



HAL
open science

Démystifier les chiffres : le rôle des syndicats de travailleurs

Catherine Bonne

► **To cite this version:**

Catherine Bonne. Démystifier les chiffres : le rôle des syndicats de travailleurs. XVIIIèmes Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management, Mar 2013, La Rochelle, France. halshs-00813139

HAL Id: halshs-00813139

<https://shs.hal.science/halshs-00813139>

Submitted on 17 Apr 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Communication

XVIII^{èmes} Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management

La Rochelle 27 – 29 mars 2013

Démystifier les chiffres : le rôle des syndicats de travailleurs

Catherine Bonne

doctorante en sciences de gestion

laboratoire MOST (université Paris Dauphine)

bonne.recherche@free.fr

Démystifier les chiffres : le rôle des syndicats de travailleurs

Résumé

Depuis 1945, les syndicats tentent de démystifier le chiffre – comptable - représentatif d'une réalité économique, chiffre sur lequel se fonde la gestion de l'entreprise. Majoritaires aux postes de délégués de comités d'entreprise, ils se sont appliqués dès l'obtention de leurs prérogatives économiques à décoder les chiffres obtenus des directions d'entreprise, afin de contrôler la bonne marche de l'entreprise et étayer leurs revendications. À la fin des années 70, devant la difficulté à obtenir ces chiffres, « chasse gardée » des patrons, les syndicats ont suspecté la présence d'une idéologie derrière la fabrication du chiffre et d'une propagande. Dans un élan de contestation, ils ont exigé plus d'informations afin d'appréhender la performance de leur entreprise dans sa globalité et non plus selon les seuls critères de rentabilité financière. Cette exigence est satisfaite partiellement par les lois Auroux en 1982. C'est alors que les syndicats ont proposé de nouveaux chiffres et critères pour une gestion alternative à la gestion capitaliste. Cette évolution n'aurait pu avoir lieu sans l'assistance puis le conseil d'experts pluridisciplinaires. Cette histoire montre que le chiffre n'est pas neutre mais construit en fonction de conventions nées d'idéologies et d'objectifs inavoués. Le débat qui en découle est grave car réduire la production de chiffre – base de la gestion économique de l'entreprise et de l'économie - à un unique aspect - financier ici, réduit la lecture de la performance et la possibilité d'apporter des solutions aux crises.

Mots clés : information économique – comptabilité – syndicat

Abstract

Since 1945, unions demystify the figure - Accounting - representative of economic reality, which is based on management company. Most positions of delegates of works councils, they are applied upon obtaining their economic prerogatives to decode the data obtained from company management to control the running of the business and support their claims. In the late 70s, due to the difficulty in obtaining these figures, secret bosses, unions have suspected the presence of an ideology behind the construction of the figure and propaganda. In an outburst of protest, they demanded more information they get with the advent of Auroux laws of 1982, allowing them to understand the performance of their business as a whole and not only according to the criteria of profitability . From there, the unions have proposed new criteria for data management and alternative to capitalist management. This development could not have taken place without the assistance and expert advice pluridisciplinaires. This story shows that the figure is not neutral but built according to conventions and ideologies born ulterior objectives. The debate that may result is serious because reducing production figure - based economic management of the company and the economy - a unique aspect - Financial here, reduced reading performance and the ability to make solutions to crises.

Key words : financial information - accounting - unions

Démystifier les chiffres : le rôle des syndicats de travailleurs

Sans que cela n'apparaisse au grand jour, des syndicalistes ont joué un rôle dans l'histoire économique de la France de la seconde moitié du XX^e siècle et dans celle des entreprises publiques ou privées. Ce rôle a été amplifié à partir de 1945 suite à l'élaboration de lois sociales auxquelles ils ont participé et qui les ont reconnu acteurs économiques et sociaux à part entière dans la société. Pour assumer leurs nouvelles responsabilités, ces femmes et ces hommes ont mené une bataille pour la culture et contre les milieux qui ne souhaitaient pas leur présence. **L'objectif de cette communication est d'éclairer sur la démystification du chiffre par les syndicats de travailleurs entre 1945 et 1982.**

Parmi les syndicats de travailleurs¹, ce sont plus particulièrement les syndicalistes élus délégués de Comité d'entreprise (CE) qui retiennent notre attention, car ils ont eu accès au chiffre comptable et économique de leurs entreprises dès 1945 grâce à la législation sur les CE²; les élus sont à cette période majoritairement syndicalistes³. Parmi le paysage syndical français, nous retenons deux organisations regroupant des travailleurs, la Cgt et la Cftc devenue Cfdt, car elles représentent une diversité de catégories professionnelles et sont organisées selon la même structure interne confédérale, avec au sommet une confédération qui centralise les unions régionales et les fédérations professionnelles. A un troisième niveau, soit à la base, se situent les unions locales et les sections d'entreprise créées par la loi de 1968. Ces syndicats font l'objet d'une littérature abondante et ouvrent facilement leurs archives aux chercheurs; en outre, il est encore possible de rencontrer aisément des acteurs qui ont participé à leur histoire. L'intérêt de l'étude de l'acteur syndical réside dans sa position autant dans l'entreprise (délégués syndicaux dans les sections syndicales d'entreprise et souvent présents dans les CE) que hors de l'entreprise dans toutes les institutions dans lesquelles des décisions peuvent avoir des conséquences pour les travailleurs (politique de présence). Cet acteur intervient également à d'autres niveaux de part son organisation confédérale et son réseau international de syndicats.

L'origine de la Cgt (Confédération Générale du Travail) remonte à 1895 avec la fusion des bourses du travail et de la fédération nationale des syndicats autour du mouvement ouvrier, pour unir sur le terrain économique les travailleurs en lutte pour leur émancipation. Son histoire est mouvementée car elle a été longtemps écartelée entre deux conceptions, l'une révolutionnaire, prônant des solutions radicales de la transformation sociale, et l'autre réformiste, procédant par étapes. La Cgt a

1 Groupement de personnes ayant pour objet la défense d'intérêts communs, et dans une visée plus large la transformation de la société

2 Ordonnance du 22 février 1945 et loi du 16 mai 1946

3 98% des suffrages exprimés aux élections de CE en 1946 pour environ 40% en 1990 pour la Cgt et Cfdt in CERAT

connu à plusieurs reprises des scissions dans son organisation suivies de fusions, à l'exception d'une scission définitive qui a créé la Cgt-FO (Force Ouvrière) en 1947. Finalement, la Cgt est noyautée par le Parti Communiste Français, lui même sous la coupe du Parti Communiste soviétique pendant presque cinquante ans, lui ôtant toute idéologie et programme d'action personnels. La Cgt est à présent un syndicat indépendant de tout parti politique, même si la culture qui continue de l'habiter est commune avec celle du PCF.

La Cfdt (Confédération Française Démocratique du Travail) quant à elle, issue de la Cftc (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens) créée en 1919, est née du syndicalisme chrétien impulsé par le pape Léon XIII, pape social à la fin du XIXème siècle. Basée initialement sur la doctrine sociale de l'Eglise, elle s'en est progressivement émancipée, conservant les valeurs humanistes et une pensée autonome en perpétuel mouvement, malgré un rapprochement du Parti Socialiste à une époque. La vie de l'organisation est relativement calme à l'exception de l'émergence d'un courant protestataire aux débuts des années 60, qui a permis à la Cftc de s'émanciper de l'Eglise puis de devenir un mouvement ouvrier à l'instar de la Cgt. Perdant son étiquette catholique, elle a changé de nom pour prendre celui de Cfdt en 1964. Aujourd'hui, la Cfdt est toujours un syndicat pluraliste, réformiste et autonome. Là où la lutte des classes prédomine à la Cgt, la collaboration entre classes imprègne le mouvement issu du syndicalisme chrétien, tout en plaçant l'épanouissement du travailleur au centre des préoccupations avec un sens aigu des responsabilités.

La période après 1945 est particulièrement riche d'un point de vue de l'appropriation par les syndicats des chiffres issus de l'entreprise. La législation sur les CE reprend en majorité le programme du Conseil National de la Résistance adopté en mars 1944 dans la clandestinité par des représentants de l'ensemble des tendances politiques républicaines. Il prône des réformes économiques en vue de « l'instauration d'une véritable démocratie économique et sociale, impliquant l'éviction des grandes féodalités économiques et financières de la direction de l'économie ». Le texte est facilement admis au sortir de tant d'années de souffrance, d'autant plus facilement qu'un certain nombre de résistants entre au gouvernement. « *L'intérêt du service pour tous plutôt que du profit de quelques-uns avec les nationalisations* »⁴ est recherché vue d'améliorer le sort des citoyens. La loi va donner notamment aux délégués de CE la responsabilité du contrôle de la bonne marche de l'entreprise et des prix de revient. Fort de leurs prérogatives économiques obtenues par leur élection aux CE, les syndicats vont choisir ou non d'intervenir dans la gestion des entreprises. C'est alors, quand bien même avant 1945 quelques militants éclairés s'y intéressaient

⁴ *Les jours heureux : le programme du Conseil national de la Résistance de mars 1944 : comment il a été écrit et mis en oeuvre, et comment Sarkozy accélère sa démolition. Citoyens résistants d'hier et d'aujourd'hui 1 vol. Cahiers libres, Paris: la Découverte, 2010., p.55*

déjà⁵, que les syndicats de manière générale, portent leur regard sur le chiffre économique, reflet de l'état de santé des entreprises.

La période suivante, autour du mouvement social de 1968 crée une rupture dans la mesure où lassés de ne pouvoir ni obtenir de chiffre de qualité, ni réponse à leurs revendications, les syndicats deviennent suspicieux quant à l'information fournie par les directions d'entreprise. Cette période se termine en 1981 avec l'avènement d'un gouvernement socialiste puis le vote des lois Auroux qui autorisent et incitent les salariés à être acteur de changement dans l'entreprise et à s'occuper des affaires de l'entreprise.

Nos recherches sont basées sur la consultation d'archives syndicales confédérales et locales, sur des entretiens avec des syndicalistes et experts-comptables de CE, complétés par la lecture de travaux universitaires essentiellement en sociologie et relativement récents (Lojkine,1996; Cristofalo, 2011); l'étude de l'histoire des travailleurs ne semble pas encore intéresser les chercheurs en sciences de gestion à l'exception de Capron (1980⁶, 2000), lui-même témoin et acteur de cette démystification. D'autres travaux issus d'expériences de missions de conseil économique auprès de CE (Bartoli, 1994; Boudot, 2009) renforcent les résultats sur les périodes étudiées.

En 1945-46, la législation mise en place a obligé gouvernement et syndicats à proposer des formations ayant pour objectif l'acculturation des syndicalistes à l'information comptable et au jargon économique. Ne reculant pas devant leurs responsabilités, les syndicats ont tenté de décoder les chiffres obtenus de la direction de leurs entreprises mais devant des difficultés techniques malgré l'assistance d'experts, et le secret des affaires, les résultats sont décevants (I). C'est à partir des années 1968, période d'amplification d'un mouvement contestataire et du désir de devenir acteur du changement vers plus de démocratie, autant du côté des travailleurs que de celui d'experts à leurs services, que l'idéologie dominante contenue par les chiffres produits par les directions est dénoncée (II). Enfin à partir de 1981 puis le vote des lois Auroux en 1982, inspirées par des idées syndicales et incitant à plus de citoyenneté dans l'entreprise, militants syndicaux et experts indépendants proposent ensemble des alternatives – chiffrées – à la gestion des entreprises et une autre culture économique (III).

