

Blandine BERTRAND

*L'autogestion comme moteur du  
changement : le cas de Syndex, un cabinet  
d'expertise-comptable pas comme les autres*

Mémoire de stage, réalisé sous la direction de Laurence  
SERVEL

## Table des matières

Introduction.....	3
I. La structure autogestionnaire du second plus gros cabinet d'expertise auprès des représentant.es du personnel : entre mythe fondateur et organisation actuelle.....	10
A. L'histoire de Syndex de 1971 à 2023 : entre changements incrémentaux et transformations de son activité comme de son organisation.....	10
B. Les statuts et rôles des membres et des instances au sein de l'organisation autogestionnaire actuelle de Syndex.....	16
1. Composition et rôle des différents regroupements d'effectifs.....	16
2. Les instances centrales.....	19
3. Analyse de la structure organisationnelle de Syndex selon la typologie de Mintzberg.....	21
C. L'autogestion, plus qu'une organisation, un idéal revendiqué, à la base de la culture d'entreprise de Syndex.....	22
1. Syndex, « l'expertise engagée ».....	23
2. L'indépendance vis-à-vis de la direction, entre indépendance de Syndex et autonomie au sein de Syndex/ une autonomie valorisée à toutes les échelles.....	26
3. L'égalité, un principe qui légitime le pouvoir de tous.tes pour tous.tes.....	29
II. Syndex, une SCOP autogestionnaire qui a su s'adapter pour devenir et rester numéro deux dans le marché de l'expertise .....	32
A. De 1982 à 2017 : une structure qui s'est développée et modifiée au grès des évolutions du marché de l'expertise.....	32
1. La création du marché par les lois Auroux.....	32
2. Evolutions internes par et pour le développement économique .....	34
3. L'impact de l'environnement économique .....	35
4. Impact des dernières évolutions législatives sur le marché de l'expertise.....	36
B. L'organisation démocratique comme vecteur d'innovation et d'adaptation dans un objectif planifié de conquête du marché .....	39
1. Les processus d'émergence de propositions et leur adoption au sein de l'organisation démocratique de Syndex.....	39
2. L'évolution en SCOP, une valorisation économique d'une organisation participative déjà en place .....	42
C. Continuer à faire vivre le projet Syndex : la culture d'entreprise comme vecteur de développement économique .....	44
1. L'intérêt économique des salarié.es : un vecteur de développement de l'activité pour une société autogérée.....	45
2. L'intérêt collectif : un argument nécessaire pour faire adopter un changement.....	46
3. La défense d'une identité collective comme argument d'innovation et de développement économique.....	47
4. L'accroissement de l'activité de Syndex : un moyen pour essaimer son projet politique ....	49

III. L'organisation démocratique syndexoise : un frein à l'évolution et au développement de la société	52
A. Les limites de la démocratie au sein de l'organisation de Syndex	52
1. Les manquements démocratiques de l'organisation autogestionnaire	52
2. La démocratie syndexoise comme frein au développement	56
B. Des changements bénéfiques pour qui ? Les rapports de force derrière le cadrage du problème identifié, les solutions adoptées et les changements effectivement mis en place	59
1. Une position dominante qui permet de faire avorter des évolutions	59
2. L'évolution comme ressource pour accroître sa position dominante	63
3. Des rapports de force qui permettent de résister à la mise en œuvre effective de décisions adoptées	64
Conclusion	67
Annexe	70
Bibliographie	71
Ouvrages et articles	71
<b>Cristofalo, P.</b> , 2014, Des « outils » aux « partenaires » de l'action syndicale. La CFDT et les experts auprès des IRP , Guillaume Cécile , <i>La CFDT à l'épreuve du réformisme</i> , Presses Universitaires de Rennes, pp. 217-235	71
Documents internes	74
Sitographie	74

## Introduction

A l'occasion d'une vidéo retraçant la naissance de Syndex, Michel Capron, un des premiers salariés permanents, explique : « Les premières interventions que l'on ait faites en experts-comptables, c'est en mai 68...ce n'est pas tout à fait un hasard...».

Cette vidéo a été réalisée pour les 40 ans de Syndex, le cabinet d'expertise qui intervient sur le champ de l'expertise, du conseil et de la formation, au service exclusif des Instances Représentatives du Personnel (IRP). Syndex a aujourd'hui 52 ans et naquit en 1971, lorsqu'un regroupement d'économistes et d'experts-comptables constitua la SARL Syndex, contraction des mots « Syndicat » et « Expert ». Mais l'activité d'intervention auprès des Comités d'entreprise (CE) a précédé la structuration juridique de la société, puisqu'en 1969 le noyau d'intervenants atteignait déjà une dizaine de personnes.

Le récit historique de la société fait de mai 68 le point de départ de l'activité, mais certains « jeunes experts-comptables et économistes statisticiens »<sup>1</sup> se rapprochèrent de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) dès 1966, dans la volonté de se « mettre au service de la classe ouvrière »<sup>2</sup>. A cette époque la CFDT, en tant que telle, n'a que deux ans, puisqu'elle naquit d'une rupture interne au sein de la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC), suivant la volonté majoritaire d'une « déconfessionnalisation » de la centrale. Loin de l'identité réformiste actuelle, la jeune CFDT décida d'orienter son action dans le cadre de « la lutte des classes » (Georgi, 1995). Les experts (futurs créateurs de Syndex) sont donc orientés, par la centrale, vers la mise en place effective de la loi du 16 mai 1946 qui, en même temps qu'elle créa l'instance des comités d'entreprise, lui octroya un droit de recours à la consultation. Les comités d'entreprise (CE), remplacés en 2020 par les comités sociaux et économiques (CSE), sont composés de représentants élus du personnel et de représentants syndicaux qui assument des attributions économiques sociales et culturelles, et disposent pour se faire de moyens matériels et financiers.

