation des syndicats, (CGT et CFDT) ou à la crise qui écrase l'expression sociale ? Une autre question s'est posée dans l'après 68 : l'expert est-il au service des luttes ou au service du syndicat engagé dans l'action, et qui négocie la sortie du conflit ? A l'époque, la CFDT, à la différence de la CGT, cherchait à optimiser les luttes plutôt qu'à favoriser la stratégie des partis la gauche. Mais les syndicats CFDT veulent capitaliser l'action par des résultats significatifs. Ensuite des changements de stratégie apparaissent aussi dans la CFDT. Je dois reconnaitre que les experts se heurtent aussi aux divergences et aux luttes de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. La troisième période est marquée par des restructurations, des plans de licenciements, la montée du chômage. L'expert est sollicité pour appuyer les 35 heures (ou 32 heures), étayer des contre-propositions, justifier une position syndicale. Deux exemples opposés :

- Dans les Monts du Lyonnais, l'expert de Syndex va coopérer activement avec la section syndicale pour proposer une sorte de « contre-plan » au projet patronal de réduction d'effectifs. Dans cette entreprise de fabrication de meubles, la CFDT, bien aidée par l'experte, propose de réduire les horaires à la production sans licenciements, d'accroître au contraire le volume des horaires dans le design et la partie commerciale. Pari gagné, du moins pendant quelques années … Le mal était sans doute plus profond.
- A Manufrance, au contraire, Syndex, en lien avec l'UD et la section syndicale, va aider à construire une position CFDT, différenciée de celle de la CGT … et de la Mairie alors communiste, mais solidaire avec l'ensemble du personnel.

Pour conclure, il faut remettre l'expertise à sa place. Elle n'est qu'un élément dans le rapport de force, dans l'action comme dans la négociation. Mais c'est un élément important, parfois central, tant pour jouer un rôle de lanceur d'alerte que pour apporter

de la crédibilité à l'action. La fiabilité de l'expert est un élément déterminant pour servir dans le long terme les intérêts des salariés et de leurs représentants. Le rapport Syndicats / Experts doit concilier à la fois l'indépendance de l'expert et la capacité des représentants syndicaux à maitriser politiquement les enjeux de l'expertise. C'est redondant mais fondamental aujourd'hui. Les remises en cause récentes par le gouvernement sont significatives, ce sont les marchés, les marchés financiers en particulier, qui dictent leur loi et non pas les producteurs, les consommateurs ou les citoyens. C'est un nouveau défi pour Syndex et le syndicalisme !

4. Michel Capron : les débats des premières années

Comme Yves et Bernard, je partirai de ma situation personnelle lors de mon engagement à Syndex. J'ai rencontré Yves en 1971 et nous avons effectué ensemble une petite intervention pour des syndicalistes CFDT de Roussel-Uclaf. Il m'a ensuite recontacté quelques mois plus tard pour me demander si je voulais être candidat à un poste de salarié permanent à Syndex qui, en plus des interventions auprès des CE, devait s'occuper de coordonner les activités de Syndex, de promouvoir des études, d'organiser la formation pour les nouveaux intervenants, de suivre les contentieux et d'impulser l'implantation régionale. Comme j'étais intéressé, il m'a fait rencontrer Michel Letron et Pierre Rosanvallon qui, à cette époque, suivaient Syndex pour le secteur économique confédéral. Ce dernier m'a clairement dit que, si j'étais engagé, je devrais me considérer comme un permanent de la CFDT. Mes quelques années de passé syndical m'ayant plutôt rendu circonspect à l'égard de cette fonction, j'ai hésité à me porter candidat.

Finalement, j'ai quand même présenté ma candidature en janvier 1973 devant l'AG de Syndex qui comprenait une vingtaine d'intervenants, répartis en trois groupes : Services, Métaux et Chimie-Textile-Alimentation. D'emblée, j'ai annoncé très clairement que je n'accepterais pas de me considérer ou d'être considéré comme un permanent CFDT. L'autre candidat était Jean-Claude Jullien qui n'avait pas les mêmes réserves, ayant été permanent à la Fédé des Métaux.

Je pense que j'obtins la majorité des voix de l'AG, non pas parce que j'étais meilleur que Jean-Claude, mais parce que j'apparaissais plus indépendant que lui à l'égard des structures syndicales CFDT : c'était une alliance de fait des experts comptables « classiques », attachés à l'exercice libéral de la profession, des intervenants militants politiques et de ceux qui avaient une conception « sartrienne » des rapports des intellectuels au mouvement ouvrier. Cette question de l'indépendance des intervenants Syndex à l'égard de la CFDT va marquer les premières années de la vie du collectif. Je vais y revenir.

Le collectif a connu une croissance très soutenue au cours des premières années ; je n'ai pas les chiffres sous la main, mais de mémoire, c'est de l'ordre de 30% par an (en nombre d'interventions et d'intervenants). Il faut se souvenir qu'à cette époque n'existaient que les missions annuelles et ce qu'on appelait « les interventions sur conflit ». Le travail était donc très saisonnier et un intervenant ne dépassait guère 30 jours de mission par an. C'est la raison pour laquelle on exigeait des intervenants qu'ils aient un autre travail.

Le recrutement va bon train et le nombre de groupes double rapidement avec la création des groupes Textile et Agro-alimentation qui se séparent de la Chimie et le premier groupe régional, Rhône-Alpes. Le recrutement se fait tous azimuts, avec une grande diversification : diplômés d'écoles de commerce, de sciences éco, statisticiens ; un grand nombre sont enseignants (secondaire et supérieur) et aussi dans l'administration. En revanche, il est plus difficile de recruter des experts comptables, ce qui va amener certains d'entre nous à préparer les examens de l'expertise. Ces intervenants ont entre 30 et 40 ans. Quasiment tous ont été impliqués dans le mouvement de mai 68 ou s'y reconnaissent ; beaucoup sont membres du PSU ou l'ont été.

Le rapport –type est utilisé puis il évolue progressivement selon la personnalité de chacun mais reste une grande source d'inspiration. Je pense que Bernard Billaudot a tort de s'auto-flageller : l'imprégnation marxiste du rapport-type est loin d'être sa seule caractéristique (et puis, quand bien même ?) : il est en avance sur son temps avec les soldes intermédiaires de gestion, l'analyse volume-prix, le tableau d'emplois-ressources… En tout cas, il rompt avec les rapports insignifiants des concurrents de l'époque et cette démarche originale fait la marque de fabrique de Syndex, qui sera plus ou moins imitée par la suite par les autres cabinets.