5 Par exemple, en 1910, « la victoire sera au plus forte et au plus habile; et le plus habile sera celui qui connaîtra le mieux le fort et le faible l'adversaire » selon Cratès – pseudonyme de Francis Delaisi - in *Comment connaître la situation d'un industriel*, La Vie Ouvrière, 1910, n°25, p.408, (archives IHS-Cgt)

Ou en 1931, pour J. Zirnheld, président de la Cftc, « pour représenter auprès du monde patronal les intérêts des travailleurs et en discuter utilement, il nous faut avoir non seulement une instruction et une éducation professionnelle hors pair, mais encore un sens et une pratique de la gestion des entreprises, qui seuls donneront aux revendications que nous soutiendrons toute leur valeur et leur opportunité ». (*Branciard, Michel*. p.28)

6 « Quand les militants font appel aux experts » M.Capron in *CFDT Aujourd'hui n°44 juillet-aout 1980*, p.51

1 La tentative de décodage des chiffres diffusés aux représentants des salariés (1945-1968)

Au lendemain de la guerre, l'économie doit être redressée, ce qui nécessite la collaboration des patrons et des travailleurs pour produire plus dans un contexte de pénurie de matières premières. Grâce au travail de préparation du Comité National de Résistance - composé en partie de syndicalistes issus des rangs de la Cgt et Cftc - et au gouvernement, les grandes réformes de la Libération sont possibles: nationalisations, création de la Sécurité Sociale, loi sur les CE puis loi sur les conventions collectives (1950). Les syndicats prennent les places qui leurs reviennent dans les instances économiques et sociales dont les CE. Du fait de leurs prérogatives économiques, ils doivent dorénavant être informés et consultés par leur direction dans le domaine économique pour à leur tour informer les salariés sur la marche de l'entreprise. Cet exercice est basé avant tout sur l'étude de la comptabilité et sur des documents comptables, assimilables à des tableaux statistiques. Ils prennent avec beaucoup de sérieux leur mission, se sentant « économiquement responsables » et s'attachent au contrôle de l'activité de leur entreprise en participant ou non à la gestion. Les CE sous l'emprise de la Cgt deviennent comme le fait remarquer J-P. Le Crom⁷, un « instrument au service de la bataille de la production », ce qui se traduit par moins de grèves, un fort « investissement militant pour une meilleure organisation de la production » et la surveillance des prix de revient afin d'éviter l'inflation des prix. Mais en 1948, comme le rappelle J-P. Le Crom, les gains issus des efforts de production n'ont toujours pas été distribués aux travailleurs et ainsi pour la Cgt, le CE devient « instrument de lutte des classes, de l'action syndicale et de propagande de mots d'ordre politique » pour « paralyser l'effort de ceux qui conduisent à la ruine du pays ». La priorité à la production commence à être critiquée parce qu'elle risque de décourager toute action revendicative et n'aboutit qu'à accroître les bénéfices des trusts aux capitaux essentiellement américains en période de plan Marshall. La collaboration fait place à la lutte.

La Cftc, bien qu'ayant modifié en 1947 ces statuts pour mettre fin à la référence à la doctrine sociale de l'Eglise, conserve sa position humaniste et reste fidèle à son souhait de rendre l'homme libre et responsable. Même si elle accède dans des proportions plus faibles aux CE, elle propose de favoriser « la déprolétarianisation des salariés », c'est-à-dire d'aboutir à la responsabilité personnelle et collective des salariés à tous les niveaux de l'économie donc dans l'entreprise⁸. Malgré des actions communes entre les deux organisations syndicales, les dissensions restent fréquentes en raison de modes d'actions trop divergents puisque la Cgt poursuit des revendications essentiellement

⁷ Le Crom, Jean Pierre. « La CGT et les comités d'entreprise ». In *La CGT dans les années 1950*, 59-69. Histoire. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2005.

⁸ Branciard, Michel. *Histoire de la CFDT, soixante ans d'action syndicale*. Histoire contemporaine. Paris: La Découverte, 1990, p.80.

quantitatives quand la Cfdt revendique des mesures plus qualitatives.

Dans le même temps, l'Etat en vue de diriger la reconstruction de la Nation, met en place des outils statistiques et de gestion, comme la planification gérée par le Commissariat général du Plan en 1946, qui accélère la mise en place d'un Plan Comptable Général pour les comptes de la nation et par ricochet des entreprises privées⁹, la création de l'Institut National de la Statistique et des Études Economiques (INSEE) par la loi de finances du 27 avril 1946. Les syndicats s'interrogent sur leur pertinence tout en réclamant une mise en oeuvre rapide, comme par exemple à la Cgt pour la mise en place du Plan comptable¹⁰.

Les deux syndicats s'invitent dans les débats économiques maniant et entrecroisant les notions de responsabilité, planification, nationalisation ou réforme de l'entreprise, leur faisant à nouveau, prendre conscience de la complexité des problèmes économiques et sociaux. Pour les syndicats, une nouvelle économie intégrant notamment le partage du pouvoir économique et répondant à leurs aspirations à satisfaire les besoins des travailleurs, implique une planification et une réforme de l'entreprise. Ce dernier terme est récurrent à la Cftc puisque la réforme est réclamée dès 1946¹¹ puis durant les années 50 et 60. Lors de plusieurs congrès, la revendication pour une réforme de l'entreprise apparaît comme en 1963 lorsque « les militants manifestent leurs craintes devant l'émergence d'une société technicienne déshumanisée, vouée au culte de la consommation, où l'avoir l'emporterait sur l'être. Les revendications essentielles ne portent pas sur la feuille de paie, mais sur le partage du pouvoir, des responsabilités et des connaissances. »¹². La Cftc est proche du courant des patrons et haut-fonctionnaires réformistes¹³ à l'instar de F. Bloch-Lainé qui propose cette même année un rapport sur la réforme qui n'aura d'effets que plus tard. Il met en évidence les contradictions dans les sociétés anonymes entre actionnaires, salariés et institutions, d'où la nécessité de définir la direction de l'entreprise, sous forme d'un collège, donnant ainsi un plus grand rôle aux organisations syndicales. Au congrès suivant, en 1965, « E.Maire dessine les contours d'un véritable projet de société, dépassant le thème de la planification démocratique, autour de la notion «d' autogestion » »¹⁴, notion qui s'entend ici dans une conception large du partage du pouvoir et de la participation ouvrière à la gestion. La Cgt et la nouvelle Cfdt (1964) s'accordent à présent sur le fait que l'action syndicale doit viser l'entreprise, « centre essentiel du pouvoir capitaliste »¹⁵.

9 Touchelay, Béatrice « Le développement de la normalisation comptable et de la comptabilité nationale en France entre les années 1920 et les années 1960, des analogies singulières ». In *Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*, 2010. <http://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00466011/>.

10 RCE n°96, 1T1956 (Archives Ihs Cgt)

11 *Rapport préparatoire d'Enquête sur la Réforme de l'entreprise*, présenté par J. Brodier, secrétaire de la Commission confédérale des Problèmes économiques. 22^e congrès de la Cftc 8 – 10 juin 1946 (archives confédérales Cfdt)

12 Georgi, Franck. *Eugène Descamps, chrétien et syndicaliste*. Biographie. Paris: Editions de l'Atelier, 1997, p.230 & Branciard, Michel., Ibid. P.197

13 Cristofalo, Paula, Ibid. p.124

14 Georgi, Franck , Ibid. p..293

15 E. Maire et M. Gonin au congrès Cfdt de 1964 et congrès de la Cgt en 1961 qui estime qu'elle sera forte si elle

Au début des années 60, pour la première fois, l'enracinement des ouvriers dans les mines est remis en cause par la désindustrialisation et la mobilité professionnelle encouragée. Les cols bleus deviennent peu à peu des cols blancs (employés), ce qui fait naître une nouvelle classe ouvrière. L'économie est toujours administrée par des plans. Dans un contexte de division internationale du travail, la compétitivité doit être renforcée et le processus de fusion d'entreprises s'accélère pour donner naissance à des entreprises leaders sur plusieurs secteurs d'activités¹⁶. L'économie a repris le pas sur le social, les politiques salariales du gouvernement échouent. En 1965, le CNPF publie sa « charte libérale » faisant l'apologie de la liberté d'entreprendre, « éloge du profit, refus du partage de l'autorité dans l'entreprise » évinçant alors les patrons les plus rénovateurs¹⁷ et décourageant le dialogue social. Le mécontentement s'amplifie parmi la population, l'immobilisme et le libéralisme des patrons s'éloignent d'une vision démocratique de l'entreprise et de la société. Les jeunes étouffent sous le plafond de verre des normes et de l'autorité dans la société traditionnelle et les salariés sont opprimés par la confiscation du pouvoir par leurs aînés; Mai 1968 éclate avec ses révoltes et l'insubordination à l'autorité et aux normes.

Autour de l'approche des chiffres obtenus de la direction par les syndicalistes dans les CE, deux visions émergent; celle de la Cgt qui après la bataille de la production retourne à une lutte des classes en 1948, profitant de sa position majoritaire, et celle de la Cftc qui considère sa présence dans les CE et la découverte de ces chiffres, comme un premier pas vers la déprolétarianisation, privilégiant toutefois le retour à la santé des travailleurs après des années de souffrance physique. Les deux organisations prennent avec sérieux leurs rôles et multiplient les efforts, pour démystifier le chiffre, estimant que la connaissance des marges de manœuvre de l'entreprise est la base de toute revendication.

Mise en place de la démystification

Action gouvernementale

Dès le projet de loi sur les CE, le ministère de l'Education Nationale entame une réflexion sur la formation des nouveaux délégués aux chiffres avec le seul syndicat représentatif auprès de l'Etat, la Cgt. Est prévue une subvention pour rémunérer les professionnels formant les délégués de CE à la comptabilité et à l'économie¹⁸. La loi du 16 mai 1946 met également en place des heures de délégation, permettant aux délégués de CE de s'absenter vingt heures – non rémunérées - de leur travail pour suivre ces formations, étendue en 1957 à douze jours (loi sur congé d'éducation ouvrière) toujours non rémunérés. Ces dispositifs sont mis sur pied en toute hâte alors que personne

plonge ses racines au plus profond de la classe ouvrière, c'est-à-dire dans l'entreprise

16 Branciard, Michel., Ibid. P.195

17 Branciard, Michel., Ibid. p..195

18 Circulaire (Texte n°33) du jeudi 30 mai 1945 paru au bulletin officiel du MEN sur la formation des délégués; 4H90 (Archives Cfdt)

n'est prêt, du côté des travailleurs comme du gouvernement. Pour des raisons de compétences, les formations ne pourront de plus être mises en place que dans les bassins d'emplois hébergeant déjà des établissements d'enseignement secondaire (lycée technique) ou supérieur, ce qui est loin de constituer la majorité des villes.