Cette mission donnée par la CFDT à ces experts-comptables militants, s'explique par l'écart entre les attentes des salariés, et les consultations faites à cette époque. En effet, la CFDT enregistrerait des demandes d'explications d'ordre économique par les salariés, alors que le cabinet Masson, qui intervenait auprès des CE depuis leur création (ordonnance de 1945 et loi de 1946), et disposait d'un quasi-monopole, se limitait à un rapport comptable classique. Le marché n'était pas en adéquation avec la demande des salariés, ni de celle de la CFDT qui, à cette époque, s'engageait dans la lutte des classes. Ainsi, les comptes de l'entreprise ne représentaient pas une donnée scientifique neutre, mais bien un potentiel moyen d'informer si ce n'est d'émanciper les salariés. Le projet conjoint entre la CFDT et ces experts volontaires fut donc d'apporter aux représentants du personnel, une vision critique de l'état et de la stratégie de l'entreprise, à partir de ses comptes. Cela explique que ce projet ait réuni des experts-comptables et des économistes, mais aussi que le rapport-type d'intervention, sur lequel les fondateurs se mirent d'accord à la naissance de Syndex, reposait sur des analyses économiques (volume/prix, l'analyse de la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, des tableaux de financement...), et un « discours marxisant »<sup>3</sup>, qui tendait souvent à dénoncer « l'exploitation capitaliste ».

---

<sup>1</sup> Michel Capron, « Du passé ne faisons pas table rase : Esquisse d'une histoire de la société », 1992, 22 pages [document interne]

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> « La naissance de Syndex », l'association des Anciens de Syndex [vidéo]

Ce n'est donc en effet pas un hasard si les premières interventions d'expertise visant à éduquer et armer les représentant.es des salarié.es en leur expliquant les comptes de l'entreprise, leur offrant ainsi des arguments factuels pour nourrir leurs revendications, eurent lieu autour de mai 68. Ce n'est pas non plus un hasard si ce groupement d'expert.es, proche de la CFDT, et qui prônait un regard critique au-delà de la simple comptabilité, posa dans son règlement intérieur de 1971 l'autogestion comme principe d'organisation. En effet, la période post-mai 68 donna lieu à l' « âge de l'autogestion » (Rosanvallon, 1976), une période dans laquelle se généralisa le projet de l'autogestion, non comme seul mode de gestion mais comme modèle politique révolutionnaire. La CFDT, particulièrement, « en quête de sa propre identité (notamment vis-à-vis de la CGT) » (Georgi, 1995) se tourna vers l'autogestion comme modèle de société. Mais qu'est-ce que l'autogestion ?

Selon la définition du Larousse, elle représente la « gestion d'une entreprise par l'ensemble du personnel, soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants élus et révocables par eux-mêmes ». Cependant elle représente également un idéal vers lequel tendre puisque « elle est également une culture irriguant la conscience collective » (Lefebvre, 1966).

Son appréhension a d'ailleurs évolué au sein de la CFDT. Lors de son congrès de 1970, elle prônait ouvertement l'autogestion, de l'entreprise comme de la société, et plus précisément le « socialisme autogestionnaire », entendu comme « la nouvelle dénomination du socialisme qui a pour fonction [...] de coïncider avec le vieux rêve des opprimés, c'est à dire l'épanouissement des personnes, dans le travail et dans le loisir. » (Julliard et Maire, 1975). L'autogestion de cette époque n'est donc pas qu'une gestion effectuée par les salarié.es ou bien sous leur responsabilité, elle renvoie également à un projet de société alternatif, indissociable de la lutte des classes défendue. Mais face à l'échec de l'union de la gauche aux élections législatives de 1978 et sa rupture, la CFDT (dont Edmond Maire était alors le secrétaire général) opéra un changement de stratégie, et effectua un « recentrage sur l'action syndicale » (Georgi, 2014). Cette mise à distance vis-à-vis des parties politiques s'accompagna d'une mise à distance idéologique. Le congrès de 1979, qui valida la politique du « recentrage », amorça une mise à distance de l'autogestion, autant du terme que de l'appréhension comme alternative politique, au capitalisme autant qu'au socialisme d'Etat, de ce modèle organisationnel. Alors que les années post-68 voient en l'autogestion un projet politique révolutionnaire à généraliser, le modèle est abandonné peu à peu pour une vision plus libérale de l'économie et de la négociation par la gauche, dont l'autogestion par sa critique du « social-étatisme » aurait été une étape, nécessaire sinon historique (Georgi, 2014), mais seulement une étape. En 1988, la CFDT vota finalement l'abandon définitif de toute référence socialiste et autogestionnaire.

Comment donc expliquer que Syndex, cabinet d'expertise au service des représentant.es du personnel, créé par un projet commun entre des expert.es et la CFDT, mais également dépendant des membres du CE (majoritairement syndiqués) pour être mandaté, revendique toujours en 2023 une organisation autogestionnaire ?

L'autogestion étant un projet politique autant qu'organisationnel, pour l'analyser au sein de Syndex, tant dans son évolution historique, dans son organisation actuelle, dans la définition qui en est donnée, que dans l'identité qui en est tirée, il est nécessaire de mobiliser d'autres concepts.