L'affaire Lip en 73-74 et d'autres affaires de même type (Rateau, Titan-Coder, le « France »…) vont provoquer un premier grand débat stratégique dans Syndex, dans la CFDT et entre Syndex et la CFDT : les « interventions sur conflits » où le collectif intervient auprès de travailleurs en lutte, en dehors de tout cadre légal.

La question est la suivante : Faut-il n'intervenir qu'au service de sections syndicales CFDT, ou bien à la demande de n'importe quelle instance des travailleurs en lutte (sections syndicales CFDT ou CGT, comités d'action, comités de lutte, assemblée générale de travailleurs…) ou à la demande d'une telle instance après avoir reçu l'accord de la CFDT (la Fédé, en principe).

Les débats sont âpres et révèlent que la direction confédérale considère Syndex comme <u>son</u> « outil », un « service confédéral » (dixit Maire dans une note interne de 1976, cf. les archives) avec une faible marge d'autonomie pour les intervenants, alors qu'une bonne partie d'entre eux se considèrent « au service des travailleurs », quelle que soit l'instance

de demande d'intervention et pas seulement les organisations de la CFDT. Cette conception de la direction confédérale confirme ce que Rosanvallon m'avait dit et elle est largement confirmée par les archives des comptes-rendus de la Commission exécutive jusqu'en 1980, qui nous sont connus depuis peu.

Deux autres éléments de débat vont également s'ajouter dans la même période en recouvrant en grande partie les mêmes clivages : l'affaire Lip et d'autres de même type ont fait émerger l'idée de plans de relance, de solutions industrielles, de « contre-propositions industrielles » afin de faire face aux difficultés de ces entreprises et de sauver (au moins) une partie de l'emploi. Certains intervenants y sont favorables et contribuent, en tant qu'experts, à aider les militants syndicaux à mettre sur pied de telles solutions. D'autres au contraire y sont opposés, arguant du fait qu'il n'appartient pas aux syndicats et à Syndex de se substituer à un patronat défaillant. On retrouve ainsi le vieux débat du mouvement ouvrier sur l'immixtion dans la gestion patronale (voir mon article de 2013 dans « Economies et sociétés »).

Le second débat n'est pas explicite au sein de Syndex mais va néanmoins traverser fortement le collectif. Il s'agit de l'adhésion (ou non) à la ligne de la direction confédérale qui vise, à travers les « Assises du socialisme » (en 1974), à faire adhérer au PS le plus grand nombre de militants CFDT afin d'aider Rocard à constituer « une deuxième gauche » destinée à renverser Mitterrand alors à sa tête. Les intervenants de Syndex se partagent entre pour et contre.

Les « pour » renouent ainsi avec la tradition trade-unioniste du syndicalisme (le parti au service des syndicats), alors que les « contre », plus dans la tradition « anarcho-syndicaliste », font valoir que, seules, les luttes des travailleurs peuvent conduire à leur émancipation.

Les dirigeants confédéraux développent (ou feignent) alors une sorte de paranoïa à l'égard de tout ce qui ne rentre pas dans l'orientation confédérale et laissent croire que l'organisation serait menacée par l'entrisme de militants politiques ; ils inventent alors les « coucous gauchistes », pour stigmatiser des militants qui ont autant de légitimité que les autres à porter des mandats syndicaux.

Toute la période de 1976 à 1980 est alors une longue suite de tensions, d'évitement de ruptures, de recherche de compromis qui accaparent et pourrissent la vie interne de Syndex et que les archives confédérales retracent avec beaucoup plus de clarté et de rudesse que ce que j'écrivais dans l'opuscule « Du passé, ne faisons pas table rase… », publié en 1992 et dans lequel je m'étais efforcé de ne pas ranimer des débats douloureux. Au plus fort de la crise, la Confédération envisageait de rompre avec Syndex et de créer

une nouvelle société dans laquelle les intervenants signeraient un engagement avec la CFDT (confirmé par les archives confédérales).

La question de l'indépendance de Syndex et de ses intervenants est donc au cœur des débats des dix premières années de la société avec la CFDT, même si, aux tout débuts, elle n'apparaît peut-être pas clairement.

Les intervenants ont été partagés tout au long de ces débats, mais le collectif a fait bloc lorsque les méthodes bureaucratiques autoritaires des représentants de la Confédération leur apparaissaient intolérables (les anciens se souviennent certainement de la solennelle intervention de mise en garde de J.C. Jullien à l'ouverture de l'AG de 1978 (?).

Finalement, il a bien fallu trouver un compromis (le « contrat S-C » pour Société-Client) qui ne satisfaisait pas grand monde, mais qui permettait d'apaiser les relations. Je laisse le soin à Michel Séruzier qui en fut l'un des grands artisans de vous parler de la manière dont ce compromis a été réalisé.

En 1980, j'ai essayé de formaliser ce qui me semblait pouvoir être le modus vivendi entre syndicalistes et « experts » dans un article qui a été accepté par la revue *CFDT Aujourd'hui* (N° 44, juillet-Août 1980). Certaines choses seraient à revoir, mais dans l'ensemble, il me paraît toujours d'actualité.

5. Michel Séruzier : les étapes du conflit et de sa résolution entre Syndex et les instances de la CFDT

1 – Les prémices du « conflit »

1a – Le contrat initial

Reconnaissance d'un groupe Syndex constitué d'experts indépendants, mais agissant comme tel seulement selon les demandes émanant de structures CFDT (dont les SSE). Financement possible pour documentation et études sollicitées par les instances syndicales.

Donc : d'une part, intervention sous l'appellation Syndex seulement en accord avec le client ; et d'autre part les experts sont libres d'intervenir comme ils l'entendent sous leur propre appellation (individu ou société).

Originalité : Le client ouvre la porte à une autre manière de faire appel à des experts. Jusque-là, soit des experts contractés individuellement comme « permanents » (cas Jullien), soit ponctuellement pour un service donné. Cette fois-ci, lien organique avec un

groupe d'experts juridiquement constitué (quel sens a-t-on voulu donner à ce titre de « client » de la part de Syndex ?).

1b – Les tensions internes à Syndex

Des intervenants « hétéroclites » à l'origine :

- Des Experts-comptables, par ailleurs engagés dans des structures professionnelles diverses
- Des fonctionnaires ou ex-fonctionnaires, économistes
- Des universitaires
- Un ancien cadre financier d'une grande entreprise

Tous à temps partiel. Aux domaines de compétence très différenciés. Et la plupart sans expérience syndicale.