Selon Boulat¹⁹, « en juin 1950, cédant aux pressions américaines, la France institutionnalise, enfin, sa politique de productivité, en créant successivement une Association française pour l'accroissement de la productivité (AFAP) et un Comité national de la productivité (CNP) dont seule la Cgt est absente. ». Des stages de longue durée sont organisés aux Etats-Unis avec pour objectif l'étude des facteurs de la réussite américaine en matière de productivité, en vue de les adapter ensuite au cas de la France. En 1953, quelques militants Cftc suivent des stages de formation à l'utilisation de l'analyse comptable et financière propre aux syndicats²⁰ sans que les retombées sur les pratiques syndicales n'en soient connues. J. Magniadas rapporte que la Cgt « refuse que ses militants se rendent aux U.S.A. », en résistance à l'emprise américaine sur l'économie française²¹. D'autres sources nous font dire que les Etats-Unis refusent la présence de la Cgt et de communistes sur leur sol²².

Action syndicale

Au niveau des syndicats, des formations vont être mises en place selon la politique de formation propre à chaque syndicat. A la Cftc, la politique de formation est un sujet d'une importance capitale et G. Espéret titre son édito de la revue *Formation* de novembre 1946²³, « responsabilités du syndicalisme : le devoir d'information économique ». Il entend par là qu'obtenir les informations chiffrées et précises permet d'appuyer les revendications sur des arguments solides. M. Bohn²⁴ de la Cftc conseille de ne pas envoyer les militants aux formations organisées par la Cgt au motif que la comptabilité est abordée sous un angle trop technique. La Cftc propose de son côté autant un décryptage du chiffre que la connaissance du fonctionnement de l'entreprise; elle ne sépare pas la technique du milieu dans lequel elle naît, replaçant le chiffre dans son contexte. Au programme, comptabilité et lecture critique, économie, droit, sciences humaines, géographie économique. La formation est indispensable aux yeux des responsables syndicaux de la Cftc car comme l'explique en 1952, Descamps, futur secrétaire général de la Cftc, se référant « aux réflexions de son camarade

19 *La productivité, un nouvel indicateur pour « l'homme d'action » ? (France - années cinquante); Régis Boulat*
Communication au congrès de l'AFHE, Paris, 23-24 novembre 2007

20 4H111 (archives Cfdt)

21 Contribution à l'histoire de l'éducation syndicale, des études et des recherches économiques à la Cgt 2001 Jean Magniadas p.12 (non classé – Archives Ihs Cgt)

22 Cristofalo, Paula. « Syndicalisme et expertise : la structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours) ». Thèse de doctorat, Ecole doctorale Economie, organisations, société, 2011. p.97

23 Revue *Formation*, novembre 1946, n°2, qui n'est encore qu'une circulaire mensuelle de la commission confédérale de formation

24 Rapport de M. Bohn au bureau confédéral sur la formation technique et économique des délégués des CE, 1945 4H90 (Archives Cfdt)

Marcel Gonin dans *Reconstruction*²⁵: la planification de l'économie est une nécessité, mais elle porte en elle le risque du totalitarisme si les travailleurs n'ont pas acquis l'éducation et la maturité politique nécessaires. »²⁶. Il ajoute que « l'apprentissage des responsabilités est progressif, il passe par la formation économique, la participation active de la base à l'action syndicale, et par un usage différent des institutions existantes », telles les CE.

Ces formations que tous les militants ne peuvent atteindre pour des raisons géographiques ou par manque de temps, sont complétées par la presse syndicale, la revue *Formation* à la Cftc et la *Revue des CE* à la Cgt. Cette dernière revue comporte par exemple en 1945 des articles expliquant les chiffres comptables comme les bénéfices nets des entreprises, les prix, les stocks et présentant leur méthode de calcul et les hypothèses sous-jacentes à ces calculs. A la Cgt, une brochure « l'expert-comptable de CE »²⁷ est publiée dès 1949, et renouvelée en 1956, renseignant autant sur la mission de l'expert-comptable, que les questions à lui poser et les fondamentaux de la comptabilité.

Les deux organisations syndicales vont également organiser des congrès de CE afin de mutualiser les pratiques syndicales et rapprocher les militants des responsables confédéraux. A la Cgt la première conférence nationale des CE, très attendue dans les unions locales, est organisée en 1948 au Vélodrome d'hiver²⁸. La Cftc décentralise ces congrès; en région Rhône Alpes, le premier a lieu en 1949²⁹. Ces rassemblements de militants élus délégués de CE permettent un échange des pratiques et un apport de connaissances par des experts-comptables, propres à comprendre les situations financières des entreprises ou à définir le rapport que l'expert doit fournir. Les délégués échangent également sur leurs difficultés à obtenir les informations. Ces congrès vont durer au moins pour la Cgt sur toute la période et même au-delà.

Acteurs experts

Même si la profession n'est pas encore très organisée, la création de l'Ordre des Experts-comptables étant récente, la loi prévoit l'assistance des délégués de CE par un expert comptable dans le cadre des sociétés anonymes, l'extension aux autres formes juridiques dépendant de l'interprétation de la loi. Quelques professionnels acceptent de seconder les travailleurs quand bien même une majorité de leurs collègues au service du patronat, ne comprend pas cette démarche. La qualité de ces professionnels n'est malheureusement pas toujours au rendez-vous ni la quantité. En interne, les syndicats vont tenter de former des experts issus de l'élite ouvrière, évitant par ce biais une

25 Groupe de réflexion créé en 1946 par des militants ouvriers et des intellectuels engagés ou non dans la Cftc, sorte de bureau d'études et de recherche autonome.

26 rapport pour le 27ème congrès fédéral de la Métallurgie, Nantes (Loire-Atlantique), 5-7 septembre 1952 : *Rapport sur l'orientation et les perspectives syndicales*. Présenté par Eugène Descamps C-15; Georgie Franck, Ibid. p.155-156

27 Archives Ihs Cgt non classées

28 Conférences nationales des CE Vélodrome d'hiver brochure reprenant les discours (non classée Archives Ihs Cgt)

29 Cftc – CISC région Rhône Alpes : 4° congrès régional des CE – 22 et 23 mars 1952 , 4H82 ; le 1er ayant donc lieu en 1949

ascendance des experts externes sur les militants syndicaux et de valeurs éloignées des milieux syndicaux. La Cftc par exemple, suite aux missions de productivité, crée avec les autres stagiaires (Cgt-FO et CGC) le Centre Intersyndical d'Etudes et de Recherche de la Productivité (CIERP) en 1951³⁰, considéré comme le premier bureau technique syndical en France. La Cgt ne semble pas avoir créé de tel bureau.

Mais des difficultés apparaissent dans la démystification des chiffres mises en place par le gouvernement, les syndicats et experts. La réalité est toute autre que ce qu'ils ont prévu.

Une réalité loin des discours

La lecture des compte-rendus des congrès de CE nationaux ou régionaux ainsi que celle de la presse syndicale nous éclairent sur les difficultés rencontrées mais aussi les réussites.

Sur le terrain, experts-comptables et militants syndicaux sont méfiants car issus de deux mondes totalement différents et les militants craignent d'être influencés. Le travail des experts ne satisfait pas toujours les militants qui ont de leur côté des difficultés à définir leurs besoins. Les rapports se révèlent souvent incomplets et pas assez pédagogiques.

Les directions d'entreprise s'opposent en majorité à cette loi, dont ils font une lecture restrictive privant les délégués de CE d'informations, d'assistance d'un expert ou informant hors délai, s'opposant dans le pire des cas à toute diffusion d'information. M. Combe, délégué d'établissement puis de comité central d'entreprise entre 1945 et 1964³¹, rapporte que les chiffres obtenus sont souvent partiels et impartiaux.

A partir des éléments en leur possession, les militants tentent de recalculer le bénéfice réel de l'entreprise, pour à l'instar de la Cgt, dénoncer le camouflage des bénéfices et prouver qu'il existe une marge de manoeuvre financière qui permet d'augmenter les salaires. Les stocks constitués en prévision des hausses des prix sont aussi dénoncés car sources de marges conséquentes lors de leurs ventes, ce qui contribue à l'augmentation générale des prix. Des thématiques reviennent sans que nous sachions si elles proviennent effectivement de l'expérience des militants ou si elles sont l'expression d'un mimétisme. Le risque en étudiant les chiffres de l'entreprise est soit de se focaliser sur la technique comptable et oublier le rôle économique des CE et les revendications, soit d'abandonner son étude aux directions devant la complexité apparente. Lors du Congrès de la Cftc en 1952, M. Faure expert-comptable souhaitant dédramatiser la situation, explique que

« la tache devient de plus en plus ardue, mais il ne faut jamais s'effrayer, jamais s'enfoncer dans les questions purement techniques, car la technologie comptable est parfois décevante ... il ne faut pas prendre peur devant les termes du bilan, il faut voir les réalités. La réalité s'exprime difficilement dans un bilan. Un bilan est toujours juste, à gauche et à droite : actif et passif mais il n'exprime jamais la réalité. Je crois qu'au point de vue pratique, ce que vous avez à faire ici, c'est aider l'expert car sans vous, l'expert n'est rien du tout »³²

30 Cristofalo Paula, Ibid. p.113

31 Combe, Maurice. *L'alibi : vingt ans d'un comité central d'entreprise*. 1 vol. Collection Témoins, France: Gallimard, 1969.

32 Cftc – CISC région Rhône Alpes : 4^o congrès régional des CE – 22 et 23 mars 1952, 4H82 (archives Cfdt)

Cet expert-comptable probablement en avance sur son temps, se propose de construire une nouvelle doctrine.

« Quand maintenant on vient vous dire: les résultats d'un exercice ne permettent pas de satisfaire vos revendications, c'est complètement faux parce que c'est un mythe d'associer le bénéfice à la reconstitution du capital; et nous allons assister à présent à une nouvelle doctrine, à condition que vous soyez assez fort pour la faire prévaloir. C'est vous-même qui par votre travail allez construire cette doctrine nouvelle. Vous ne reconstituez pas votre capital car seuls les travailleurs, les salariés, font les frais de dévaluations successives. ... Il s'agit au contraire de prendre conscience des réalités industrielles et économiques. Je tenais tout de même à vous dire que la fonction financière des CE n'est pas prête d'être mise en veilleuse. J'ai une responsabilité morale et dans « responsabilité » il y a « répondre » : je réponds. Je suis heureux de voir des jeunes experts qui veulent continuer l'action. »

A la Cgt, la remarque tendant à démystifier la technique comptable est identique; « la comptabilité n'est pas un mystère mais une technique »³³.

Si s'approprier la technique et les chiffres comptables réclament des efforts, quelques militants éclairés parviennent à critiquer cette technique à travers la dénonciation des règles comptables imparfaites. En 1953, la Cgt dénonce les règles comptables utilisées dans l'établissement des bilans; pourtant en 1947, elle portait un

*« avis favorable sur le plan comptable établi par la commission de normalisation des comptabilités (créée par décret du 4 avril 1946), « par arrêté du 18 septembre 1947 suivi du décret du 22 octobre 1947 », s'appliquant aux entreprises publiques à partir du 1er janvier 1948, car il devait permettre d'apporter « la clarté aux comptes, tant dans leur contenu que dans leur classement. Il dégagera du fatras des écritures comptables les éléments nécessaires et suffisants pour pouvoir se faire une opinion valable sur la marche de l'entreprise. Il donnera la possibilité aux membres du CE de suivre beaucoup plus aisément la ligne générale adoptée par la direction et veiller aux écarts s'il s'en produisait. Il permettra de dégager rapidement les résultats financiers et suivre l'évolution des prix de revient. »*³⁴

Depuis, les règles ont été interprétées et triturées de manière à ce que les chiffres veuillent dire uniquement ce que les directions veulent bien laisser entendre. Ce qui laisse dire à la Cgt que l'unification des bilans n'est pas possible et que chaque entreprise a une comptabilité particulière nécessitant des compétences élargies pour la comprendre.

