

Journée d'étude ISST-IRES-Anciens de Syndex
L'expertise auprès des représentants des travailleurs : ruptures et continuité
14 novembre 2023

Synthèse et enseignements de la journée

Jacques Freyssinet¹

Il existe une part inévitable d'arbitraire dans le choix des thèmes pouvant être retenus au terme d'une riche journée de discussions qui elle-même s'appuie sur un travail de réflexion approfondi mené depuis 2019 par l'association des Anciens de Syndex². En prenant le risque de négliger certains des apports, il est proposé de mettre l'accent sur cinq questions :

- la spécificité et l'ambiguïté de l'expérience des experts auprès des comités d'entreprise ;
- l'évolution de la demande adressée par les élus aux experts en lien avec les transformations du système productif ;
- l'évolution du rapport à l'information de la part des élus comme des experts ;
- le paradoxe d'un développement des compétences des comités d'entreprise face à l'évanescence de l'entreprise ;
- les rapports entre l'expert et le militant.

1. Spécificité et ambiguïtés de l'expérience des experts auprès des CE

Il est utile de rappeler dans ce domaine quelques apports d'abord de la comparaison internationale, ensuite de l'histoire de notre pays.

- Les comparaisons internationales permettent de dégager trois types principaux de relations entre organisations syndicales et experts.
 - Certaines organisations syndicales choisissent et ont les moyens de se doter d'une capacité d'expertise interne : elles embauchent des experts en fonction de leurs besoins et de leurs ressources.
 - D'autres organisations s'adressent à une expertise externe selon différentes modalités : elles peuvent avoir recours au bénévolat d'experts-compagnons de route ; elles peuvent travailler avec des centres de recherche ou d'expertise 'amis' qui bénéficient de leur confiance ; elles peuvent aussi, pour que les résultats de l'expertise ne fassent pas l'objet d'une critique de partialité, s'adresser à des prestataires de services dans le cadre de rapports purement marchands.
 - Le cas français est exceptionnel ('*so French*') puisque ce ne sont pas les syndicats mais les instances élues de représentation du personnel dans

¹ Chercheur associé à l'IRES

² *Histoire de l'expert-comptable auprès du Comité d'Entreprise*, Première période : 1945-1982, Deuxième période : 1982-2015.

l'entreprise qui disposent d'un droit de recours à une expertise (initialement la seule expertise comptable) financée par l'employeur³.

Cette spécificité insère la relation syndicat-expert dans une ensemble plus complexe.

- La relation qui s'établit dans l'entreprise entre syndicat ou syndicats et IRP.
 - La relation entre le CE et l'employeur sur les conditions d'exercice et de rémunération de l'expertise, avec un abondant contentieux analysé par Henri-José Legrand.
 - La relation entre l'expert-comptable du CE et l'Ordre des experts-comptables qui est un producteur de normes et de recommandations : une relation d'abord tendue et qui sera longue à stabiliser.
- Comme le souligne Annette Jobert, la création, l'évolution et la mise en œuvre des règles constituent un enjeu au sein d'un réseau d'acteurs aux stratégies plus ou moins conflictuelles. Dans le cas de la France, l'étude des projets puis des textes définitifs de l'ordonnance et de la loi qui se succèdent entre 1944 et 1946 illustrent l'ambiguïté originelle des CE. Les conflits et compromis de cette période, politiquement très particulière, sont à l'origine du caractère de 'pâté de cheval et d'alouette' (avec deux alouettes) que revêt au départ le CE.
 - Le cheval est constitué par les œuvres sociales. Comme l'a montré Jean-Pierre Le Cromm⁴, leur origine se trouve dans les Comités sociaux d'établissement (ou 'comités charbon-patates') créés pendant la guerre pour faire face aux situations de pénuries aiguës. Un premier objectif des élus est la prise de contrôle effective de ces œuvres face aux résistances des employeurs. Elles sont pour ces élus un atout majeur afin d'affirmer leur utilité aux yeux des salariés et leurs capacités gestionnaires avec des conséquences électorales le plus souvent déterminantes.
 - La première alouette est une trace du programme du CNR et de l'expérience des Comités de gestion des entreprises qui ont été réquisitionnées à la Libération aux dépens de patrons collaborateurs. Ils sont le lieu de réflexions sur la possibilité d'un pouvoir ouvrier ou d'un contrôle ouvrier dans l'entreprise qui posent problème au sein de la CGT⁵. Rapidement éliminée, cette perspective ne subsiste qu'au travers du droit d'information et de consultation du CE.
 - La seconde alouette est représentée par l'idéologie gaulliste de la participation qui postule une convergence possible des intérêts du capital et du travail. Elle est symbolisée par la présence de l'employeur comme président du CE, situation qui serait inacceptable dans un *Betriebsrat* pour le plus réformiste des syndicalistes allemands. Elle se traduit dans la justification du recours à l'expert-comptable du CE comme moyen de créer la confiance.