Puisque l'autogestion appelle à la participation du personnel et à leur souveraineté décisionnaire, elle appelle donc à un fonctionnement démocratique, concept qu'il convient donc de définir. Pour cela nous adopterons la définition de Diefenbach, qui fait de l'entreprise

démocratique une « organisation non hiérarchique qui poursuit et sert des objectifs multidimensionnels (sociaux, politiques, juridiques, économiques et/ou environnementaux) de manière prévenante, équilibrée et durable et qui est détenue, gérée et contrôlée individuellement, collectivement et démocratiquement par tous ses membres, qui ont des droits égaux et sont également habilités à participer pleinement à la gouvernance et à la gestion de l'organisation, des affaires et des activités organisationnelles » (Diefenbach, 2020). En effet, l'organisation interne de Syndex (un Comité de direction élu tous les 3 ans; un mandat de gestion soumis à débat collectif, amendé et adopté en Assemblée générale des membres de la société, des responsables de groupe élu.es...) octroie une place importante à la participation de ses membres dans la gouvernance de la société. Ses membres, c'est-à-dire « tous les salariés engagés par la société » ainsi que « tout expert-comptable inscrit au moins à un tableau de l'ordre au titre de Syndex ou supervisant des missions de la société » (Charte interne de Syndex), sont régi.es par le principe d'égalité, qui passe par le fait d'octroyer une voix à chaque membre, mais également par l'égalité des statuts. Ainsi, l'organisation est non-hiérarchique dans la mesure où les fonctions d'encadrement et de décision ne sont pas monopolisées par des personnes engagées au poste de directeur.ice ou de manager, mais sont des missions que le groupe délègue temporairement à des candidat.es élu.es, sans pour autant changer leur statut commun d'intervenant.es ou de personnel administratif. Sans se focaliser sur démontrer si Syndex correspond, et dans quelles limites, à une entreprise démocratique au sens de Diefenbach, nous nous servons de cette définition comme d'une boussole permettant de nous interroger sur la mise en place de l'autogestion au sein de Syndex comme d'une « modalité démocratique d'organisation » (Document interne *Histoire de Syndex*, 2010), dans la mesure où la société revendique son appartenance, et la persévérance de son modèle autogestionnaire.

Au sein de Syndex, la participation démocratique, qu'elle soit représentative, directe, ou bien « sociétariales » (Caire et Nivoix, 2012), c'est-à-dire qu'elle se matérialise essentiellement par la participation des salarié.es aux assemblées générales, n'est pas qu'un mode d'organisation, mais bien une caractéristique de sa structure. Nous entendons la structure au sens de Mintzberg (1982), c'est-à-dire comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». En effet, au sein de Syndex, les principes autant que les valeurs de l'autogestion ont formaté et continuent de cadrer l'architecture formelle mais également les interactions formelles comme informelles qui s'y déroulent. Dans la mesure où cette identité autogestionnaire est également revendiquée, elle représente également un trait de sa culture d'entreprise, entendue comme l'ensemble des valeurs partagées, rites, et mythes qui permettent de former et fédérer un collectif (Thévenet, 1993).

Cependant, Syndex ne saurait être réduite à son organisation interne. Comme toute société, et d'autant plus pour avoir perduré 52 ans, elle a une activité qu'elle facture et qui lui permet la rentabilité, et même de générer du bénéfice. Outre le fait que cet acteur historique, qui a « inventé » le modèle d'intervention au profit des salarié.es<sup>4</sup>, soit toujours en activité, il a également prospéré dans le marché de l'expertise envers les représentant.es du personnel, puisqu'il atteint aujourd'hui un chiffre d'affaires annuel de 51 millions d'euros (document interne *Clôture 2022*), environ 420 salarié.es, 2 100 missions effectuées par an, 19 sites en

---

<sup>4</sup> « Prendre le point de vue des salariés et non plus celui des seuls actionnaires! C'est une conception nouvelle de l'analyse de l'entreprise. C'est ce métier, que Syndex a inventé, que nous exerçons aujourd'hui et que nos concurrents reconnaissent avoir copié! » (Document interne « Histoire de Syndex », 2010)

France, 8 implantations en Europe et 1 bureau en Nouvelle-Calédonie (selon les données du site internet de Syndex).

L'évolution de son poids économique s'analyse au prisme de l'évolution réglementaire, qui en favorisant le dialogue social et la place des IRP au sein de l'entreprise, a également augmenté les débouchés économiques du marché de l'expertise. Cependant, les réglementations favorables ne peuvent à elles seules expliquer ce développement économique et social (au sens de hausse du chiffre d'affaires et du nombre de salarié.es), puisqu'en favorisant le marché de l'expertise aux IRP (instances représentatives du personnel), elles ont également contribué à la naissance de nouveaux concurrents. Ainsi, SECAFI, le leader actuel du marché, est né en 1983 suite aux lois Auroux qui reconnaissent le devoir d'information-consultation qui incombe aux Comités d'entreprise, et leur droit pour cela, de recourir à un.e expert.e. Si l'implantation locale de SECAFI est plus restreinte (8 sites sur l'ensemble de l'hexagone et 2 outre-mer), le cabinet, appartenant aujourd'hui au groupe Alpha, compte entre 500 et 1 000 salarié.es (selon leur page LinkedIn), contre 420 pour Syndex. Si Syndex a un poids économique plus faible, elle possède deux différences qu'elle valorise fortement pour se singulariser : une différence dans son activité, qui est qu'elle intervient exclusivement auprès des représentant.es du personnel (alors que le groupe Alpha possède une branche de conseil auprès des directions) et une différence dans son organisation dans la mesure où depuis 2011 elle est une société coopérative et participative (Scop).