Le terrain de l'entreprise et ses problèmes de gestion parce que relevant de la propriété privée source d'exploitation, est délaissé par les responsables syndicaux confédéraux de la Cgt à partir du congrès de 1961, mais les conférences de CE ont toujours lieu³⁵ et des articles de la revue des Délégués du Personnel, à la rubrique *Education syndicale*, rappellent l'importance d'étudier le bilan. La Cgt est ici partagée, entre le sommet et la base. La Cftc poursuit de son côté son objectif de déprolétarianisation et d'autogestion en formant ses militants et propose en 1964 un premier document de travail sur l'entreprise pour aider à suivre la marche de l'entreprise par une analyse à travers l'examen des comptes.

Toutefois, Le Crom relativise l'intérêt des syndicats pour les chiffres quand il conclut en 1952, que

33 RCE n°96, 1956 (archives Ihs Cgt)

34 RCE n°96, 1956 (Archives Ihs Cgt)

35 journées nationales des CE en 1966 rappelant l'importance d'étudier un bilan VCO n°21 1T1966 (Archives Ihs Cgt)

l'activité économique dans les CE est décevante³⁶ ainsi qu'E. Maire en 1952, lorsqu'il écrit que « nous savons les lacunes de notre action au sein des comité d'entreprises, le patronat a travaillé à canaliser notre action vers le social. Il faut redresser et canaliser notre effort afin de préparer le moment où effectivement le travail par ses représentants aura des droits égaux aux apporteurs de capitaux, dans l'administration, la gestion, le profit et la propriété des usines. »³⁷

Ainsi, les pratiques sur le terrain sont éloignées des discours syndicaux mais nous relevons sur cette période une amorce du décodage du chiffre par les syndicats face à des patrons récalcitrants et des experts en devenir.

C'est finalement par une commande du gouvernement que les syndicats vont chercher à démystifier les chiffres, commande qui les orientera vers un aspect très technique de l'analyse de la situation économique de l'entreprise. Cette orientation n'est pas sans rappeler le développement à cette époque de la gestion scientifique de l'entreprise et l'application de la recherche opérationnelle en aide à la décision dans les grandes entreprises françaises³⁸. Les moyens à la disposition des militants syndicaux ont été globalement insuffisants pour remplir correctement leurs responsabilités. Cependant, une impulsion à la formation, la collecte et l'appropriation des chiffres a eu lieu et permet de développer une nouvelle doctrine économique. Le doute est à présent dans les esprits et la contestation gronde.

2 Contester et déconstruire la fabrique du chiffre en dénonçant l'idéologie dominante (1968-1981)

À la suite des émeutes et grèves de mai 1968, les pouvoirs publics et les patrons ont du assouplir leurs positions pour éviter une explosion sociale plus longue. Fin décembre, la loi sur la reconnaissance des sections syndicales dans les entreprises est votée. Une politique contractuelle se met peu à peu en place entre l'État et les organisations syndicales, permettant des décisions qui ne sont plus unilatérales. La période est à la croissance à la japonaise (8% par an) avec une incitation à la consommation individuelle au détriment d'une consommation collective. Débute alors dans les années 70 le débat sur la « croissance zéro » à partir d'un rapport du MIT (Massachusetts Institute of Technology). Plusieurs lois sociales au début de cette période (formation professionnelle continue, limitation des licenciements) améliorent le sort des travailleurs. Le gouvernement prend à son compte la réforme de l'entreprise et publie le rapport Sudreau (1974) à la suite de celui de Bloch

36 Le Crom, Ibid.

37 rapport pour le 27ème congrès fédéral de la Métallurgie, Nantes (Loire-Atlantique), 5-7 septembre 1952 : *Rapport sur l'orientation et les perspectives syndicales*. Présenté par Eugène Descamps C-15; Georgie Franck, Ibid. p.155-156

38 technique rationnelle pour obtenir le meilleur résultat

Lainé (1963). Le rapport selon M. Bartoli³⁹ présente « *la question d'une transformation dans les rapports sociaux internes à l'entreprise, dans les pouvoirs (au moins dans la grande entreprise), comme dans les pratiques et attitudes syndicales à l'égard de la gestion et de l'économie d'entreprise.* ». Il ne contentera ni la Cgt ni la Cfdt. Pour G. Séguy⁴⁰ à la Cgt, « *telle que la concevait M. Sudreau, ... , il est évident qu'elle ne mettrait nullement en cause le pouvoir patronal dans la gestion des entreprises. Nous voudrions bien autogérer, ce qui veut dire selon notre logique, gérer sans les patron, mais nous n'en sommes pas là, et de loin. Dans la société actuelle, les mots participation, concertation ou partenaires sociaux sont des leurres.* ». Il complète en écrivant « *Bien des patrons qui applaudissaient aux travaux de la commission Sudreau sont les mêmes, qui violent systématiquement les lois en vigueur sur les libertés syndicales.* ». Pour lui, « *il n'y a pas de concertation possible parce qu'il n'y a pas d'objectif commun entre les exploités et les exploités* ». La Cfdt poursuit ses travaux de réflexion sur la réforme avec la création en 1969 d'un groupe de travail « *Démocratisons l'entreprise* »⁴¹ et réaffirme la contestation du droit de gestion de l'employeur et des capitalistes. La Cgt cherche à nouveau l'unité d'action avec la Cfdt et signe un accord en décembre 1970 sur des revendications communes (heure d'information syndicale mensuelle, réduction de la durée du travail, avancement de l'âge de la retraite, emploi et salaires)⁴². À chaque élection présidentielle, elle soutient le programme du candidat de gauche en participant au programme commun au mouvement de gauche. La Cfdt continue durant cette période à croire en la possibilité d'un socialisme autogestionnaire et reste toujours force de proposition; plutôt que la consommation individuelle et la transformation de la classe ouvrière en masse de consommateurs, elle propose une consommation collective et l'émancipation du travailleur. Elle crée le slogan « *produire autrement, produire autre chose* » et questionne la société sur l'utilité sociale des produits. Pendant quelques années, des sessions d'analyse marxiste sont proposées aux militants et inspirent les valeurs prônées lors du congrès de 1970 mais dès 1978, s'appuyant sur le rapport Moreau, elle opère un recentrage mettant de nouveau la négociation au centre des pratiques syndicales, en refusant la lutte à tout prix et un attentisme vis-à-vis des lois ou du gouvernement en place. Elle réaffirme à cette occasion son autonomie de pensée propre à éloigner de tout risque de conditionnement et conteste la notion de compétitivité au sens patronal – c'est-à-dire purement économique - en la couplant à une efficacité sociale. Le conflit chez Lip en 1973 est l'occasion pour la Cfdt de mettre en pratique ses principes sur l'autogestion et sur sa force de proposition – industrielle. Désormais, la Cfdt émet des contrepropositions industrielles et tente de peser plus tôt sur les décisions patronales afin de ne pas en subir les conséquences en toute impuissance.

39 Bartoli, Marc. *Diagnostic d'entreprise - L'économie à l'épreuve du social*. InterEditions, 1994, p.14

40 Seguy, Georges. *Lutter*. Vol. 4819. Paris: Livre de poche, 1978., p.151

41 1G41(archives Cfdt)

42 Branciard, Michel. *Ibid.*, p.253

Après la timide découverte de la technique comptable dans la période précédente, le vent de contestation de 1968 se retrouve dans les actions syndicales avec l'aspiration à partager la gestion économique au niveau national par des nationalisations, et au niveau de l'entreprise; le problème de la compréhension de la situation des entreprises et de son analyse est en partie résolu à la Cfdt et dans une moindre mesure à la Cgt, par l'intervention aux cotés des militants syndicaux de jeunes experts-comptables persuadés de la nécessité d'experts auprès des syndicats. Ils souhaitent créer le pendant aux nombreux cabinets de conseils qui entourent les patrons. Ceci va se traduire par une appréhension plus globale des chiffres de l'entreprise, replacés dans leur environnement et va aboutir à la généralisation de la remise en cause de l'idéologie dominante capitaliste dans l'entreprise, au sein de laquelle la présence syndicale légitimée par la loi de 1968 va favoriser la circulation de l'information en interne et vers la périphérie.

Contestation des syndicats pour une prise en main des chiffres afin de devenir acteur du changement

Dans sa contestation du droit de gestion de l'employeur et des capitalistes et son programme de planification démocratique, la Cfdt⁴³ réclame l'intervention des travailleurs à tous les échelons de l'économie, et « *la reconnaissance de leur dignité par l'accession aux responsabilités dans l'entreprise Le choix de la direction, les grandes options financières et économiques qui conditionnent l'activité, l'avenir de l'entreprise et l'organisation générale du travail doivent être décidés avec le concours des travailleurs organisés dans leurs syndicats. L'action syndicale doit ... se préparer à des tâches de gestion et de contrôle de l'entreprise....* ». A ces fins, la Cfdt préconise pour les travailleurs l'accès aux chiffres produits par la direction. Les rôles sont redéfinis entre les nouveaux experts, les militants de plus en plus cultivés qui s'appuient sur des brochures ou la presse syndicale publiés sur des points précis et les sessions de formation internes. Les anciennes sessions techniques destinées aux délégués de CE sont abandonnées au profit de nouvelles sessions « *Militants d'entreprise* » développant la culture syndicale et l'action collective. Le changement est possible dans la mesure où les militants de la Cfdt sont conseillés par des experts-comptables de CE, appartenant à une « *nouvelle génération d'experts-comptables associée à des économistes qui va bouleverser la conception de l'assistance* » selon M.Capron⁴⁴, lui-même premier salarié de l'association à but professionnel et militant, Syndex, créée en 1971 par trois expert-comptables et deux économistes afin d'apporter aide technique et expertise opérationnelle. Leur spécialisation fait l'objet de reconnaissance et de recommandations par l'Ordre des Experts-comptables à partir de

43 « Pour une démocratisation de l'entreprise dans une perspective de transformation sociale et d'autogestion », 1G41

44 Capron, Michel. 2000. « Les experts des comités d'entreprise en France : une coopération originale avec les représentants des salariés ». *Entreprise et Histoire* (25):93-103.

1973 sans toutefois être acceptée par l'ensemble de leurs pairs avant plus de deux décennies. En interne, M. Le Tron de la Cfdt qui a participé à la réflexion sur les missions de ces experts⁴⁵, participe à la contestation du droit de gestion en mettant à disposition des militants en 1970 un « *Document sur l'entreprise* » pour les aider à la collecte des informations qui leur permet de connaître l'entreprise, d'organiser l'action syndicale et établir des argumentaires solides et chiffrés. La Cgt en 1972 propose à son tour de s'emparer des chiffres et de créer un « *résumé statistique (tableau de bord) avec quelques commentaires comprenant : pour les 5 dernières années, chiffre d'affaires et production, frais de personnel, effectifs moyens, heures travaillées, impôts, pourcentage salaires, impôts par rapport au produit total, ressources propres dégagées de l'exercice (résultat net, dotation aux amortissements, variations des provisions passif, dotation aux réserves, impôt société pour dégager profits avoués ou déclarés), frais financiers* »⁴⁶.