Ces circonstances expliquent, surtout à partir de 1947, la priorité donnée par la CGT, alors largement dominante dans les CE, à la gestion des œuvres sociales et culturelles et sa méfiance à l'égard d'une intervention sur les questions économiques, suspectée d'être porteuse d'un

³ Pour ne pas alourdir, nous ne traitons pas ici du droit d'accès direct des syndicats à l'expertise qui, depuis 2013, est apparu dans certaines situations spécifiques. Pour la même raison, nous n'évoquons pas les modalités particulières des expertises 'nouvelles technologies' ou 'CHSCT'. Notons aussi que l'expérience française a, dans une certaine mesure, inspiré la création de droits analogues pour les comités d'entreprise européens.

⁴ Jean-Pierre Le Cromm, *Syndicats, nous voilà ! Vichy et le corporatisme*, 1995.

⁵ Jean Lojkine, *Le tabou de la gestion*, 1996.

risque de collaboration de classe. De ce fait, le recours à l'expert-comptable est d'abord rare et, lorsqu'il a lieu, limité à une approche purement technique.

2. L'évolution de la nature de la demande adressée aux experts en lien avec les transformations du système productif

L'évolution observée est moins celle d'une substitution d'une demande à une autre que celle d'un empilement de demandes avec un déplacement de la préoccupation dominante, comme le montrent les contributions de Bernard Billaudot, Pierre Héritier, Michel Capron et Paula Cristofalo. Différentes périodisations sont proposées et nous nous limitons ici à la plus simple.

- Jusqu'aux années 1960, dans un contexte de croissance forte à proximité du plein emploi, la méfiance à l'égard de tout risque d'intégration dans une logique gestionnaire fait que la contribution de l'expert-comptable, lorsqu'elle est sollicitée, a pour fonction principale de justifier des revendications salariales en mettant en évidence l'existence d'un surtravail, par exemple en dénonçant le camouflage des profits ou l'importance des revenus des dirigeants.
- A partir de la fin des années 1960 ou du début des années 1970, l'accélération des restructurations industrielles crée une demande d'analyse des dynamiques sectorielles. Elle est renforcée lorsque certaines fédérations de la CGT et de la CFTC-CFDT se placent dans une démarche de contrepropositions industrielles. L'analyse comptable constitue alors l'un des outils d'une analyse économique.
- A partir des années 1980, la montée et la persistance d'un chômage de masse placent les élus en position défensive face aux annonces de licenciements collectifs. La priorité est alors de pouvoir mettre en cause la nécessité de ces licenciements et de proposer des solutions alternatives, surtout après la disparition de l'autorisation administrative de licenciement.
- Enfin, à partir des années 1990, la domination d'une logique de financiarisation et de mondialisation (ou globalisation) des régulations économiques marchandes fait prendre conscience de l'inefficacité d'une information qui ne porterait que sur l'entreprise. La demande se déplace vers la conquête d'un droit d'accès à l'information à l'échelle du groupe mondial.

3. L'évolution du rapport des experts et des élus à l'information

Ici encore, la périodisation ne désigne pas des mouvements de substitution mais d'élargissement lorsqu'il s'agit de définir les caractères d'une information pertinente ainsi que Michel Capron l'a mis en évidence.