Ces évolutions de l'activité (entendues comme modification autant qu'accroissement de l'activité) n'ont pour autant pas conduit à un abandon du modèle démocratique à la base de son organisation, remettant en cause deux des principales critiques adressées aux organisations démocratiques, que sont les risques d'inefficacité/d'inertie, et la « dégénérescence démocratique » (Meister, 1974). En effet, l'entreprise démocratique est vue comme une forme rigide, où « le souci de faire participer tout le monde à la gestion alourdit les processus décisionnels et empêche les évolutions » (Gand et Segrestin, 2009). L'unique évolution qu'elle permettrait, ou plutôt qu'elle ne saurait éviter, serait un choix inéluctable à faire entre son activité économique ou bien son modèle démocratique. En effet, il y aurait un seuil de consolidation économique au-delà duquel l'entité ne pourrait croître sans abandonner son modèle démocratique (Meister, 1974). Cette « dégénérescence démocratique » inéluctable conduirait à une phase de prise de « pouvoir des administrateurs » (Meister, 1974) où l'organisation verrait naître une « élite managériale » (Gombert, Sardas et Dalmasso, 2022), qui monopoliserait les pouvoirs effectifs de décision. Cependant l'exemple de Syndex montre bien que la société a su évoluer économiquement sans pour autant abandonner son organisation démocratique.

Ce mémoire cherche, dans la lignée des travaux de Sainsaulieu, à se défaire de l'idée que les évolutions au sein des entreprises sont des modifications naturelles. Le changement, qu'il concerne l'activité ou l'organisation, s'appréhende comme un « changement organisationnel », fruit d'un processus par lequel un des aspects composant l'organisation, c'est-à-dire l'unité de coordination d'un groupe sociale identifiable et restreint, fonctionnant en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres (Robins, Judge et Tran 2014), est ajouté, remplacé ou supprimé (Brassard, 2003). Ce changement peut naître de trois dynamiques différentes : d'adaptation, de transformation, ou d'invention (Sainsaulieu, 1995) selon les modifications opérées, mais également selon la valorisation qui est faite de ce changement.

Un changement, puisqu'il s'inscrit dans un système d'acteurs, dans un ensemble de règles édictées par l'organisation, mais également dans une culture d'entreprise, et dans un environnement de marché, le changement en lui-même importe moins que le processus par lequel il a pu ou non advenir, et le discours qui l'entoure. En effet, malgré les discours voulant lier un changement organisationnel à une nécessité d'adaptation à un marché ou à une loi, le changement n'advient pas seul, il est créé à partir d'un pronostic fait et qui doit être validé, et donc pour Syndex, partagé. Le changement effectivement mis en place relève également d'un arbitrage opéré entre plusieurs solutions proposées. Au sein de Syndex, pour qu'un changement organisationnel soit adopté il doit être voté. Les porteur.euses de ce changement doivent donc légitimer leur pronostic et leur solution, et convaincre, au sein d'un système d'action concret (Crozier, Friedberg, 1977) dans lequel le changement voulu peut redessiner la répartition des pouvoirs. Cette proposition fera ensuite l'objet d'une réappropriation cognitive ou subira le risque d'une déformation (Crozier, 1963), que ce soit au cours de débats collectifs et de possibles amendements collectivement adoptés, ou bien au cours de son application, qui pourra d'ailleurs se confronter à des résistances.

Cela correspond aux deux premières phases du modèle de Lewis (1951), c'est-à-dire la prise de conscience (degel) et la mise en mouvement de l'organisation (ou mouvement). Mais nous nous éloignerons de la troisième étape identifiée par Lewis, qui serait une stabilité (regel) passive, pour se rapprocher de la « théorie de l'équilibre provisoire » de Tushman et Romanelli (1985) qui identifient, au cours de cette période de stabilité, des changements mineurs (« incremental changes »), qui visent à conserver ou renforcer l'organisation.

Théoriquement nous pouvons penser que c'est bien parce que l'organisation de Syndex a évolué qu'elle a pu conserver son modèle démocratique. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment les changements organisationnels proviennent de jeux d'acteurs, inscrits dans un ensemble de règles et de normes.

Nous pouvons donc nous interroger sur les processus qui ont conduit Syndex, acteur historique, à rester sur le podium des leaders du marché de l'expertise aux représentant.es du personnel, tout en maintenant un modèle démocratique, malgré les prédictions d'une « dégénérescence démocratique » (Meister 1974), et même à continuer 52 ans après sa naissance, à revendiquer une autogestion, alors même que ce concept a majoritairement été abandonné (Rosanvallon, 2000).

Plus précisément, au cours de ce mémoire nous nous attacherons à analyser : En quoi la structure autogestionnaire favorise-t-elle les changements organisationnels au sein de Syndex lui permettant de prospérer dans le secteur des cabinets d'expertise aux représentant.es du personnel ?



### Encadré méthodologique :

Ce mémoire prend pour terrain la société coopérative et participative (Scop) Syndex, et plus particulièrement le groupe Métaux, au sein duquel nous avons réalisé un stage du 08/03 au 21/07, et au sein duquel un recrutement en CDI a été proposé pour janvier 2024. Ce stage a eu lieu dans l'établissement parisien, et a permis de voir la polyvalence des missions des intervenant.es, que ce soient des missions internes (notes internes sur des sujets d'actualité, création d'outils de formation, création de table rondes...), ou bien externes (intervention auprès de société plus ou moins grandes pour des missions récurrentes ou non). Nous avons d'ailleurs eu la chance de pouvoir participer à des entretiens avec la direction et un représentant du personnel, ainsi qu'à la rédaction d'une partie d'une mission. Cette opportunité de participer à une mission a été accordée suite à la possibilité, discutée dès l'entretien de stage, d'un potentiel recrutement.

Notre identité sociale au sein du groupe a ainsi été celle d'une stagiaire mais également d'une potentielle recrue, au sein d'un groupe cherchant et peinant à recruter. Cela a pu favoriser la transparence des réponses apportées concernant les entrailles de l'organisation syndexoise. En effet, l'argument « pour que tu saches dans quoi tu t'embarques » a été à plusieurs reprises énoncé. Cependant, les entretiens ont été réalisés avant l'offre de recrutement, et nous avons fait le choix d'une présentation en tant que simple stagiaire rédigeant un mémoire, pour éviter une auto-censure des participant.es.