Ensuite, la Cgt suit de loin l'évolution de la Cfdt décidée lors de son 38^e congrès à Brest en 1979 vers l'autogestion comme réponse à la crise, et le souhait d'être acteur du changement. Sa « *démarche autogestionnaire, vise à impliquer les travailleurs dans leur entreprise, les citoyens dans leur commune, dans les processus de mutation nécessaires pour répondre aux diverses manifestations de la crise.* »⁴⁷; d'après M. Branciard, la Cfdt propose de « *peser au plus tôt sur les décisions, avant qu'elles ne soient appliquées, les combattre, rendre actifs les travailleurs, leur permettre d'analyser, de critiquer, de s'opposer aux choix patronaux et de faire prévaloir nos orientations en matière de type de développement et de croissance* », ce qui nécessite de s'approprier les chiffres et statistiques de l'entreprise.

La pratique de l'analyse des chiffres de l'entreprise par les syndicats leur fait remarquer le manque d'information à leur disposition. Ce thème va constituer un nouvel axe de revendication; dès 1971, la Cgt réclame l'information sur la stratégie, les prévisions et les groupes de sociétés car, « *plusieurs camarades ont fait ressortir que l'existence et la multiplication de sociétés holding permettaient au patronat, dans certaines sociétés d'échapper au contrôle du CE et de refuser l'examen du bilan.* »⁴⁸. En 1974, François Signorino de la Cgt signant un article dans la revue de la Vie ouvrière sur « *l'information économique des CE* », reproche aux chiffres de ne pas permettre de déterminer la situation de l'entreprise au regard de l'exploitation des travailleurs, les informations reçues par les CE étant trop comptables et financières, issues du passé et ne reflétant pas la vie de l'entité économique⁴⁹. Il argumente de manière précise,

« les CE reçoivent les mêmes documents et publications que les actionnaires mais ces documents essentiellement financiers et comptables, dont la liste est limitative, ne permettent pas de

45 Cristofalo, Paula. Ibid., p.187

46 n°260 avril 1972, 135CFD13 (Archives Ihs Cgt)

47 Branciard Michel, Ibid, p. 297

48 Le Peuple n°868 1971 (Archives Ihs Cgt)

49 VCO n°54 2tr1974 p.29 (Archives Ihs Cgt)

déterminer précisément le fonctionnement de l'entreprise et de son groupe en tant que système d'exploitation de la force de travail. Donc l'analyse comptable est tout à fait insuffisante pour les salariés puisqu'elle néglige la description de la force de travail (qui n'est quantifiée de façon élémentaire que par la masse salariale, les effectifs, ..) et la prise en compte de l'utilité sociale de la production (c'est-à-dire la capacité des produits de satisfaire les besoins, compte tenu du pouvoir d'achat). Les informations reçues par les CE concernent les résultats passés ce qui ne permet pas d'avoir une vue suffisamment dynamique du fonctionnement de l'entreprise, telle qu'on pourrait l'avoir en intégrant les perspectives et les plans d'action à court, moyen et long terme. »
« il n'est plus possible de raisonner au niveau de la société en tant qu'entité juridique mais au niveau de l'entité économique qu'est le groupe. »

A cette période, les experts-comptables réunis au sein de Syndex parviennent à s'écarter de l'analyse des seuls chiffres, tandis que la Cgt continue dans sa presse syndicale à exposer la nécessité d'élargir l'information économique et comptable des CE vers le haut (comptabilité des groupes), vers le bas (comptabilité des établissements, des ateliers) et en épaisseur en ayant accès à la comptabilité analytique (couts et prix de revient, par activité, par établissement, par atelier)⁵⁰. Elargissant encore le débat, la Cgt fait preuve d'une connaissance approfondie du sujet en ajoutant « *que la comptabilité occupe une place centrale mais non exclusive dans le dispositif d'information nécessaire à l'analyse financière. D'où la nécessité d'une documentation financière et économique de grande qualité et adaptée à la demande des salariés, différente de celle des actionnaires ou des banques* ». Elle ajoute à ses revendications, un élargissement de l'accès de l'expert-comptable de CE aux informations de l'entreprise, auquel l'Ordre des experts-comptables ne s'oppose pas dans la mesure où en octobre 1973, il précise à ses membres « *qu'il n'est pas contestable que l'expert-comptable, en présence de livres ainsi condensés, puisse accéder aux documents détaillés qui en constituent une sorte de démembrement. Il ne saurait être question en effet de prendre le texte à la lettre en toute connaissance des comptes devenant impossible.* »⁵¹.

Tournant dans la profession d'expert-comptable de CE

La réflexion et la pratique des experts-comptables de CE réunis au sein de Syndex en relation avec la Cfdt et celles de la Cgt impulsent un tournant dans la profession d'expert-comptable de CE. Dans les années 70, Capron⁵² relate l'évolution des missions.

« Dans la plupart des cas, la demande des CE était à la fois très étendue et assez imprécise : les élus voulaient comprendre la formation des résultats passés, surtout lorsqu'ils étaient incrédules devant les chiffres présentés par la direction de l'entreprise Les experts ont progressivement mis au point des méthodologies visant à satisfaire leurs clients tout en formulant une offre leur paraissant a priori susceptible d'aller au devant de leurs attentes. C'est ainsi que s'est imposé dans les années 70 l'idée que l'expertise ne devait pas se cantonner à une analyse des comptes financiers, estimée trop limitée et trop partielle pour la compréhension de la situation économique d'une entreprise : ainsi le rapport remis au CE traite également de son environnement (le groupe d'appartenance, la branche d'activité, voire l'économie nationale et internationale) et de la conjoncture de ses activités. ».

50 « Adapter l'information économique et comptable des CE », VCO n°75 1979 2T, p.10 -14 (Archives Ihs Cgt)

51 « L'information économique et sociale, problème actuel » CCEES Etudes et documents économiques, 1982. (Archives Ihs Cgt), p.43

52 Capron, Michel. Ibid. p.97

Une analyse élargie aux aspects de gouvernance, d'emploi et en terme de risques financiers contente désormais toutes les parties. Syndex a déjà éprouvé cette méthode lors du conflit de Lip en 1973 en proposant une analyse détaillée de la gestion antérieure de l'entreprise qui montre les insuffisances et en apportant des propositions pour l'avenir (méthode de la contreproposition industrielle) autour de la question du pouvoir comme moyen central de l'alternative, non pas pour faciliter « *la survie du système mais pour avancer des propositions, des revendications capables de mobiliser* »⁵³.

En 1980, à leur tour, un groupe d'experts, internes à la Cgt ou proches du syndicat, étudient 50 rapports d'expertise et donnent des pistes sur la contribution spécifique des experts-comptables et critiquent les rapports et relations existantes⁵⁴. Ils pointent du doigt le problème du contenu des rapports, trop comptable, et des explications incomplètes fournies aux CE ainsi que leur coordination. Ils apportent une autre critique constructive, « *la profession comptable n'a pas vraiment répondu historiquement à l'esprit de ce qui était recherché. Sans doute faut-il aujourd'hui des spécialistes qui aient de tout autres caractéristiques que la première génération des experts-comptables (à la fois plus conscients des besoins d'information économique des CE et plus compétentes du point de vue économique et financier)* ». L'analyse doit être selon eux à caractère économique et social pour être de qualité. Ces idées sont reprises par le futur cabinet Secafi de Maréchal et Ferracci en 1983.

Sur cette période, la Cfdt autant que la Cgt à présent, replacent les chiffres de l'entreprise dans son environnement au sens large. Ces pratiques ou réflexions vont vraisemblablement préparer les lois Auroux.

Dénonciation de la fabrique du chiffre et organisation des pratiques syndicales

Reste que les chiffres obtenus sont bien souvent médiocres aux yeux des travailleurs et les discours des directions trop techniques, laissant entrevoir de leur part une mauvaise foi à communiquer les chiffres. Les syndicalistes sont bien conscients qu'ils ne sont pas les premiers destinataires de ces informations et qu'elles ne sont pas construites afin qu'ils comprennent au maximum les affaires de l'entreprise. Cependant aucune autre information satisfaisante ne leur est destinée. Aussi, en mars 1971 suite à deux journées de rencontre syndicale sur l'activité économique des CE, Jean-Claude Dufour, secrétaire du CCEES de la Cgt dénonce la campagne de propagande par le patronat et le gouvernement sur le thème de l'information et la formation économique :

« Contenu des cours de l'Education Nationale et centres privés de formation (dont le développement hors de l'Education Nationale s'explique d'ailleurs en partie par la volonté patronale de contrôler le contenu de cette éducation) », « moyens de communication de masse : l'ORTF, les radios privées, la presse écrite, l'édition », « enquêtes sociologiques pour étudier la façon dont les salariés se représentent les phénomènes économiques et sociaux par la bourgeoisie et enquêtes d'opinion parmi leurs salariés par les directions d'entreprise avec pour but de rendre

53 Branciard Michel, Ibid, p.256

54 « l'étude comptable et financière : un outil utile aux travailleurs », Le Peuple n°1095 - 1980 (Archives Ihs Cgt)

la propagande officielle moins alambiquée et pédante donc plus efficace. »

Il est urgent d'agir car *« le trouble introduit par cette campagne insistante de l'adversaire de classe et qui est caché, intériorisé pour les travailleurs n'attend que nos explications pour être dissipé »*. La distinction entre l'information et la propagande est expliquée dans cette revue syndicale largement diffusée en précisant que *« l'information suppose que chacune des classes en présence puisse s'informer et être informée comme elle l'entend. »*. *« L'information libre et objective suppose la suppression de la domination économique des monopoles et dans l'immédiat, des mesures permettant aux organisations de salariés de s'adresser à l'opinion publique en proportion de leur influence. »*⁵⁵. J-C Dufour fait référence au 6^o plan (1971-75) dans lequel *« on assiste à une tentative de grande ampleur pour mobiliser l'information économique au service de la collaboration de classe ... qui va de pair avec les initiatives que le patronat développe sur les terrain sous des formes diverses »* citées précédemment⁵⁶. En 1979, les lecteurs cégétistes sont sensibilisés par la presse syndicale du colloque tenu par le CNPF sur *« l'image de l'entreprise »* qui préconise de contrôler l'information aux salariés et leur adhésion⁵⁷. Pour F. Ceyrac, responsable de l'information du CNPF, *« le contrôle de l'information économique des salariés est une tâche essentielle des directions d'entreprise. »*. Celui-ci nécessite d'informer le personnel avant les syndicats, de préférence par les agents d'encadrement et de superviser la formation économique des salariés. Il n'est pas question de :

« permettre aux travailleurs de pouvoir ainsi intervenir dans la gestion et les décisions les concernant : « on objectera que l'ensemble du personnel n'a pas à donner son avis sur des problèmes d'orientation générale de l'entreprise qui dépassent ses compétences, et pour lesquels il n'a pas les éléments de jugement nécessaires. » « l'objectif central est simple : habituer les salariés à recevoir l'information par le canal hiérarchique et les imprégner de l'idée que l'économie n'est pas politique, qu'elle n'est qu'une sorte de mécanique simpliste : la situation des travailleurs dépend du taux de croissance économique, qui dépend de l'investissement, qui dépend du profit, qui lui-même suppose la modération des revendications et l'obéissance passive des travailleurs. »

J-C Dufour met en évidence ici la manipulation patronale. Ce débat est encore d'actualité en 1981 à la Cgt qui exprime que *« ce développement de l'information économique a été orienté dans des directions qui sont celles principalement nécessaires à la stratégie des grandes firmes et à l'action de l'Etat. »*⁵⁸.