Ce qui a eu une influence dans la manière dont les groupes se sont organisés, se traduisant par la suite par des approches différenciées pour la gestion du collectif ; et le départ assez rapide de 2 des experts comptables du début.

1c - Un recrutement en urgence requérant des compétences multiples

Pour mener à bien un dossier selon les critères retenus par Syndex, il convenait d'être à l'aise avec les techniques suivantes :

- Comptabilité
- Analyse économique
- Analyse financière
- Statistiques
- Droit du travail et organisation syndicale
- … et motivés pour un engagement professionnel militant

Difficile de trouver des experts dominant tous ces domaines, rapidement disponibles (mais à temps partiel). Et un défi pour apporter aux nouvelles recrues un niveau minimum de compétence dans les domaines qu'elles ne maîtrisaient pas ! Au-delà de ces compétences techniques, il y avait donc le plus souvent des engagements militants ; point sur lequel le client n'avait pas à l'époque manifesté d'inquiétudes.

1d – Syndex au cœur de plusieurs conflits

L'émergence de Syndex dans le champ de l'expertise auprès des CE a rapidement provoqué des conflits, et pas seulement avec le client. Il convient en effet de ne pas perdre de vue les conflits qui sont rapidement apparus avec le patronat d'une part, avec l'ordre des experts-comptables d'autre part.

Et par ailleurs la difficulté pour certains intervenants de comprendre les tensions qui existaient entre CGT et CFDT, d'une part, et dans le champ des organisations politiques d'autre part ; et de comprendre comment situer Syndex dans ce contexte.

2 – Le déroulement du conflit avec le client

Des premiers signes apparaissent en 1973 ; et c'est seulement en janvier 1978 qu'un protocole d'accord est adopté en AG de Syndex. Durant toute cette période, de nombreux débats ont eu lieu tant au sein de Syndex (groupes, directoire, AG successives) que dans le cadre de réunions conjointes des mêmes avec les différentes instances du client. Seule une étude détaillée des documents disponibles sur cette période permettrait d'en percevoir toutes les caractéristiques. Je dresse seulement ici un bref inventaire des principales étapes de ces débats ; mais je tiens à disposition de ceux qui seraient intéressés un chronogramme de ces étapes, avec renvoi aux textes les plus significatifs pour chacune de ces étapes (documents scannés).

1973

Conflit LIP : qui peut prendre l'initiative d'une intervention sur conflit, et jusqu'où aller ?
Rappel du client à propos de la politique de la CFDT vis-à-vis des CE

1974

Désaccord du client sur l'introduction d'un document émis par l'AG de décembre concernant les interventions sur confits. Génère un gros débat.

1975

Avril : version définitive du doc sur conflits
Novembre : intervention surprise d'un représentant du client en AG demandant la mise en place d'un contrat portant sur les points suivants :

- Reconnaître la dépendance vis-à-vis de la CFDT ; le CE n'est pas une instance syndicale ; l'interlocuteur immédiat est la SSE CFDT ;
- Autonomie : attendent des intervenants une interpellation et des confrontations
- Réciprocité : Respect par la CFDT de l'organisation interne de Syndex et de ses débats majoritaires
- Interventions classiques : cf texte Letron
- Autres interventions (conflits, formation, études) : pas de jugement possible de la pratique syndicale ; mais Syndex peut refuser une demande d'intervention.
- Recrutement : critères nécessaires ; le client peut toujours récuser un intervenant.
- Importance des relations entre les groupes et les différentes instances de l'organisation ; et rôle central du directoire.

Cette intervention provoque des réactions diverses au sein de Syndex (du refus brutal à la remise en cause de certaines demandes).

1976

Se dégage un point d'accord pour la constitution d'une association qui hébergerait toutes les activités de Syndex ne relevant pas de l'intervention CE. Débats durant l'année concernant le projet de contrat, poussés par le client mais freinés par Syndex.

1977

Le client propose une résolution sur le contrat, à voter en AG de janvier. Ce texte ne sera pas retenu, mais les débats permettent d'avancer dans la recherche de formulations pouvant être acceptées par l'AG de Syndex. Courant été, la tension monte au sein de la CFDT, afin de parvenir à un accord. Edmond Maire va jusqu'à envisager le retrait de l'appui du client pour la nomination de Syndex comme expert du CE.

Par ailleurs, et tenant compte des débats de janvier, une nouvelle mouture du texte est mise au point et adoptée par la confédération, étant du coup considéré comme non négociable. Point important : il ne s'agit plus d'un contrat mais d'un protocole. Il comporte deux volets : association d'une part, société Syndex d'autre part. Concernant cette dernière, passage en SA, et un lot d'actions détenues par le client.

1978

Textes soumis au vote lors de l'AG de janvier. OK pour l'association. Quelques amendements acceptés concernant le partage des actions ; quelques amendements acceptés et acceptation d'attendus pour tenir compte des derniers débats.
Vote final : 81 votants
Pour : 48 ; Contre : 16 ; Abstentions : 17

II. Prise de recul et signification pour aujourd'hui.

1. Annette Jobert : de l'utopie sociale à la crise sociale

Le contexte social et politique des années 1970 dans lequel se situe la création de Syndex est intéressant à décrire en raison du premier choc pétrolier qui marque la fin des Trente Glorieuses, de l'effervescence sociale qui se traduit notamment par le degré élevé de conflictualité dans le monde du travail et la vigueur des débats qui l'accompagnent, de l'émergence des mouvements sociaux comme celui des femmes, et des réformes inabouties des pouvoirs publics dans le domaine social.

Cette période coïncide avec mon entrée dans le monde du travail fin 1972 comme chargée d'études au CREDOC, organisme para-public alors sous la tutelle du Commissariat Général du Plan. En ce début des années 1970, les études réalisées à la demande du Plan avaient pour objectifs d'éclairer les décisions des pouvoirs publics, de participer à un projet de modernisation des rapports sociaux, d'anticiper des évolutions à moyen terme, bref de sortir d'une « société bloquée » comme l'avait analysée Michel Crozier et dont Mai 68 avait révélé l'ampleur. Si j'évoque en introduction mon expérience personnelle, c'est en raison de sa dimension d'évaluation, d'expertise sociale à laquelle concouraient à l'époque nombre de centres para-publics (comme le CEPREMAP, le CEREBE etc.).