- Dans un premier temps, la démarche dominante, qui n'a jamais été celle de Syndex, considère la comptabilité d'entreprise, telle qu'elle est définie par le Plan comptable de 1947, comme une mesure objective de l'activité de l'entreprise. Le problème est donc d'y avoir accès et les conflits avec l'employeur portent sur l'ampleur de l'information que peut exiger l'expert du CE. L'Ordre des experts-comptables et les tribunaux sont les arbitres de ce débat comme l'illustrent les contributions d'Henri-José Legrand.
- Progressivement se développe une critique de la nature de l'information fournie par la comptabilité. Cette information a été conçue pour répondre aux besoins des dirigeants,

des actionnaires et des créanciers ainsi que du fisc, mais certainement pas des salariés. La critique devient plus radicale lorsque la fixation de normes comptables internationales ou européennes est déléguée par les pouvoirs publics à des centres d'expertise privés et visent de manière prioritaire à optimiser les choix des actionnaires, c'est-à-dire en pratique des différentes catégories d'investisseurs financiers.

- Enfin, en parallèle, s'ouvre un autre chantier de réflexion illustré, par exemple, par une suite de stages de réflexion organisés par l'ISST avec la FUC à l'initiative de Daniel Croquette et Marc Béchet. La problématique se déplace. Certes, il faut exiger l'accès à une information détenue par le patronat. Mais il est tout aussi ou peut-être plus important de mobiliser et d'organiser la masse des informations qui sont détenues par les salariés et qui, souvent, échappent à la direction. Il ne s'agit plus seulement de contester l'information obtenue du patronat, mais de la confronter à une autre information, de source et de nature différentes.

4. Le paradoxe d'un élargissement des compétences du CE face à l'évanescence de la notion d'entreprise

Depuis 1946, les domaines dans lesquels le CE exerce ses compétences d'information et de consultation, donc peut recourir à l'expertise, ont été à plusieurs reprises élargis jusqu'à inclure aujourd'hui la question de l'environnement. Cependant, cette compétence s'exerce dans le cadre de 'l'entreprise', notion polysémique à laquelle juristes, économistes, gestionnaires et sociologues donnent des définitions différentes et notion de plus en plus incertaine du fait des transformations du système productif et du système financier.

- En simplifiant beaucoup, il faudrait au moins distinguer trois approches de l'entreprise du point de vue du travail.
 - En ce qui concerne les compétences du CE, l'entreprise est l'ensemble des travailleuses et travailleurs liés par un contrat de travail avec le même employeur.
 - Dans une logique d'analyse du système productif, l'entreprise regroupe l'ensemble des travailleuses et travailleurs qui mettent en œuvre des moyens de production complémentaires pour réaliser un produit ou une famille de produits ou un segment d'une chaîne de production. Avec le développement de multiples techniques d'externalisation, ces collectifs de travail concrets relèvent généralement de plusieurs employeurs.
 - Dans la logique du pouvoir auquel sont confrontés des ensembles de travailleuses et de travailleurs, l'entreprise regroupe l'ensemble des capitaux soumis au même centre de décision. Il s'agit alors du groupe d'entreprises aux frontières souvent incertaines et toujours fluctuantes.
- Face à cet éclatement, le syndicalisme est confronté à deux exigences contradictoires.
 - Il peut donner la priorité à une action située à l'échelle des collectifs de travail concrets parce que c'est là que se construit le lien avec les travailleuses et les travailleurs. Le Comité d'établissement et le CHSCT, en complément du rôle central des DP, étaient les outils de cette démarche pour autant que la définition des établissements corresponde aux collectifs concrets.
 - Il peut donner priorité à une confrontation avec les centres de pouvoir réels pour avoir la capacité d'analyser les stratégies patronales et de peser sur les décisions

au niveau pertinent. Les lieux déterminants seront alors les Comités de groupe (nationaux, européens, mondiaux) et les Comités d'entreprise européens.

- Le dilemme qui en résulte peut être résumé en termes caricaturaux.
 - C'est au niveau des collectifs concrets que se construit le rapport des forces, que s'organisent les mobilisations et les luttes, mais avec la disparition du CHSCT et avec la politique des employeurs de définir des 'établissements' de manière artificielle', la capacité de recours à l'expertise à cette échelle est amenuisée voire anéantie.
 - C'est au niveau du groupe qu'il est essentiel de s'appuyer sur l'expertise pour disposer d'une capacité d'analyse critique et, peut-être, de contrepropositions. Mais le rapport des forces à l'échelle d'un groupe international fait que cette capacité d'analyse ne s'appuie généralement pas sur une capacité d'intervention.