Si la méfiance sur le contenu de l'information est clairement exprimée à la Cgt, la Cfdt s'exprime plus sur la fausse neutralité des techniques comptables utilisées pour organiser les chiffres et produire une synthèse de la situation de l'activité économique de l'entreprise favorable aux

55 Le Peuple n°868 1971, (Archives Ihs Cgt)

56 « L'information économique et sociale, problème actuel » CCEES Etudes et documents économiques , 1982. (Archives Ihs Cgt), p.11

57 « Adapter l'information économique et comptable des CE » VCO n°75 1979 2T , p.10 14

58 « L'information économique et sociale, problème actuel » CCEES Etudes et documents économiques, 1982. (Archives Ihs Cgt), p9

directions ou aux actionnaires.

Méfiance vis-à-vis des techniques comptables

Le « *document sur l'entreprise* » (1970) cité précédemment, avertit sans insister pour autant, que les techniques comptables dépendent du système dans lequel l'activité est déployé; ce résultat n'est pas le travail d'un individu isolé mais rédigé par la confrontation entre analyses et pratiques syndicales. La critique est un peu rapide et plus tard, en 1979, la Cgt sera plus précise. Elle avertit ses militants que :

« La comptabilité « dégage en quelque sorte l'essence abstraite de l'entreprise comme lieu de valorisation et d'accumulation du capital. Elle constitue un mode d'analyse quantitatif ... Enfin la comptabilité ne peut pas être considérée simplement comme une technique de collecte et de traitement de l'information concernant les entreprises. Elle implique une certaine interprétation de l'information économique... En ce sens elle est un bon outil d'analyse de l'entreprise capitaliste, du point de vue des travailleurs, à condition de maîtriser les conventions qui président aux règles comptables et à l'élaboration des synthèses comptables. ... Les travailleurs ... ont à juger la gestion pour affiner leur propre argumentation et formuler des propositions s'intégrant dans une logique différente. En ce sens, ... la comptabilité n'est qu'une technique de gestion parmi d'autres ... »⁵⁹

On retrouve une méfiance sur les techniques et conventions comptables créées pour répondre à la fabrique de chiffre pour les capitalistes, c'est-à-dire propre à évaluer la performance et la rentabilité de l'entreprise dans une vision purement financière. En 1980, M. Capron⁶⁰, avertit à son tour les responsables de la Cfdt avec des termes proches dans la revue Cfdt-Aujourd'hui⁶¹. Il rapporte les demandes des militants aux experts sur « *la situation économique et financière réelle de notre entreprise ... les manipulations comptables et financières plus ou moins douteuses de la part de la direction* » prouvant qu'ils ne sont plus dupes de la fabrique et de la destination des documents financiers. Il avertit ensuite qu'« *il est certain que toute analyse économique s'appuie sur une théorie sous-jacente dont la connaissance a de fortes chances d'échapper à un grand nombre de militants* » et rappelle que « *le professionnel – surtout dans les domaines économiques, financiers et comptables – ne doit pas faire perdre de vue aux militants syndicaux que les techniques et les informations à partir desquelles ils travaillent ne sont pas neutres. L'information première sur l'entreprise dont ils disposent a été confectionnée par la direction; elle est marquée du sceau de la propriété et des objectifs du capital. ... Les spécialistes doivent également mettre en garde les militants devant la nature des techniques utilisées et les possibilités de connaissance qu'elles offrent ... La technique comptable ne rendra compte que de ce pourquoi elle a été faite: renseigner la direction de l'entreprise, en fonction des critères de rentabilité capitaliste, tout en cherchant à*

59 « Adapter l'information économique et comptable des CE » VCO n°75 1979 2T , p.10 14

60 A notre connaissance, il est un des premiers à avoir engagé des travaux universitaires sur les experts-comptables de CE, sur la définition de leur mission par les délégués de CE . Il a soutenu sa thèse en 1989 sur « Les performances de l'entreprise : pertinence et limites des moyens d'évaluation » Université Paris XII, 339 p., sous la direction de M. Alain Burlaud.

61 « quand les militants font appel aux experts » Cfdt Aujourd'hui n°44 juillet – aout 1980 pp.52-65

masquer les résultats économiques réels. »

Plus aucune des deux organisations syndicales n'est dupe devant un bilan et les théories sous-jacentes sur lesquelles elles sont bâties, ce qui les amène à passer au stade suivant dans la démystification des chiffres.

Il est clair à présent que le bouillonnement autour des questions de la prise en main de la gestion et de la fabrication des chiffres mesurant l'activité des entreprises a eu lieu à la Cgt comme à la Cfdt dans une visée de critique du capitalisme et de transformation sociale. Ce bouillonnement est visible à tous les niveaux, dans la presse syndicale, dans le travail commun entre les organisations syndicales et les experts comptables de CE. Cette contestation et les pratiques vont conforter le prochain gouvernement dont Jean Auroux sur commande sur président François Mitterrand dans la nécessité d'élaborer une législation rendant le salarié acteur du changement dans son entreprise et citoyen de l'entreprise.

3 Nouveau chiffre et solutions alternatives à la gestion capitaliste (après 1981)

Autant à la Cgt qu'à la Cfdt, l'élection d'un candidat du parti socialiste en 1981 est porteur d'espoir et de l'avènement d'une nouvelle société. Cependant assez vite, les syndicats se cantonnent à un rôle de soutien critique puis d'opposition au gouvernement, quand bien même un certain nombre de leurs militants ont rejoint le gouvernement. Ceux de la Cgt le quittent dès 1984. Les responsables syndicaux de la Cgt ne se posent de nouveau la question de l'intervention dans la gestion qu'à partir de 1981, date à laquelle ils se rendent compte de leur erreur dans la destination de leurs luttes ces dernières années; *« la lutte était menée sur les conséquences de la gestion et non sur la gestion elle-même, non sur la stratégie patronale et ses objectifs »* comme l'écrit Guy Maréchal, expert-comptable de CE⁶². Jean-Christophe Le Duigou⁶³ écrit plus tard *« le mouvement ouvrier révolutionnaire avait eu tendance à intégrer, d'une manière sans doute unilatérale, l'expérience des batailles renouvelées contre le courant réformiste qui, en rejetant toute idée d'intervention des travailleurs dans les gestions, aboutit à subordonner la satisfaction des revendications aux limites de la gestion capitaliste. »* Le temps perdu à des batailles mal orientées – vers la Cfdt - est rattrapé en 1981 avec la réflexion aboutie sur l'information économique et sociale considérée comme un *« problème clé de notre époque »*⁶⁴ ainsi que l'appropriation de l'autogestion, expression à présent

62 Guy Maréchal, est également président du groupe de Documentation Economique et sociale des expert-comptables , *« Information économique et sociale – problème actuel »* CEES 1981, p.56

63 Boccara, Paul, Laridan, Claude, Le Duigou Jean-Christophe, Prim Monique, et Yahiaoui Saïd. *Economie et gestions d'entreprise en 12 leçons*. Messidor / Editions sociales. Paris, 1987.p.191

64 *« L'information économique et sociale - problème actuel »* CCEES Etudes et documents économiques , 1982. (Archives Ihs Cgt) , p.44

dédramatisée. G. Maréchal écrit « *aujourd'hui les travailleurs et les élus doivent encore plus qu'hier avoir une attitude différente, offensive sur les problèmes de gestion de l'entreprise. Il est devenu indispensable qu'ils prennent leurs affaires en main. L'autogestion c'est par définition s'occuper de la gestion! Bien des choses sont en train de changer, peuvent changer, si les travailleurs interviennent dans la gestion* » notamment au niveau de la nationalisation des groupes industriels et de la généralisation de la planification. La Cgt passe en peu de temps de la lutte revendicative à la lutte offensive, remettant « *ses propositions au gouvernement en août dernier (1980)* ». Pour permettre au CE de jouer pleinement son rôle dans la vie économique, elle réclame des « pouvoirs étendus qui reposent sur le triptyque : information, consultation et contrôle. »⁶⁵. Ces propositions rejoignent celles de la Cfdt, à la veille des lois Auroux. Nous nuancerons nos propos en notant qu'au niveau des CE, la Cgt ne semble pas avoir abandonné le terrain de la gestion.

Après l'élection de F. Mitterrand, les mesures sociales s'accélérent avec les lois Auroux I et II en 1982 (cinquième semaine de congés payés, droit d'expression, négociation annuelle obligatoire, rôle des représentants du personnel, congé-formation des élus, Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail...). Ces lois doivent favoriser l'embauche et réduire le chômage, favoriser la négociation collective pour éviter le conflit patronat-syndicat. Les termes utilisés dans les lois tels « *salarié citoyen de l'entreprise* », « *démocratie économique* », « *libertés dans l'entreprise* » sont proches de ceux utilisés par la Cfdt, hérités de la pensée sociale chrétienne de gauche, ou de ceux présents dans le programme d'action confédéral de la Cgt confirmé lors de son 40ème congrès en 1981, et de la nouvelle génération d'experts-comptables de CE. La masse salariale constitue ces temps-ci une nouvelle problématique pour les patrons qui souhaitent l'adapter à leur niveau d'activité et ainsi rendre la main d'oeuvre plus flexible. Pour y parvenir, ils vont tenter de démanteler les garanties aux salariés et déréglementer la législation sociale acquise après maintes revendications par les organisations syndicales.

Les lois de 1982 apportent des droits, appelés droits nouveaux, dont la diffusion d'information supplémentaire chiffrée et non chiffrée aux délégués de CE réclamée dans la période précédente par les syndicats et mobilisable lors de restructurations et de licenciements économiques, de l'introduction de nouvelles technologies ou de la survenance de faits qu'ils jugent préoccupants de leur point de vue. Ces lois vont encourager le développement de la profession d'experts auprès des CE d'autant plus qu'ils ont désormais accès aux mêmes informations que les commissaires aux comptes. Dans le contexte de crise économique, des solutions vont être cherchées aussi du côté syndical :

« C'est bien la force de la crise – économique, mais aussi politique – qui conduit chacune des deux confédérations syndicales à vouloir quitter la généralité des thèses sur l'alternative autogestionnaire, le changement de logique économique, ou la gestion démocratique pour

65 propositions publiées dans le Courrier Confédéral n°478 (8 septembre 1981) et 480 (21 septembre 1981)

s'affronter aux réalités concrètes et précises de la gestion entreprise par entreprise: parts de marché, carnet de commandes, situation de trésorerie, état des investissements, prix de revient des concurrents, coûts de la sous-traitance, indices de qualité, évolution de la productivité, capacité de financement, taux d'endettements, etc. . »⁶⁶

La bataille continue même si les pratiques changent: bataille de l'information et lutte contre la gestion capitaliste au niveau syndical autour de deux démarches différentes. La Cgt s'efforce d'appréhender l'activité économique avec de nouveaux critères de gestion au-delà des seuls critères financiers alors qu'à la Cfdt, E. Maire souhaite « *aboutir dans l'entreprise à une « coopération conflictuelle » des deux logiques, pour éviter un pouvoir abusif du chef d'entreprise et de la logique de gestion sur les « producteurs »... Il y a la volonté de pouvoir porter sur l'entreprise un regard positif.* »⁶⁷ .