Ma première étude portait en effet sur la « politique contractuelle » définie et mise en œuvre dans le secteur public à l'initiative de Jacques Delors – à partir de 1969 - lorsqu'il était le conseiller social de Jacques Chaban Delmas, Premier Ministre. La politique contractuelle devait participer à l'édification d'une « nouvelle société » dans laquelle la concertation et la négociation collective dans l'entreprise joueraient un rôle majeur. En résumé, passer d'une logique d'affrontement dans les entreprises à une logique d'engagement de tous les acteurs. Si cette politique a échoué – notamment parce que les syndicats refusaient toute clause de paix sociale associée aux « contrats de progrès » - elle a mis en évidence un aspect qui est en lien avec le thème de cette table-ronde, à savoir la nécessité de parvenir à des décisions négociées fondées sur des diagnostics partagés et des anticipations à moyen terme.

Je reviens au contexte de cette décennie 1970, en premier lieu au contexte syndical. Il faut d'abord rappeler l'importance de la loi du 27 décembre 1968 qui, conformément aux engagements formulés en mai 1968 lors des négociations de Grenelle, légalise la section syndicale d'entreprise. L'extension du droit syndical dans l'entreprise correspond à une revendication majeure portée par la CFDT pour laquelle elle traduit une reconnaissance

d'un contre-pouvoir syndical dans l'entreprise[1]. Le mouvement syndical sort très renforcé de la vague de grèves sans précédent de 1968. Sa puissance s'exprime dans le taux relativement élevé de syndicalisation [2] et d'une grande capacité d'action et de mobilisation des syndicats surtout dans les entreprises. Pourtant l'embellie n'est que de courte durée. La crise économique de 1974 et ses conséquences sur les restructurations industrielles et l'emploi vont profondément affecter cette dynamique dès la fin des années 1970 et précipiter le déclin du syndicalisme. Les différents syndicats enregistrent une diminution constante de leurs adhérents jusqu'au début de la décennie 1990 que traduit la baisse du taux de syndicalisation : 21,7 % en 1970, 18,3 % en 1980 et 10,1 % en 1990[3]. Alors que la CFDT en 1976/1977 comptait 750 000 adhérents, elle n'en conserve que 400 000 en 1987[4]. Les résultats des élections professionnelles (Comité d'entreprise) indiquent néanmoins une légère progression des suffrages accordés aux listes présentées par la CFDT (19 % en 1970/1971 et 21 % en 1978/1979).

Je reviens sur les conflits du travail particulièrement nombreux tout au long de la décennie 1970 comme le montrent clairement les statistiques : on recense plus de 3 millions de JINT (journées individuelles non travaillées) de 1971 à 1979 (sauf 1978 qui en compte moins). A partir de 1980, le nombre de JINT est en revanche presque toujours inférieur à 1 million sauf en 1989, 1995 et 2003 où il est supérieur. La montée des grèves depuis 1968 s'accompagne d'un déplacement de leur localisation. Elles sont plus souvent déclenchées dans les entreprises, les établissements ou même au niveau des unités de production. Autres changements : les conflits ne naissent pas toujours à l'initiative des syndicats même si ces derniers s'y rallient et orientent le mouvement. On évoque ainsi des grèves « atypiques », des actions « spontanées » comme celle déclenchée en 1971 et 1973 dans deux usines Renault par de petits groupes d'ouvriers réclamant une revalorisation de leurs classifications. Les enjeux sont aussi très divers et également inhabituels comme ceux portant sur la qualité du travail et de manière plus générale sur les conditions de travail. Parmi ces conflits des années 1970, deux se détachent : celui de Lip en 1973 et celui de la sidérurgie lorraine en 1978. Je n'évoquerai que le premier qui par ses objectifs, son ampleur, la conduite de l'action et de la mobilisation interne et externe revêt alors pour la CFDT et beaucoup d'observateurs un caractère exemplaire tant il fait écho aux « valeurs » de la centrale. Quand, avec l'aide de Syndex, la CFDT (très majoritaire dans cette entreprise) élabore un plan de redressement, on est, écrit Jean-Daniel Reynaud, « bien proche de l'autogestion[5] » au cœur du projet confédéral.

[1] Eugène Descamps, Jean-Paul Murcier, « Mai 1968 et la section de la section syndicale d'entreprise. Une négociation imposée, une loi négociée », *Pouvoirs*, revue française d'études constitutionnelles et politique, 1980, n15, 15, La négociation, p. 79-90.
[2] Comparé aux autres pays industrialisés, le taux de syndicalisation en France au début des années 1970 se situe néanmoins parmi les plus faibles.
[3] Jelle Visser, "Union membership statistics in 24 countries", *Monthly Labor Review*, p. 38-49.
[4] Antoine Bevort, « Du catholicisme social au réformisme : CFDT et CFTC », in D. Andolfatto (dir.), *Les syndicats en France*, Paris, La documentation Française, 2007, p. 43-70.
[5] Jean-Daniel Reynaud, *Les syndicats en France*, Tome 1, Paris, Seuil, p. 165.

Les relations professionnelles ne se réduisent pas à la dimension conflictuelle du travail même si celle-ci occupe une place prépondérante dans cette période. Elles comportent une autre dimension, celle de la négociation collective. Quelle place lui donner ? Comment conflits et négociations s'articulent-ils ? Les années 1970 sont à cet égard riche d'enseignement car elles révèlent des changements majeurs dans les postures et les orientations des acteurs directs du monde du travail (patronat et syndicats) et des pouvoirs publics. En tout début de période, l'essor de la négociation centralisée sous l'impulsion du gouvernement a abouti à des accords très innovants sur des sujets majeurs (ANI sur la sécurité de l'emploi, la mensualisation, la formation professionnelle continue) et semblait très prometteur. Pourtant la « culture » de la négociation ne s'est guère diffusée dans les entreprises ni même maintenue à un niveau élevé au niveau interprofessionnel. Il faudra attendre les lois Auroux du début des années 1980 pour que cette culture, très imparfaitement, se diffuse et suscite de nouvelles pratiques.

Du côté syndical, cette décennie 70 met plutôt en lumière le peu d'appétence des syndicats CFDT et CGT (liés par un accord sur l'unité d'action conclu en 1966 et renouvelé en 1974) pour la négociation institutionnalisée dans l'entreprise comme en rend compte l'échec des « contrats de progrès » engagés dans le secteur public. Les syndicats privilégient la construction du rapport de force au moyen de pressions et de luttes souvent radicales pouvant déboucher sur des négociations à chaud. Ce n'est qu'après 1978 que la CFDT remet véritablement la négociation collective à l'honneur dans le cadre de la politique de recentrage qu'elle amorce alors.