Toutes les demandes d'entretiens ont été acceptées par les intervenant.es et même « avec joie », bien que certains aient eu lieu durant des pics d'activité. Cependant, les demandes d'entretien faites auprès de l'association des anciens de syndex, des membres du Comité de direction actuel et du comité des sages n'ont pas trouvé de réponse. Cela peut s'expliquer par l'envoi au sein d'une adresse mail générique dont la propriété est partagée (et non un mail personnel), la période estivale, et la forte activité liée à une inspection du travail.

Trois entretiens semi-directifs, d'1h30 en moyenne, ont été réalisés auprès de :

- Eric, intervenant au sein du groupe Rhône-Alpes depuis 1996, il a eu un mandat de secrétaire de groupe de 2000 à 2004. Il est également représentant du personnel depuis 20 ans et délégué syndical depuis 10 ans.
- Arthur, intervenant chez Syndex depuis 2014, actuellement au sein du groupe Services Financiers à la suite de la dissolution de son groupe d'origine. Il a été délégué du personnel, représentant syndical au CSE et il est, depuis 2019, délégué syndical (d'un des deux syndicats présents au sein de Syndex, et du syndicat concurrent de celui d'Eric)
- William, intervenant depuis 1999 et actuellement responsable du groupe Services Financiers. Il a été responsable du groupe Chimie énergie de 2001 à 2004, puis il a été au Conseil de surveillance avant d'être élu au Comité de direction de 2014 à 2021

Ces trois intervenants, comme l'ensemble des salarié.es mentionné.es dans ce mémoire, ont été anonymisés selon la méthodologie de la sociologie des prénoms de Coulmont.

Outre les entretiens, les données récoltées sont issues :

- de documents internes officiels (compte-rendu d'assemblée générale, bilans économiques et sociaux, organigramme...), historiques (communication interne et externe), d'ouvrages biographiques de la structure
- du site internet de l'association des Anciens de Syndex
- d'un journal de terrain qui a été nourri d'observations du site en lui-même (son agencement, la présence sur site ou non des salarié.es, les affiches collées dans les bureaux...), de dialogues entendus lors des réunions de groupe et du séminaire de groupe, d'échanges formels et informels avec des intervenant.es et personnel administratif de l'établissement parisien

- de recherches bibliographiques

Ce terrain participatif a été l'occasion d'observer et de vivre au plus près l'organisation syndexoise autogérée, les évolutions qu'elle permet ou non, et ses limites. Un travail d'étonnement a été réalisé pour tenter de conserver une « neutralité axiologique » (Weber, 1919), et questionner l'organisation, sans tomber dans l'habitude et des pratiques qui deviendraient normales et naturelles. Ce rapport d'étonnement a été complété par de nombreuses questions posées aux nouveaux intervenants (NI) des différents groupes parisiens, lors des « déjeuners NI » organisés régulièrement.

Le choix des personnes interrogées a été motivé par la volonté d'obtenir des vécus et des discours différents voire contradictoires, par des personnes critiques et des personnes en faveur et même ayant participé à la construction de l'organisation actuelle et passée. Il a également été orienté par le positionnement de ces personnes dans le rapport de force global (avec une personne non-issue d'un groupe parisien, une personne critique et critiquée, une personne avec 24 ans d'ancienneté et ayant côtoyé les fondateurs). Concernant la prise en compte de ce rapport de force, par manque de temps un entretien avec une personne des fonctions supports (et donc n'étant pas intervenante) n'a pas pu être réalisé, mais de nombreuses questions ont été posées à différents personnels administratifs lors de moments informels. Les trois personnes entretenues sont des hommes cependant de nombreux échanges avec des femmes, de différents groupes et niveau d'ancienneté, ont été menés pour prendre en compte l'impact du genre au sein de l'organisation.

Nous étudierons ainsi dans un premier temps, les évolutions de la structure autogestionnaire de Syndex, et ses conséquences sur l'activité, l'organisation et les interactions, depuis son mythe fondateur jusqu'à la pratique actuelle. Après l'analyse de l'évolution économique et culturelle de Syndex, nous verrons comment le modèle démocratique de Syndex et sa culture d'entreprise lui ont permis de s'adapter aux évolutions du marché de l'expertise des CE, pour y conserver et même augmenter son poids économique et son influence. Le développement de son organisation autogestionnaire faisant partie du projet de Syndex, autant que son développement économique, et alors même que ces deux objectifs peuvent entrer en contradiction, nous analyserons les changements incrémentaux et transformations opérés pour renforcer et faire perdurer son modèle organisationnel tout en accroissant son activité, au sein d'un marché qui s'est développé au grès des évolutions législatives. Enfin, nous finirons par mettre en lumière les limites de la structure autogestionnaire de Syndex comme modèle démocratique, en mettant en avant la hiérarchie qui y règne et l'influence des rapports de force dans les évolutions permises.

## I. La structure autogestionnaire du second plus gros cabinet d'expertise auprès des représentant.es du personnel : entre mythe fondateur et organisation actuelle

Le récit légendaire fait de l'intervention auprès des travailleur.euses de LIP une mission historique, qui a participé à l'expérience autogestionnaire de ce leader de l'horlogerie française confronté à une des premières « restructurations spéculatives », (document interne *L'histoire de Syndex*, 2020) tout autant qu'à forger Syndex. Cependant, si les experts de Syndex interviennent à la demande du comité d'entreprise de LIP, cette consultation se restreint au cadre légal d'un diagnostic des causes de la restructuration et d'une poursuite de l'activité. Le débat interne sur le fait de faire des contre-propositions en tant que Syndex, est tranché collectivement par un refus, au motif que l'activité d'expertise ne peut dépasser ses prérogatives et se « substituer à un patronat défaillant » (Capron M., *L'origine de Syndex*, 2021). Des experts de Syndex ont bien participé à la réalisation d'un plan de relance et ont aidé les travailleur.euses dans cette aventure autogestionnaire, cependant ils l'ont fait à titre individuel, alors même que cette histoire est aujourd'hui réappropriée dans les présentations historiques de Syndex comme une mission de Syndex.