Changement de paradigme avec de nouveaux critères de gestion

Des sessions d'études sur le thème de l'information économique et sociale sont organisées par la Cgt au début des années 80 et donne lieu à une publication au CCEES⁶⁸ (Centre Confédéral d'Etudes Economiques et Sociales) de la Cgt. Dans l'introduction, J. Magniadas écrit qu'

« il s'agit tout d'abord, d'exiger la production de nouvelles informations, le changement de contenu de certaines autres en rapport avec les exigences d'une nouvelle croissance, leur diffusion et leur large accessibilité aux organisations syndicales de la Cgt, aux élus et aux travailleurs. Mais il est nécessaire aussi, que les militants eux-mêmes, notamment ceux investis de responsabilités dans les CE, dans les organismes économiques, s'approprient pleinement les possibilités que donne l'information et concourent à sa transformation. ».

G. Maréchal dans le chapitre 4 de ce document sur « *L'information financière dans l'entreprise* » définit la gestion capitaliste comme « *une gestion étroite qui ne se préoccupe pas des effets externes, des répercussions sur l'économie du pays, les salariés* ». Des critères de gestion nouveaux pour faciliter l'information des travailleurs sont évoqués, critères dans la logique des travailleurs, c'est-à-dire celle « *d'augmenter la richesse produite (valeur ajoutée), assurer une productivité qui évite les gaspillages financiers, qui est économe en capital, en matériel, en matières premières* » . Il propose une nouvelle analyse de la valeur ajoutée en écrivant « *tels qu'ils sont conçus actuellement, les documents comptables ne font pas ressortir clairement les éléments nécessaires à une analyse économique facilitant l'information des travailleurs.... . Dans l'entreprise, le critère d'efficacité sociale ainsi conçu peut notamment prendre la forme de la valeur ajoutée, les richesses produites par rapport aux moyens matériels (capital matériel) mis en oeuvre. C'est l'amélioration de ce ratio qui peut être significatif d'une gestion plus efficace.* ». Ces nouveaux critères de gestion proviennent en réalité du PCF qui a mené des travaux de réflexion sous la direction de Paul Boccara, économiste

66 Bartoli, Marc. *Diagnostic d'entreprise - L'économie à l'épreuve du social*. InterEditions, 1994. p.20

67 E. Maire, « *Interrogations sur l'entreprise et l'anticapitalisme, l'individu et l'action syndicale, CFDT-Aujourd'hui*, n° 78, mars-avril 1986.

68 « *L'information économique et sociale, problème actuel* » CCEES Etudes et documents économiques, 1982.

(Archives Ihs Cgt)

et historien, responsable de la recherche à la section économique du Comité central. Ils sont proposés pour contribuer à sortir de la crise et appellent à un débat national, permettant d'envisager un nouveau type de croissance, basé plus uniquement sur le critère du profit⁶⁹. Cela permet d'après l'auteur de replacer le critère de rentabilité à sa juste place, parmi les autres critères et de rechercher une efficacité sociale autant qu'économique. Malheureusement, ces critères semblent plus un débat au sommet de la confédération Cgt⁷⁰, qu'à la base en prise avec les difficultés des entreprises et avec les experts-comptables de CE, dont le nouveau cabinet Secafi, qui se constitue par la fusion de cabinets d'experts-comptables sous la dynamique du jeune P. Ferracci autour d'équipes pluridisciplinaires (économistes, experts comptables, analystes financiers, ergonomes) à la suite de Syndex qui depuis dix ans officie auprès de la Cfdt sans exclusive toutefois. Bartoli analyse la situation une dizaine d'années plus tard⁷¹.

« Il est vrai que certains débats sur les « nouveaux critères de gestion » ... ont « jusqu'à un certain point constitué un détournement normatif permettant de se mettre à distance de la gestion tout court », jouant un rôle rhétorique face à l'enjeu bien tangible, lui, de la défense des sites industriels menacés », comme le relève D. Segrestin. Mais le choix proprement syndical est bien celui d'une implication gestionnaire, et non d'un évitement par le retour à une simple dénonciation anti-capitaliste, comme en témoignent les pratiques, sur le terrain, de nombreux militants CGT soucieux de se faire une idée très précise de la situation réelle de leur entreprise en utilisant les droits d'expertise économique ouverts aux CE par les lois Auroux. »

Il est au fond assez rassurant que les militants ne calquent pas des formules toutes faites aux situations de crise qu'ils rencontrent et mènent un diagnostic approfondi aux côtés de leur expert-comptable de CE.

Sans proposer de nouveaux indicateurs, la Cfdt incite en 1986-87 ses militants à créer un système d'information parallèle à celui des directions ou enrichir celui-ci. *« La CFDT sait, après de nombreuses expériences, que les salariés sont en possession d'informations économiques aussi importantes que celles des dirigeants (limites des machines, modes d'emplois réels, rebuts, approvisionnements défectueux, ...) mais celle-ci sont souvent fragmentaires, divisées, éparpillées. C'est à l'organisation syndicale que revient la responsabilité d'organiser et de redistribuer ce savoir au sein des collectifs de travail. »*⁷². Cette intervention sur le terrain évite selon les auteurs dont fait partie M. Capron, de se contenter de négocier les conséquences sociales des décisions patronales.

...ou diagnostic d'entreprise et contre-proposition en solutions aux crises

La démarche à la Cfdt ausculte en profondeur la situation micro et macro-économique des

69 Boccarda, Paul. « Les propositions des économistes communistes concernant de nouveaux critères de gestion des entreprises pour contribuer à sortir de la crise » . *Economie Politique*, décembre 1982.

70 Pour Lojkine Jean. 1996. *Le tabou de la gestion: la culture syndicale entre contestation et proposition*. Les Editions de l'Atelier/ Editions Ouvrières, p.73 , ils seront un échec car « ne venant pas de la base mais d'expert ».

71 Bartoli, Marc. Ibid. p.20

72 *L'action économique dans l'entreprise* – Cfdt Information Éd. Montholon Services tome 2 : *éléments de pratique syndicale*; Michel Brugvin, Michel Capron, Bernard Frevaque, avec l'aide des services Action économique , Emploi et Information Communication; 1987, p.14

entreprises ainsi que micro-social depuis le conflit de Lip. « Avec le recentrage prôné par E. Maire, la CFDT n'entend pas seulement se situer au niveau individualisé de l'entreprise, en accordant moins d'importance qu'avant « à la macro-économie [...] au changement politique [...] aux grandes revendications collectives faussement réputées unifiantes ». Elle entend aussi reconnaître « la légitimité de la fonction de chef d'entreprise » et ne pas chercher à en contester la « logique de gestion » au sens où cette logique est jugée « la même quel que soit le régime de propriété de l'outil de production », consistant à « rechercher le résultat financier qui permettra à une entreprise de vivre ». « Dans la pratique, cette adaptation signifiera un « syndicalisme de proposition » cherchant à faire intégrer des améliorations sociales (ou de moindres couts humains) à la logique de gestion qui relève de la fonction de chef d'entreprise. »⁷³. Le temps n'est plus à la seule contestation mais à la proposition de solutions répondant non seulement aux critères financiers mais aussi aux besoins sociaux, comme l'évolution du pouvoir d'achat et un travail dans des conditions décentes. C'est finalement à la suite de Syndex, que Secafi développe à partir de 1983 un travail de diagnostic pour les CE et apporte un outil à la Cgt pour se situer dans les mêmes pratiques que la Cfdt. Pour Christian Lacroix, secrétaire général de la branche textile-habillement à la Cgt et un des premiers clients de Secafi, « quand on fait travailler un expert, c'est pour trouver une solution. Secafi doit m'aider à trouver des idées nouvelles, c'est là son utilité »⁷⁴. Mais « toutes les fédérations de la Cgt ne sont pas encore persuadées qu'il faille intervenir dans la gestion. » Secafi propose des « contre-stratégies susceptibles d'être opposées aux arguments des directions d'entreprise. »⁷⁵. Seulement selon Serge Bouschet salarié de Secafi à cette époque, « nos propositions n'étaient pas toujours très opérationnelles ».

Le diagnostic réalisé permet de proposer des solutions et selon P. Ferracci dans la préface des travaux de Bartoli⁷⁶ faisant état des pratiques Cgt et Cfdt en matière de gestion jusque vers le début des années 1990, l'auteur « considère que l'objet central du diagnostic d'entreprise effectué pour des comités d'entreprise est de définir la marge de manœuvre de l'entreprise, du point de vue des salariés. Il s'agit en l'occurrence non pas de s'adapter aux normes qu'induit la concurrence, mais de satisfaire en priorité les objectifs des salariés en ramenant la question de la rentabilité à la dimension d'une simple contrainte de financement et non d'un objectif final, synthétique, dominateur. Dans la réalité, l'auteur en conviendra, l'exercice n'est pas simple. » Le diagnostic s'appuie sur une multitude de chiffres en sus des chiffres comptables, qu'il est plus facile d'obtenir depuis les lois Auroux. Documents internes comme les rapports de gestion ou de commissaires aux

73 Action Economique dans l'entreprise, Ibid. p.20

74 Boudot, Olivier. *Groupe Alpha 25 ans d'histoire*. Mémoires d'Hommes, Histoires d'Entreprises, 2009. p.17

75 Boudot, Olivier. Ibid. p.17-18

76 Marc Bartoli bénéficie d'une double expérience d'universitaire et de consultant auprès des comités d'entreprise, selon P. Ferracci dans la préface de son livre.

comptes et les documents de contrôle de gestion permettant d'apprécier les écarts avec les budgets, le bilan social qui existe depuis la loi de 1977, plan de formation, compte rendus de CE et tableau des filiales et participations. A cela s'ajoutent issues de sources externes, des statistiques d'organismes publics (INSEE, ministère du Travail, ...) et presses spécialisées. Bartoli insiste également sur la richesse des entretiens menés par des syndicalistes auprès des salariés ou de la visite des entreprises⁷⁷. Le point de vue adopté dans le diagnostic est ce qui le distingue de la mission d'audit, «procédure de contrôle de l'exécution des objectifs d'une entreprise»⁷⁸. Le diagnostic,

«jugement porté sur une situation, sur un état, après en avoir dégagé les traits essentiels »,« se différencie donc de l'audit en ceci: il n'est pas directement contraint d'apprécier la situation de l'entreprise selon les critères de rationalité correspondants. La question du «point de vue » selon lequel est recherchée une appréciation de la situation de l'entreprise est donc première pour le diagnostic d'entreprise, pour sa méthode, ses outils, ses critères d'analyse ou d'évaluation. Evidemment, le « point de vue » dont il est ici question ne désigne en rien l'affirmation arbitraire d'une position idéologique. Il renvoie d'abord à des acteurs différents et à leurs logiques propres, à l'intérieur même de l'entreprise, unité conflictuelle. Il pose ensuite la question fondamentale du mode d'articulation de l'économique et du social. Il conduit alors à une définition originale de la « marge de manœuvre » comme objet central du diagnostic d'entreprise. Il appelle enfin à ouvrir considérablement le champ des informations nécessaires à la réalisation du diagnostic. »

Le diagnostic selon le point de vue du salarié devrait aider à la construction d'une culture de gestion nouvelle émancipée de la domination capitaliste, une autre gestion.