Du côté patronal, les évènements de mai 68 ont poussé le CNPF à se réformer - en adoptant de nouveaux statuts en 1969 qui élargissent ses pouvoirs – et à s'impliquer davantage dans la politique contractuelle au niveau le plus élevé en négociant avec les syndicats plusieurs accords interprofessionnels (cf. supra).

Mais à partir de la crise économique de 1974, il s'oriente vers une nouvelle politique qui s'adresse plus directement aux salariés (sans l'intermédiation des représentants du personnel) et met au deuxième plan la recherche de compromis avec les syndicats. Par exemple les entreprises introduisent des formes d'individualisation des horaires de travail auxquelles s'opposent les syndicats mais qui donnent souvent satisfaction aux salariés ; cercles de qualité et autres modalités d'expression des salariés se développent aussi – avec des succès divers - à l'initiative des employeurs.

Mais le patronat reste inflexible sur le partage du pouvoir dans l'entreprise comme le démontrent ses vives critiques du rapport Sudreau en 1975. Élaboré à la demande du Président de la République, ce rapport établit un diagnostic sévère de la gestion des entreprises et définit toute une série de recommandations pour l'améliorer. Il prône

notamment le renforcement des moyens des syndicats dans l'entreprise, le développement de la participation des salariés à la gestion de l'entreprise (notamment celle des cadres), une diminution de la hiérarchie au sein de l'entreprise. Du contenu de ce rapport, le gouvernement ne retiendra qu'une seule recommandation : l'obligation faite aux entreprises de produire chaque année un bilan social. C'est peu ! Il faudra attendre l'élection de François Mitterrand en 1981 et l'adoption des lois Auroux en 1982 pour qu'une profonde réforme du droit du travail intervienne, touchant notamment la représentation des salariés et la négociation collective d'entreprise. S'ouvre alors une autre période de l'histoire politique et sociale, non moins mouvementée que celle qui vient d'être évoquée, en particulier en raison de l'ampleur des restructurations qui affectent alors l'appareil productif des grands groupes.

2. Yves Doucet : Syndex en 1970

Je voudrais maintenant revenir sur la construction de Syndex, rappeler les défis mais aussi les limites auxquels il a fallu faire face.

Premièrement, redonner vie à l'ordonnance de 45. Porté par l'élan de 68, Syndex a redonné vie à l'assistance de l'expert-comptable auprès du CE. Nous avons sans doute mis fin aux routines d'un cabinet Masson imposé par une CGT qui privilégiait une lecture générale à l'examen des réalités locales :

- En renouvelant radicalement les rapports remis aux CE, notamment en faisant état de l'évolution de l'emploi, des salaires dans une période de forte inflation et d'une première vague de développement de la sous-traitance.
- En nous efforçant d'inscrire la situation financière et la stratégie dans le contexte du groupe comme du secteur économique auquel la firme appartenait.
- En participant activement à une réflexion économique souvent très ouverte avec les syndicats, les fédérations et la confédération.

Tout cela restait très difficile à faire en raison des mutations en cours et pour beaucoup d'entre nous d'un manque d'expériences. Personnellement, j'étais partagé entre 2 sentiments :

- Celui de faire quelque chose de réellement innovant et de répondre aux requêtes de 68.
- Mais d'autre part, j'étais conscient de la fragilité de nos réponses.

Je ne m'étendrai pas davantage sur mes doutes. Mes petits camarades vous feront part de leurs expériences d'alors et des conclusions qu'ils en tirent.

Deuxièmement, revenir sur la formation des groupes. Les groupes ont été constitués très rapidement, dès 69/70, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, mieux répondre aux spécificités des secteurs économiques : le textile commençait déjà à se délocaliser vers la Tunisie, la Maroc et ailleurs ; la chimie et la métallurgie investissaient pour réaliser des gains de productivité considérables. Seconde raison : Consolider nos relations avec les fédérations et croiser nos informations et nos analyses.

Le groupe a nourri la dynamique de Syndex. Il a été tout d'abord un lieu d'échanges d'expériences et de connaissances suffisamment homogène pour former et accompagner les intervenants. En second lieu, il a imposé un minimum de règles communes d'intervention à des intervenants qui, tous ou presque, ne travaillaient qu'à temps très partiel pour Syndex.

Troisièmement, évoquer le « cas » textile et « l'affaire LIP ». Avec La CFDT de Roubaix, l'association des Anciens de Syndex a organisé en janvier dernier un retour à la Lainière de Roubaix**.** Nous étions une vingtaine dont 4 ou 5 jeunes en cours d'activité**.** Nous avons visité le site de la Lainière devenue une friche industrielle avec pour mémoire la sauvegarde d'une travée… En 1973, la Lainière de Roubaix, dirigée par Jean Prouvost, était à son apogée. Avec l'activité Presse (Paris Match, Le Figaro etc....) elle employait 15 000 salariés dont 6 800 à Roubaix. Les premières restructurations commencent en 1977. Vingt plus tard, en 1996, la Lainière dépose son bilan ; la mort de Jean Prouvost ayant laissé le groupe sans animateur à la hauteur d'une crise du textile qui s'annonçait dès les années 1970.

Le groupe textile a effectué de nombreuses interventions au sein de la Lainière. A plusieurs reprises, il a mis en évidence les impasses stratégiques, les pertes de marché et les menaces de licenciements. Le groupe Mulliez qui subissait lui aussi le transfert de l'activité textile vers le tiers-monde, se reconvertissait à grande vitesse vers les Grandes surfaces. Il a fermé une bonne part de ses activités dans le textile.

Je pense que Michel Capron, Alain Salmon et Claude Simon qui se sont beaucoup investis dans ce combat difficile pourront nous faire part des conclusions qu'ils en ont tirées.

En avril 1973 éclate *l'affaire LIP*. Jean-Claude Jullien intervient au nom de Syndex. Il me demande de l'accompagner pour procéder à un examen des comptes largement bidonnés. Ce que nous avons pu mettre plus ou moins en évidence malgré les désordres dans les services comptables. Mais au-delà de cette dénonciation, il restait à proposer un projet de refondation de techniques de conception et de production devenues obsolètes. Ce n'était pas de notre compétence. De plus, face à l'urgence, il était tentant de reprendre les choses en l'état pour laisser le temps minimum pour engager une reconversion qui s'avérait

brutale. J'ai été secoué par l'impasse qui se dessinait et à laquelle Michel Rocard réussit à apporter une réponse qui fut malheureusement éphémère.