D'une façon plus générale, les contributions et les interventions ont mis en évidence le fait que le renforcement considérable, depuis 1946 et avant 2017, des moyens d'expertise à l'échelle de l'entreprise a pu contribuer à un mouvement global d'autonomisation du syndicalisme des grandes entreprises avec un risque de coupure aussi bien des liens fédéraux que des liens territoriaux.

5. L'expert et le militant

Deux textes sont précieux sont précieux pour éclairer ce débat.

- Le premier est ancien et porte plus largement sur les rapports entre le savant et le politique. Son auteur, Max Weber⁶, prend le terme de savant en un sens large qui inclut toute forme de savoir, donc celle de l'expert. Il montre que le 'sachant' peut adopter deux attitudes : celle d'un professionnel compétent et indépendant qui mobilise son savoir dans le seul but d'éclairer le débat social ou celle d'un acteur pris dans un réseau d'acteurs aux objectifs partiellement ou totalement contradictoires et qui est conscient de courir un risque permanent d'instrumentalisation. Il doit arbitrer entre une éthique de la conviction et une éthique de la responsabilité.
- Le second texte, plus récent et plus ciblé sur le débats d'aujourd'hui, est de la plume de Michel Capron⁷. Finement ciselée, au terme d'une période de 'clarification' des rapports entre la CFDT et Syndex, cette contribution n'esquive aucune des difficultés révélées par l'expérience.

Rémi Bourguignon illustre la multiplicité des rôles possibles de l'expert dans son rapport au militant ainsi que les potentialités et les risques qui en résultent. De manière complémentaire, la contribution de Pierre Héritier analyse les évolutions des attitudes des la CGT et de la CFDT à l'égard des cabinets d'expertise auxquels elles s'adressent et dont les pratiques sont elles-mêmes évolutives. Un enseignement majeur est qu'il ne suffit pas de distinguer entre la position

⁶ Max Weber, *Le savant et le politique*, 1917-1919.

⁷ Michel Capron, « Quant les militants font appel aux experts », *CFDT Aujourd'hui*, n°44, juillet 1980.

de l'expert et celle du militant comme personnes distinctes. Il faut comprendre que les deux positions sont en tension chez chacun des acteurs de cette relation.

- Du côté de l'expert, il est simple d'opposer à l'origine l'attitude purement technique des experts-comptables mobilisés par la CGT et le militantisme explicite, souvent radical, des experts de Syndex. Si, de part et d'autre, les comportements se sont transformés, probablement partiellement rapprochés, le débat reste d'actualité entre l'engagement militant et la professionnalisation de l'expert. Il est cependant possible de diagnostiquer un glissement progressif de la première vers la seconde attitude. Dans ce cadre, Paula Cristofalo et Kevin Guillas-Cavan proposent des idéaux-types de comportements d'experts qui permettent d'éclairer des pratiques individuelles où les différentes composantes s'imbriquent en proportions variées.
- Du côté des syndicalistes, la question se pose dans des termes différents. La technicité des questions économiques et comptables engendre des spécialisations au sein des CE en fonction des compétences et des centres d'intérêt des élues et des élus. Certains d'entre eux tendent à leur tour à devenir des experts auxquels on confie volontiers des dossiers rébarbatifs quitte, en cas de conflits, à leur faire un procès d'intégration dans une logique managériale. L'élargissement du champ de compétences des CE puis CSE et la centralisation des instances tendant à renforcer ce risque de coupure entre les 'militants experts' et les autres élus, a fortiori avec les militants de base et les salariés.

En conclusion, je me permettrai d'élargir la réflexion sur la base de mon expérience personnelle. Cette journée est co-organisée avec les 'Anciens de Syndex' par l'ISST et l'IRES. Ayant successivement travaillé dans ces deux maisons, je suis frappé par une analogie. La tension inéliminable dans l'attitude des experts des CE entre engagement militant et professionnalisme est vécue dans des conditions très proches par les chercheurs de l'IRES et par les enseignants de l'ISST (ou plus largement des Instituts du travail). Leur idéal commun d'une « abolition partielle et progressive de la division du savoir », pour reprendre les termes employés par Michel Capron, se heurte à un double risque dans une société de classes : soit de réduire les militants à une position passive de réception du savoir, soit d'être instrumentalisés pour démontrer que les militants ont raison. Il faut toujours réapprendre la dialectique !