Cette simplification historique montre bien que pour analyser l'évolution de Syndex, il faut essayer de mettre en exergue, et de séparer, les structurations effectives d'alors, du discours actuel les relatant.

### A. L'histoire de Syndex de 1971 à 2023 : entre changements incrémentaux et transformations de son activité comme de son organisation

L'histoire et l'histoire d'entreprise diffèrent (Schneider, 1995), dans la mesure où la seconde agit à travers la culture d'entreprise, dans la volonté de créer un collectif, a posteriori, plutôt que de chercher une véracité scientifique. Pour dessiner l'histoire de Syndex, nous tenterons donc de garder en tête que l'histoire relatée dans les documents internes, puisqu'elle a été créée à l'initiative d'une demande interne, et qu'elle a été validée, sert un objectif pouvant impacter son cadrage. Nous nous focaliserons dans cette première partie sur les évolutions de l'activité et de l'organisation, tout en les remettant dans leurs contextes historiques. Nous n'entrerons cependant pas dans l'analyse de la valorisation de cette histoire, et ce que dit l'utilisation du passé sur ce qu'est Syndex aujourd'hui, qui seront traités dans la dernière partie de ce chapitre.

Comme vu précédemment, la Société à responsabilité limitée (SARL) Syndex (Syndicat Expert) naquit en 1971. A cette structuration juridique, s'ajoute une structuration politique et organisationnelle avec l'adoption d'un règlement intérieur, ainsi que d'un rapport-type, visant à homogénéiser les éléments d'analyse des rapports d'expertise rendus. L'année 1971 marque donc la création d'une "entreprise", au sens étymologique du terme, avec un projet s'inscrivant dans la durée et la formation d'une identité collective.

Le premier organe créé est l'assemblée générale des intervenant.es. A l'époque celle-ci se réunit annuellement. Si la périodicité changea en 1989 pour n'avoir lieu que tous les 2 ans, puis tous les 3 ans, la souveraineté de cette instance décisionnaire décidée en 1971 perdure encore aujourd'hui. Le statut de SCOP facilite aujourd'hui la souveraineté de cette instance,

mais en 1971 c'est un écart entre la structuration officielle et la pratique, qui permet à Syndex de faire de l'assemblée générale des intervenant.es, l'organe souverain. En effet, alors même qu'officiellement c'est l'assemblée des actionnaires, qui a pouvoir de décision, au sein de Syndex, un accord est passé pour que les actionnaires ne soient que de simples « porteurs d'actions bénévoles et désintéressés » (Eric, intervenant à Syndex Lyon-Villeurbanne depuis 1996). L'organisation officieuse, mais bien officielle à l'échelle de Syndex car collectivement décidée et organisée, fait de l'assemblée générale des intervenant.es, l'espace pour prendre des décisions, ainsi que l'argument d'autorité les légitimant. Propre aux valeurs autogestionnaires et léninistes des premier.es expert.es, le pouvoir est tiré du travail réalisé et émane du collectif, et non du capital apporté par une minorité d'actionnaires.

Dès 1971-1972, la structuration de la société se fait par un découpage en plusieurs groupes autonomes. Ici, une analyse en SIC est nécessaire pour comprendre pleinement les facteurs ayant mené à cette organisation. En effet, la structure de Syndex explique l'initiative décentralisatrice d'un découpage des effectifs et des missions, en groupes autonomes.

Les trois premiers groupes créés sont : Métaux, Chimie et Services. Ce découpage suit le découpage sectoriel industriel, entre les entreprises appartenant à la branche de la métallurgie, les industries sans métallurgie, et les entreprises du secteur tertiaire. Ce découpage s'explique par les différences entre les accords de branche, mais n'est également pas sans rappeler le partage par fédérations des organisations syndicales. Ainsi, la structure de Syndex, eu égard à son activité économique au service des instances représentatives du personnel et à la proximité avec la CFDT, et sa culture syndicale, dans la création du projet Syndex, justifie ce partage. Cependant, les interactions sont également importantes à analyser car ces trois groupes autonomes se sont créés autour de « trois leaders que, non seulement leur personnalité respective oppose, mais aussi leur conception de la vie de la société », comme l'écrit Michel Capron en 1992 dans le document interne retraçant l'histoire de Syndex « Du passé ne faisons pas table rase »<sup>5</sup>. L'autonomie historique des groupes s'appréhende donc comme un espace de liberté laissé à ces « leaders », pour faire perdurer le collectif en évitant des défections. Se développent ainsi des cultures spécifiques, issues de réappropriations différentes, au sein des groupes. Le groupe, pour Métaux, est appréhendé comme une instance politique, au pouvoir central. Le groupe Chimie a une appréhension plus organisationnelle du groupe, et cherche, plus que les autres, un centre fort, et l'homogénéisation des pratiques à l'échelle de la société. Au contraire pour Services le groupe est un simple groupement de moyens à disposition de travailleur.euses indépendant.es.

Pour continuer à faire collectif malgré ce découpage, la société se dote à la même époque d'un exécutif, le « directoire », qui comprend alors un représentant par groupe. Mais l'objectif de cette instance, et ses pouvoirs, sont appréhendés de manière différente selon les groupes, entre une vision d'un directoire comme lieu de coordination ou bien centre de décision.