La chute du textile du Nord et la fin de LIP témoignent non seulement des limites des contributions de Syndex dont nous sommes tous bien conscients mais plus fondamentalement de la rapidité et de la violence avec laquelle une crise sectorielle ou locale se déclenche. Je pose une question : pouvons-nous, sommes-nous en capacité d'intervenir en amont, de jouer les Cassandre pour limiter la casse ? Pour résister aux règles du jeu que la richesse impose ?

Comment concrètement rompre avec cette dynamique conduisant à consommer de plus en plus et à moindres prix des marchandises fabriquées de plus en plus loin et dans des conditions sociales et environnementales de plus en plus nuisibles ? Logique qui a profité en occident aux catégories sociales les plus aisées mais a réduit, malgré la baisse des prix, le pouvoir d'achat des autres catégories. Logique au service de la créativité d'entrepreneurs audacieux et d'un capitalisme financier qui prétendent être en mesure, mieux que quiconque, de maitriser toutes les externalités négatives d'une croissance planétaire. Je pense que Syndex aurait son mot à dire dans ces évolutions.

Enfin, mentionner une réflexion sur la richesse, entre rationalité et passions. L'expérience de Syndex, les pertes d'emplois, le chômage d'un côté et de l'autre la capacité de rebondissement, d'adaptation, voire d'évasion des possédants m'ont conduit, depuis que je suis en retraite, à enquêter sur cette pérennité de la richesse des riches.

Étant plus intéressé par l'histoire que par l'économie, j'ai engagé un travail de fond sur ce sujet en partant, pour le dire vite, d'une Épitre aux romains qui soutient le renoncement à la chair et aux biens terrestres, pour atterrir sur l'audacieuse Théorie de la justice de Rawls. Parcours millénaire qui a permis de relever la mise à jour permanente des justifications de la richesse par les riches. J'ignore totalement l'intérêt que pourrait présenter les 200 pages que j'ai laborieusement écrites. Michel Capron qui en a eu connaissance et qui a une expérience en matière d'édition, m'a rassuré : il pourrait intéresser une bonne cinquantaine d'individus !

3. Bernard Billaudot : les limites du « rapport type »

J'en vois deux : d'abord, le recours à la théorie marxiste de la valeur-travail pour « donner du sens » ; ensuite un certain enfermement dans l'économie nationale. D'ailleurs, les deux vont de pair.

Quelle théorie pour donner du sens ?

Ce n'est pas sans raisons que deux théories de la valeur existent et s'opposent frontalement, la théorie néoclassique de la valeur-utilité et la théorie marxiste de la valeur-travail, toutes deux étant substantives, en ne présupposant pas la monnaie. Ma recherche m'a conduit en effet au constat que, dans notre monde moderne, il y a deux conventions possibles du juste prix associées à deux conventions du juste salaire. Pour faire bref, le point de départ est qu'un acheteur et un vendeur ne peuvent arriver à s'entendre sans trop de problème sur un prix que s'ils partagent une convention du juste prix d'un produit. Les deux conventions en la matière, je parle de convention de qualité, sont *le prix de production* et le *prix de marché*.

- Le prix de production : il est justifié que le produit soit vendu plus cher si cela coûte plus cher de le produire (le juste prix repose donc sur le juste salaire).
- Le prix de marché : il est justifié que le produit soit vendu plus cher si les consentements à payer des clients sont tels que le consentement marginal est plus élevé (le juste prix va s'imposer pour le juste salaire).

Le « prix de production se forme à l'extérieur du marché (avant la mise sur le marché du produit), tandis que le « prix de marché » est révélé par le marché.

Pour les conventions du juste salaire, il en va de même. Un employeur et un salarié ne peuvent normalement arriver à s'entendre sur un juste salaire que s'ils partagent une convention du juste salaire :

- La convention du juste salaire qui « va avec » la convention « prix de production » du juste prix d'un produit ? Le juste salaire est celui qui permet au salarié de disposer d'un certain pouvoir d'achat (selon sa qualification) : il y a place pour des négociations collectives en vue de parvenir à un accord sur la grille des qualifications et la grille des salaires associée ; il est fixé « en dehors du marché du travail ».
- La convention du juste salaire qui « va avec » la convention « prix de marché » du juste prix d'un produit ? Le juste salaire est celui que l'employeur peut payer en fonction des prix auxquels il vend ses produits et de ce qu'apporte le salarié à la valeur marchande du produit (dont dépend son consentement à payer chaque salarié) ; le juste salaire est donc fixé par le consentement marginal à payer d'un employeur ; il est révélé par le marché du travail. On a une individualisation des salaires (pas de conventions collectives). On passe de la qualification à la compétence.

Le premier couple de conventions est constitutif du *monde de production industriel* et le second, du *monde de production marchand*. L'économie dite de marché (ou marchande, si on préfère, au sens de Marx) ne fonctionne normalement (en régime, sans crise permanente) que si un monde de production est dominant :

- Pendant les trente glorieuses, le monde de production dominant est le monde de production industriel.
- Depuis les années 1980, c'est le monde marchand.

Donc : pourquoi deux théories ont vu le jour ? Réponse : la théorie de la valeur-travail est la façon de théoriser la convention industrielle et la théorie de la valeur-utilité, celle de la convention marchande. Aucune des deux ne peut être pertinente puisque chacune ne l'est que pour les périodes où la convention dominante est celle qui est théorisée. Les deux doivent être rejetées. Au profit d'une théorie monétaire des prix des marchandises et des salaires.

Je m'en tiens à cela. J'ai volontairement laissé de côté la finance et l'amont des conventions de qualité des produits et des emplois salariés, pour ne pas « charger la barque ». Elle l'est déjà assez comme cela.

Le choix de retenir la théorie marxiste pour « donner du sens » se comprend donc par le contexte de l'époque : une domination du monde de production industriel. Mais elle est retenue, comme si c'était la seule acceptable et qu'elle l'était. Là est la limite.

Un certain enfermement dans l'économie nationale ?