Que la réflexion sur la performance de l'entreprise soit passée par la mise en place de critères de gestion comme ceux proposés par les économistes communistes dès 1982 et la Cgt ou par l'élaboration de diagnostic d'entreprise selon le point de vue des syndicats, le résultat est bien la proposition d'alternatives à la mesure de l'activité économique selon le seul critère financier. Même en l'absence du débat national souhaité par Boccara, la culture économique d'un nombre croissant de militants et d'experts-comptables de CE à leur service montre que comme l'écrit Bartoli, « le problème général de fond tient dans la domination de la monnaie comme instrument d'évaluation qu'utilisent les comptabilités et outils de quantification de la gestion d'entreprise, comme plus généralement les statistiques économiques. »⁷⁹.

4 Conclusion - discussion

Manifestement, la démythification du chiffre par les syndicats même insatisfaisante, a rassuré dans un premier temps puis a permis de lever le voile sur la fabrique du chiffre et d'apporter une nouvelle culture du chiffre, alternative à l'idéologie capitaliste et tournée vers une construction d'un monde satisfaisant les critères économiques et sociaux. Il semblerait que le chiffre ne soit pas neutre

⁷⁷ Bartoli, Marc . Ibid. p 115

⁷⁸ Bartoli, Marc. Ibid, p.35; distinction empruntée à E. Collignon et M. Wissler dans « qualité et compétitivité des entreprises. Du diagnostic . Aux actions de progrès », *Economica*, 1984

⁷⁹ Bartoli, Marc. Ibid. p.53

puisque construit pour une fonction bien précise et selon des techniques ou conventions fruits d'une idéologie. Nous sommes ici face à une situation dans laquelle les discours confédéraux ont été rattrapés par les pratiques sur le terrain, les modifiant à plusieurs reprises.

Le débat est grave car réduire le chiffre – base de la gestion économique de l'entreprise - à une lecture financière, réduit celle de la performance des hommes, de l'entreprise et de l'économie à la performance financière, délaissant une vision plus globale et la performance sociale. Nous dévoilons ici les mêmes travers que lorsqu'il y a débat sur le progrès ou sur la croissance. Le progrès se réduit-il au progrès technologique écartant toute idée de progrès social et organisationnel? La croissance se réduit-elle à la seule création de richesses économiques et marchandes? Une vue restrictive oublie les dégâts sociaux et environnementaux, ou encore les risques psycho-sociaux et la perte de lien, comme l'actualité le laisse entrevoir. Cette vue restrictive domine pourtant encore à la manière d'une pensée unique, et ce qui est plus dangereux, demeure à la base de nombreuses décisions de gestion. Un des obstacles à une approche large des chiffres et à la généralisation de leur démythification est évoqué par Bartoli lorsqu'il cite G. Ville et F. Eyssette «... *la mythologie ambiante des nouveaux héros entrepreneurs, des « battants », et de « l'excellence », en vient à nier qu'il puisse y avoir différents points de vue sur la gestion ou la situation d'une entreprise, pour laisser place seulement au culte de la compétition et à la vision manichéenne d'un partage entre « bons » et « mauvais » facteurs face à la loi universelle et immuable, celle du marché.* »⁸⁰. La Cfdt en 1987 laissait écrire par ses auteurs dans une brochure que la non acceptation de pluralisme de gestion et le maintien du secret des affaires laissent entendre que le chiffre est l'apanage des patrons⁸¹. Qui ne croit pas encore aujourd'hui que les chiffres de l'entreprise sont une affaire privée et appartiennent à ceux qui les produisent, interdisant leur accès aux parties prenantes des affaires de l'entreprise? Le chiffre économique dans l'entreprise doit-il rester une affaire privée, réservée aux seuls actionnaires et directions ou doit-il être soumis à l'avis des parties prenantes et notamment à ceux qui apportent leur force de travail, c'est-à-dire les salariés?

Un travail de mémoire et d'écriture de l'histoire est indispensable, pour comprendre pourquoi et comment des droits d'accès aux chiffres ont été acquis par les salariés il y a plus de soixante ans et pourquoi il ne faut pas les abandonner mais en acquérir de nouveaux.

80 Bartoli p.38 cite « L'Enjeu des ressources humaines. Le mythe des héros d'entreprises ». Nouvelles éditions fiduciaires. 1988.

81 Action Economique dans l'entreprise, Ibid. p.14

Bibliographie

1 sources primaires

- Andolfatto Dominique et Dominique Labbé. 2006. *Histoire des syndicats (1906-2006)*. France: Seuil.
- Bartoli Marc. 1994. *Diagnostic d'entreprise - L'économie à l'épreuve du social*. InterEditions.
- Boccaro Paul. « Les propositions des économistes communistes concernant de nouveaux critères de gestion des entreprises pour contribuer à sortir de la crise » ». *Economie Politique*, décembre 1982.
- Boccaro Paul, Laridan Claude, Le Duigou Jean-Christophe, Prim Monique, et Yahiaoui Saïd. *Economie et gestions d'entreprise en 12 leçons*. Messidor / Editions sociales. Paris, 1987.
- Boudot Olivier. *Groupe Alpha 25 ans d'histoire*. Mémoires d'Hommes, Histoires d'Entreprises, 2009.
- Boulat Régis. « La productivité, un nouvel indicateur pour « l'homme d'action » ? (France - années cinquante) ». *Communication au congrès de l'AFHE* (novembre 23, 2007).
- Branciard Michel. 1990. *Histoire de la CFDT, soixante ans d'action syndicale*. Paris: La Découverte.
- Capron Michel. 2000. « Les experts des comités d'entreprise en France : une coopération originale avec les représentants des salariés ». *Entreprise et Histoire* (25):93-103.
- Citoyens résistants d'hier et d'aujourd'hui *Les jours heureux : le programme du Conseil national de la Résistance de mars 1944 : comment il a été écrit et mis en oeuvre, et comment Sarkozy accélère sa démolition..* Cahiers libres, Paris: la Découverte, 2010.
- Combe Maurice. *L'alibi : vingt ans d'un comité central d'entreprise*. 1 vol. Collection Témoins [Paris], France: Gallimard, 1969.
- Cristofalo Paula. « Syndicalisme et expertise : la structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours) ». Thèse de doctorat, Ecole doctorale Economie, organisations, société, 2011.
- Dreyfus Michel. 1995. *Histoire de la CGT : cent ans de syndicalisme en France*. Bruxelles: Complexe.
- Georgi Franck. 1997. *Eugène Descamps, chrétien et syndicaliste*. Paris: Editions de l'Atelier.
- Le Crom Jean Pierre. 2005. « La CGT et les comités d'entreprise ». p. 59-69 in *La CGT dans les années 1950*, Histoire. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Lojkine Jean. 1996. *Le tabou de la gestion: la culture syndicale entre contestation et proposition*. Les Editions de l'Atelier/ Editions Ouvrières.
- Magniadas Jean. 2001, *Contribution à l'histoire de l'éducation syndicale , des études et des recherches économiques à la Cgt 2001* (non classé Ihs Cgt)
- Mouriaux René. 2005. *Le syndicalisme en France*. 5° éd. PUF.
- Seguy, Georges. 1978. *Lutter*. Paris: Livre de poche.
- Touchelay Béatrice « Le développement de la normalisation comptable et de la comptabilité nationale en France entre les années 1920 et les années 1960, des analogies singulières ». In *Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*, 2010. <http://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00466011/>.

2 sources secondaires

Archives confédérales syndicales Cfdt

1G41 Congrès confédéraux

Secteur formation syndicale

7H473 sessions militants d'entreprise

8H2466 sessions spécialisées 1970 – 1972

Fonds Gérard Esperet

10P41 cours de droit ouvrier de la Cftc 1951-1961

10P42 cours Cftc sur la politique et le syndicalisme

10P43 cours d'économie de la Cftc puis de la Cfdt 1936-1966

Archives secrétariat confédéral

4H111 Stages de la CTFC aux USA 1952-1953

4H47 Cftc – Formation - Mai 1947

4H74 Correspondance sur la formation syndicale 1944-53

4H76 Cours de formation syndicale sur l'économie 1946-1953

4H81 ENO régionales 1951

4H82 ENO régionales

4H83 Activités des ENO 1952

4H90 Cours par correspondance ICEFS 1948-49 et études 1950-53

5H129 Formation des cadres syndicaux en Allemagne, Belgique, Pays Bas

5H131 Cours de l'ICEFS 1951-1955

5H157 Activités ICEFS – sessions 1957

7H472 Session syndicale d'entreprise, document d'analyse économique de l'entreprise

Brochures diverses

1945 *Programme d'action ouvrière et d'organisation professionnelle*; adopté par le 21° congrès confédéral de la Cftc 15-18 septembre 1945

1946 *Rapport préparatoire d'Enquête sur la Réforme de l'entreprise*, présenté par J. Brodier, secrétaire de la Commission confédérale des Problèmes économiques. 22° congrès de la Cftc 8 – 10 juin 1946

1946 *Notre action dans l'entreprise*; présenté par Ch.Savouillan, SG Fédération des Métaux, Congrès confédéral 7 juin 1946 cote 784

1970 Cfdt Document de travail – *L'entreprise* - Michel LE TRON du secteur d'Action Sociale de la CFDT – 3° trimestre 1970 (Secrétaire confédéral « Comités d'Entreprise »)

1986-1987 *L'action économique dans l'entreprise* – Cfdt Information Éd. Montholon Services tome 1: *manuel de l'élude de CE*; Michel Capron, Bernard Frevaque, avec l'aide des services Action économique, Emploi et Information Communication; 1986

tome 2 : *éléments de pratique syndicale*; Michel Brugvin, Michel Capron, Bernard Frevaque, avec l'aide des services Action économique , Emploi et Information Communication; 1987

Presse

CFDT Aujourd'hui n°44 juillet-août 1980 p.51 « Quand les militants font appel aux experts »

M.Capron

Syndicalisme n°225 mars 1949 - « le CE instrument d'action constructive »

Archives confédérales Cgt

Presse

135CFD13 *Le délégué du personnel n°201-397*

135CFD14 *Le délégué du personnel n°2 -200 (février 1949 – octobre 1966)*

Le Peuple

n°868 1971

n°1095

Vie des collectivités ouvrières (VCO)

n°21 1° trim 1966

n°50 2°trim 1973

n°54 2°trim 1974

n°56 4°trim 1974

n°59 3°trim 1975

n°75 2°trim 1979

Revue des CE (RCE)

n°2 mai 1948

n°5 août 1948

n°50 mai 1952

n°51-52 N° spécial juin – juillet 1952

n°69 décembre 1953

n°96 août septembre octobre 1956 n° spécial « le CE et son EC »

brochures

non classées 1948 *conférences nationales des CE – Vélodrome d'hiver 4 avril 1948*

1949 *L'expert-comptable de Comité d'entreprise*

1D1 Publications CGT, brochures CGT et tracts – Etudes et documents économiques, publications du centre confédéral d'Etudes Economiques et sociales 1976 – 2002