A ces groupes sectoriels viennent s'ajouter des groupes régionaux (Rhône-Alpes en 1974, Bretagne-Pays de Loire en 1978, PACA en 1979, Alsace en 1982), dont l'environnement local vient également impacter la culture du groupe. Ces implantations sont principalement le fait de démarches individuelles, et il faut attendre 1983 pour que soient définies des orientations générales pour une politique d'implantation régionale, ainsi qu'une spécification statutaire de

---

<sup>5</sup> Ce document a été rédigé, pour donner suite à une demande de biographie de Syndex émanant du Comité de direction de l'époque. Le titre repose sur une référence au chant de l'internationale : « Du passé faisons table rase, Foule esclave, debout ! debout ! Le monde va changer de base : Nous ne sommes rien, soyons tout ! »

ces implantations. Le statut d'antenne est créé pour des bureaux implantés dans une ville, mais appartenant à un groupe, et ne possédant pas d'autonomie propre. Le statut d'établissement né également en 1984 pour dissocier les groupes sectoriels, des instances centrales dont elles partagent les bureaux, à Paris.

L'Assemblée générale de 1984 représente un tournant, une transformation, pour Syndex. Loin de l'image de transformation comme un changement brutal et soudain, cela représente une transformation au sens de Tushman et Romanelli (1985), c'est-à-dire une modification de la structure de l'organisation, qui représente la fin d'une phase « d'équilibre provisoire » et l'avènement d'une nouvelle. Cette évolution est donc à différencier des changements mineurs (« incremental changes »), qui visent à conserver ou renforcer la cohérence interne de l'organisation.

Cette assemblée générale transforme la structure de l'organisation dans la mesure où Syndex était jusqu'alors une démocratie uniquement directe. Mais la hausse des effectifs, rendant difficile la situation « d'assemblée générale permanente » (Capron, document interne, 1992), a conduit à refonder le directoire pour en faire une instance de gouvernance. Le mandat, qui reste électif et rotatif, devient ainsi un engagement de quasi temps-plein renforçant son importance par l'augmentation du financement interne dédié. De plus, le Conseil de surveillance, ayant pour rôle de contrôler les actions du directoire lors de son mandat, est créé. Sa refondation qui en fait une activité à plein temps, l'instance de surveillance qui est créée, ainsi que la distinction juridique qui est faite dans les bureaux parisiens entre ces instances centrales et les groupes, ont eu pour but de renforcer le pouvoir décisionnel de l'organe directeur, mais également d'asseoir sa légitimité, afin que les décisions prises soient bien mises en place, malgré l'autonomie des groupes. Cette transformation est donc structurante, mais elle n'est ni soudaine, ni brutale (au sens d'imposer par la force de la hiérarchie par une minorité dirigeante). En effet, cette proposition est le fruit du travail d'une commission interne, créée lors de l'assemblée générale de 1983, qui avait pour mission de repenser l'organisation avec « les objectifs de concilier démocratie et efficacité, autonomisation des groupes et de professionnalisation ».

Si le rôle et la composition du directoire sont débattus depuis 1976, les lois Auroux de 1982 ont également influé sur la mise en place de cette transformation. En effet, en augmentant les prérogatives des comités d'entreprises (ajout d'un devoir d'information-consultation) et en reconnaissant leur droit de recourir à un expert, les demandes de mission se multiplient, tout comme les intervenants au service de Syndex. Ces évolutions d'échelle de l'activité et des effectifs (intervenants et personnels administratifs) amènent à des réflexions vis-à-vis de la structuration organisationnelle, et la hausse de la concurrence, notamment par la naissance du cabinet Secafi, cabinet officiel de la CGT, pose l'impératif d'efficacité.

Les décisions prises seront donc de conserver le système démocratique de Syndex et l'autonomie des groupes, tout en augmentant les pouvoirs du directoire (de l'instance et non des personnes élues pour un mandat de 3 ans) et de se diriger vers une professionnalisation des intervenants afin de sécuriser les effectifs. Voulant conserver ses parts de marché, et augmenter son activité, Syndex adapte également le format et le fond de ses analyses d'intervention pour pouvoir intervenir auprès des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), créés par les lois Auroux.

La transformation suivante de Syndex date des années 1992-1994, et vient d'une « dynamique d'adaptation » (Sainsaulieu, 1995), c'est-à-dire qu'elle vient fixer une situation

diagnostiquée comme inadaptée face à un environnement extérieur qui s'impose à l'organisation. L'activité de Syndex repose sur de l'expertise envers les élu.es du comité d'entreprise (CE), instance créée en 1946 pour les entreprises de plus de cinquante salarié.es, et dispose en 1985 de 260 intervenant.es à son service. Cependant la société ne possède pas elle-même de CE. Cette situation est vue comme incohérente pour des personnels administratifs qui n'arrivent pas à faire entendre leurs revendications, au sein d'une structure démocratique où tout le monde est égal « mais certains le sont plus que d'autres » (citation issue des entretiens avec les deux délégués syndicaux). En effet, le personnel administratif a du mal à être intégré et représenté au sein de cette structure pensée par et pour les intervenant.es et experts-comptables. Leur demande de droit de vote à l'assemblée générale en 1987 a d'ailleurs fait débat et il a fallu un an pour que celle-ci soit acceptée, pas au nom de leur identité individuelle de salarié.e de la société, mais par leur incorporation aux groupes, et à ce titre à leur légitimité à un droit de vote.