Pour les entreprises dont le taux d'exportation était relativement élevé ou pour celles qui étaient des filiales de sociétés mères (ou groupes) dont la stratégie devenait mondiale, le choix d'expliquer les résultats de l'entreprise par son degré de compétitivité dans sa branche nationale d'appartenance laisse échapper quelque chose d'important, qui peut devenir primordial. En effet, le résultat dépend de la compétitivité vis-à-vis des concurrents à l'échelle mondiale (étant donnée la conjoncture mondiale de la branche) ou de la stratégie du groupe à l'échelle mondiale (via notamment les prix de transferts quand les opérations d'achat/vente se font en tout ou partie au sein du groupe). Cette limite est plus facile à comprendre que la première. Aussi, je n'en dis pas plus à son propos. Par contre, il me parait essentiel de bien comprendre que les deux vont de pair.

Conclusion : le processus de mondialisation et le basculement du monde de production industriel au monde de production marchand vont ensemble.

Pour moi, le processus de mondialisation engagé depuis les années quatre-vingt est totalement nouveau. Ce n'est pas la poursuite du processus d'internationalisation sous une autre forme. C'est un processus essentiellement institutionnel : la formation de conventions communes mondiales (à commencer entre les acheteurs et les vendeurs, avec une répercussion obligatoire sur les conventions entre employeurs et salariés). On passe de conventions nationales à des conventions mondiales. Ce ne peut être le cas que si ce sont celles du monde de production marchand, dès lors que celles du monde de

production industriel reposent sur des conventions de qualité des produits et des salariés qui sont « extérieures au marché » et se forment à une échelle nationale (nomenclature des produits et nomenclature des qualifications).

Avec la mondialisation, la domination du monde de production industriel entre en crise, avec sa principale conséquence : la crise des conventions collectives au profit de l'individualisation des salaires et la « gestion » des compétences. Donc le passage d'un niveau de négociation de la branche nationale à l'entreprise inscrite dans la concurrence mondiale. La mondialisation se caractérise finalement par une *compétition entre les droits nationaux* (en matière commerciale et de droit du travail). Pour gagner dans la compétition économique mondiale, une nation doit ajuster son Droit. On le voit clairement en France. Les socialistes en ont fait la dure expérience ... en étant incapables de l'expliquer.

Mon point de vue est que ce serait bien utile de consacrer une autre table ronde à ce qui a changé entre le contexte de la création de Syndex et la période actuelle.

4. Michel Capron : trois ambiguïtés majeures et une illusion

Je me limiterai à quelques points qui nécessiteraient bien sûr de plus amples développements. Syndex est né avec trois ambiguïtés majeures et ce qui m'apparaît aujourd'hui de plus en plus clairement comme une illusion.

J'ai parlé de la première ambiguïté dans mon intervention précédente : la question de l'indépendance n'a pas été perçue (ou a été volontairement occultée) par les fondateurs et ceux qui les ont immédiatement suivis, ce qui a donné lieu aux malentendus et aux conflits avec la Confédération durant les années 1976-1980.

La seconde ambiguïté porte sur l'importance et le crédit à accorder à l'information économique patronale que les intervenants doivent traiter pour la rendre utile aux militants syndicaux. Peut-elle vraiment servir ? N'y aurait-t-il pas un piège de tomber dans la logique patronale ? Ce vieux débat du mouvement ouvrier que j'ai évoqué précédemment est à peine perceptible dans Syndex et probablement aussi dans la CFDT après 1975. Et pourtant il est sous-jacent dans bien des analyses.
La troisième ambiguïté a trait à la comptabilité dont la production des normes échappe très largement au mouvement syndical. Certes, tout le monde était d'accord pour dire qu'on partait de la comptabilité comme prétexte pour faire autre chose que l'examen des comptes. Mais ce prétexte n'a pas été compris par tous de la même manière : certains utilisaient vraiment les comptes pour en extraire le substrat d'une politique patronale ; à

l'autre bout, d'autres faisaient des rapports des pamphlets anticapitalistes ; entre les deux, on trouve bien des variantes.

Enfin, l'illusion, c'est croire qu'on peut, à partir d'une entreprise, a fortiori saisie à travers sa forme juridique de société commerciale, comprendre l'essence du fonctionnement du système capitaliste dans sa globalité et surtout s'opposer à son évolution. Il faut bien reconnaître que, par exemple, dans le textile (et d'autres secteurs), nous avons été impuissants et que nous avons regardé passer les trains des restructurations et des fermetures. Et cela, alors que nous en avions conscience et que nous cherchions à sortir de l'enfermement dans les entreprises pour faire des analyses de branche, au niveau international.

Je termine sur une note qui m'est chère. Il ne faudrait pas que cela se reproduise avec l'information extra-financière, en grande partie environnementale, qui véhicule potentiellement des enjeux autrement plus importants : l'avenir de la planète.

5. Michel Séruzier : un travail au service des travailleurs

Michel Capron a évoqué deux attitudes concernant la position des intervenants Syndex à propos de la « nouvelle gauche » impulsée par Edmond Maire : Les « pour » renouent ainsi avec la tradition trade-unioniste du syndicalisme (le parti au service des syndicats), alors que les « contre », plus dans la tradition « anarcho-syndicaliste », font valoir que, seules, les luttes des travailleurs peuvent conduire à leur émancipation. Pour moi il y avait un troisième courant, celui des intervenants pour qui Syndex doit être en priorité au service des attentes des travailleurs de l'entreprise où on intervient, au service des syndicalistes dans leur lutte de terrain, dans l'organisation qu'ils se donnent.

Nous étions quelques-uns à avoir une pratique de la lutte syndicale de terrain et nous savions comment cela fonctionnait. Pour les experts qui arrivaient sans cette expérience c'était difficile de comprendre cet enjeu, de comprendre ce qu'était la vie syndicale. Alors cela veut dire que pendant toute cette période, je n'ai jamais été attentif aux conflits politiques évoqués, ce n'était pas dans l'ordre de nos questions. Je travaillais avec la fédé Métaux et jamais cette fédé n'a évoqué les problèmes avec le PSU, la Nouvelle Gauche, le Mitterrandisme et autres et a priori les « coucous » ça n'avait pas de sens pour nous.
Je parle de la relation avec les militants syndicaux car nous ignorions les débats politiques de la confédération, même en étant au Directoire. C'est un point important et Jean Claude Jullien était sur cette 3° attitude quand il a refusé l'autoritarisme exprimé par Edmond Maire concernant notre fonctionnement. Cela ne voulait pas dire qu'il eut été d'accord avec la ligne défendue par Michel Capron.

Revenons aux enjeux professionnels que nous avons mis en œuvre. C'est très important au regard de ce que je viens de dire. Un premier objectif de notre intervention était de gagner de l'information, parce que les travailleurs n'avaient pas accès à une info complète. Deuxièmement il s'agissait de contrer le discours officiel, ne pas laisser raconter n'importe quoi : « là attention il existe un problème et on vous le cache !» Troisièmement c'était d'être au service de la lutte syndicale de l'entreprise : si c'était les salaires on travaillait sur les salaires, si c'était la fermeture d'un établissement c'était là-dessus qu'on allait porter le fer. Il s'agissait de coller aux besoins effectivement exprimés par la section syndicale et s'il y avait une alliance syndicale, par l'ensemble des organisations qui participaient à notre travail.

Ce que nous avons également cherché avec Frédéric Bruggeman, ce sont les « variables dormantes », celles qui allaient peser sur la vie de l'entreprise dans les années qui venaient. Cette recherche est stratégique, même si on ne formait pas les économistes à cette question. Ainsi, concernant l'environnement, nous envisagions déjà les problèmes de l'eau, de la pollution : ça faisait partie des coûts supplémentaires à venir pour l'entreprise. Cette recherche des variables dormantes reste un défi actuel à la démarche, celles qui vont sauter à la gueule dans 2, 3, 5 ans.

On se préoccupait déjà également de savoir les dépendances de l'entreprise : ne pas se limiter à celle-ci, mais aussi au groupe dont elle dépend : où sont les pouvoirs, quels sont les transferts de valeur (ils sont considérables) entre les entreprises du groupe, dont celles situées dans des pays pauvres. Il s'agit de reconstituer les filières, les chaînes de valeur, les fournisseurs, les clients, la stratégie technologique, les concurrents potentiels à travers le monde compte tenu de la place de l'entreprise dans ce schéma de filière. C'est stratégique, et d'ailleurs en comptabilité nationale, cette étude des filières se met en place au niveau international.

Mais il y a une constante au-delà de toute analyse : l'entreprise est inhumaine. Le travailleur est un jeton ; même si on lui passe la main dans le dos pendant des années, on peut le jeter quand on n'en a plus besoin. Beaucoup de travailleurs sont piégés par le discours de leur patron, ils se sentent mis en valeur donc tranquilles. Non l'entreprise est inhumaine !

Je réponds à présent aux interrogations de la salle sur notre organisation et comment nous étions rémunérés. Dans ces domaines, le « groupe » avait un rôle essentiel, et ce que je vais dire concerne le groupe Métaux auquel j'appartenais.

Je tiens d'abord à dire une chose très importante à propos de notre fonctionnement : on a eu une vie démocratique intense. Le groupe Métaux se réunissait très souvent, et au moins une fois par mois ; et le soir on terminait par un repas au restaurant !

On a mis en place un système basé sur la productivité (un nombre de jours à respecter pour chaque intervention) ; on avait par ailleurs un contrôle qualité des rapports des uns et des autres. Il existait une commission contrôle qualité, et on faisait passer les bonnes feuilles. On aidait les nouveaux intervenants à savoir négocier les honoraires avec le patron, et compte tenu des honoraires obtenus on disait que cela représentait 8 jours ou 15 jours de travail, débrouillez-vous et la rémunération c'était tant à la journée. Si on dépassait il fallait s'expliquer, justifier, pour être payé davantage. Voilà comment on gérait de manière assez rigoureuse le fonctionnement économique, ce qui s'est d'ailleurs traduit par le départ de certains qui n'appréciaient pas ce mode de fonctionnement. On a aussi demandé à certains de partir parce qu'ils n'étaient pas à la hauteur dans leurs interventions. Ce n'était pas la fédé qui intervenait pour nous dire : celui-là on n'en veut pas, c'est nous qui disions : toi tu ne fais pas l'affaire. D'autres partaient parce qu'ils n'acceptaient pas un contrôle de ce genre.

III. Quelques repères historiques

XIXème début du XXème siècle : La revendication d'un accès des travailleurs à la gestion des entreprises est aussi vieille que le mouvement ouvrier dès le XIXème siècle, sujet à controverses entre les différentes tendances syndicales et politiques.

15 mars 1944 : le Conseil national de la Résistance mentionne dans son programme « la participation des travailleurs à la direction de l'économie ».

22 février 1945 : ordonnance signée par De Gaulle qui **crée les Comités d'entreprise** constitués de membres élus sur des listes syndicales.

16 mai 1946 sous l'influence de Ambroise Croizat, secrétaire de la fédération CGT des Métaux devenu Ministre du travail et Albert Gazier, ancien secrétaire de la CGT, député SFIO, vote de la loi modifiant l'ordonnance de février 1945 ; en particulier les documents destinés aux actionnaires doivent être remis au **CE qui peut se faire assister d'un expert-comptable pour l'analyse annuelle des comptes**.

1946-1968 : Des cabinets d'expertise comptable se spécialisent dans cette assistance aux comités d'entreprise (Notamment Masson préconisé par la CGT, syndicat majoritaire à l'époque). Analyse très technique des comptes. Les CE s'orientent surtout vers les œuvres sociales dans cette période d'après-guerre puis durant le début des 30 glorieuses, période de forte croissance.

Novembre 1964 : création de la CFDT, scission de la CFTC. Pierre Héritier parlera de cette période.

Mai 1968 : En complément au mouvement étudiant, grèves générales dans de nombreuses entreprises et administrations, concluent par les accords de Grenelle, lesquels reconnaissent les sections syndicales d'entreprises (SSE).

1968-70 : des experts comptables et économistes s'adressent à la CFDT afin de se mettre au service de ce syndicat et de faire évoluer l'application de l'ordonnance de 45 vers des analyses économiques et stratégiques. **Yves Doucet et Bernard Billaudot** ont été de ceux-là ; ils diront comment a eu lieu cette rencontre avec Edmond Maire et Pierre Rosanvallon créant ainsi Syndex et une nouvelle conception de l'assistance aux CE.

1970-1978 : différentes étapes de la construction de Syndex : Michel Capron et Michel Seruzier en parleront, notamment de l'apparition de tensions avec la CFDT, finalement dépassées pour consolider le partenariat qui les lient**.**

Les nouvelles pratiques qu'**Annette Jobert**, resituera dans le contexte de l'époque, contribuèrent à l'évolution législative **de 1982 avec les Lois Auroux** qui allaient permettre une croissance importante de Syndex.

Rappelons que le premier **choc pétrolier en 1973** marque la fin à la période de croissance exceptionnelle en France qui va progressivement connaitre davantage de conflits et fermetures d'entreprises.