Fruit d'un mécontentement, la création de cette instance a été, et continue à être clivante au sein de Syndex, puisque son existence remet en cause la singularité et l'efficacité du modèle démocratique de Syndex. Aux yeux de certain.es elle n'est pas nécessaire puisque la seule instance de dialogue légitime est l'assemblée générale fonctionnant à travers un système de démocratie directe dans lequel les membres décident et votent un mandat de gestion, dont la mise en place est déléguée à travers une démocratie représentative. Malgré des oppositions, et des entraves à sa mise en place, cette instance légale du CE, ainsi que la section syndicale de la CFDT voient le jour au début des années 1990.

Nouvelle évolution importante, toujours fruit d'un mécontentement non solutionné par l'organisation en place, une section CGT ouvre en 2011, un bouleversement pour ce cabinet qui bénéficie de la prescription syndicale de la CFDT, syndicat concurrent.

L'année 1998 représente également un tournant pour l'histoire de la structure « syndexoise ». L'évolution, cette année-là ne vient pas d'une modification, mais au contraire d'un refus voté, actant le maintien de Syndex en tant que société salariale. Cette étape est considérée comme une évolution, car elle met fin à un débat historique au sein de Syndex, définissant par là-même les frontières de l'autonomie des groupes, et infléchissant les évolutions futures vers une plus grande souveraineté de la société par rapport aux groupes, et aux intervenant.es.

Lors de l'assemblée générale de 1998, est votée la proposition de faire de Syndex un groupement d'intérêt économique (GIE). Ce statut juridique limite la structure à une simple mutualisation des ressources, et fait des personnes physiques ou morales regroupées, les principales, si ce n'est uniques, actrices de l'entité. Cette proposition est rejetée de peu, et l'intervention de la CFDT en sa défaveur, montre bien l'importance de cet évènement, qui aurait pu mettre fin à Syndex en tant que personne morale. Ce vote, en actant l'importance de la société, limitant ainsi l'autonomie individuelle des intervenant.es, amène des défections, mais ancre également dans l'histoire de Syndex la volonté d'une structure souveraine. Alors que dès le début, les débats sur l'autonomie des intervenant.es s'ouvrent, et continuent jusqu'à aujourd'hui de perdurer, la décision de 1998 s'inscrit comme une victoire, quasi comme une jurisprudence.

Ce choix majoritaire a servi par la suite d'argument légitimant un renforcement de la structure, au sens d'une homogénéisation des pratiques et du développement du sentiment d'appartenance à cette identité collective de salarié.es Syndex.

Au cours de cette assemblée générale a également été votée la possibilité, pour le directoire, d'imposer certaines décisions pour peu qu'elles aient été incluses dans son mandat de gestion. L'année 1998 représente donc un renforcement des instances centrales en même temps que leur légitimité.

A partir des années 2000, s'opère une révolution des mots. Ces changements sémantiques permettent de mettre en exergue l'évolution de l'organisation, que ce changement soit dans sa mise en œuvre ou bien dans la perception qui en est faite, puisqu'il existe un « façonnage réciproque des modes de communication et d'organisation » (Carcassonne, Glady, 2012). « Les secrétaires de groupes » deviennent des « responsables de groupe ». Ce terme met en avant la nécessité d'acter la prise d'autorité de ces intervenant.es élu.es au sein de leur groupe, alors que la pratique effective des intervenant.es la limite. Ayant entre autres la fonction d'employeur, ces personnes mandatées ont, encore aujourd'hui, « les responsabilités mais sans l'autorité » (Eric, intervenant du groupe Rhône-Alpes et ayant été secrétaire de groupe de 2000 à 2004), dans un rôle oscillant entre coordination, gestion et décision.

L'année 2003 marque également une transformation pour le cabinet Syndex qui crée un groupe d'intervenant.es spécialisé.es. Alors que l'organisation de Syndex s'est créée « contre la division des tâches » et contre la spécialisation des intervenant.es, le groupe CHSCT regroupant des expert.es spécialisé.es naît. Ce groupe dédié s'explique par l'obligation légale d'une agrémentation qui régule l'intervention auprès de ces comités. Cependant Syndex, contrairement à certains concurrents, ne crée pas une filiale spécialisée, mais seulement un groupe syndexoïse, seul détenteur de l'agrément, mais rattaché à la société, tant à son organisation qu'à sa culture.

Le délai entre la création de ces missions (1982) et la création de cette compétence au sein de Syndex (2003) montre la difficulté qu'a eu l'organisation à s'adapter, mais surtout la faible volonté collective à remettre en cause son modèle organisationnel pour s'insérer sur ce nouveau marché. En effet, il a fallu des initiatives individuelles « d'un petit nombre d'intervenants qui a réuni les conditions de l'émergence d'une telle approche » (Les anciens de Syndex, 2023) pour donner naissance à cette expertise au sein de Syndex.

Ce groupe représente également une nouveauté dans la mesure où il ne pose pas de concurrence entre les différents groupes, puisque seules les personnes faisant partie de ce groupe sont agrémentées pour réaliser ces missions. Alors que les missions peuvent faire l'objet de concurrence entre groupe (pour bénéficier de l'activité et de la rémunération), le groupe CHSCT possède des relations « d'alliance » ((Crozier, Friedberg, 1987) avec le reste des groupes, qui au cours de leurs missions peuvent faire de la prospection commerciale par rapport aux problèmes analysés.

Les années 2000 marquent également la reconnaissance par l'ordre des experts-comptables du statut de SCOP comme compatible à exercer la profession. Le statut de société anonyme avait été choisi dans les années 70 par dépit, tiraillé entre la nécessité d'avoir un statut juridique reconnu par l'ordre des experts-comptables pour intervenir auprès des comités d'entreprise, et la volonté de structurer une organisation autogestionnaire et démocratique. Mais il faut attendre 2011 pour que Syndex devienne finalement une SCOP, un statut juridique aujourd'hui au cœur de son identité, et de sa « marque ».

Le statut de SCOP devient possible dans les années 2000, mais il devient également souhaité, à travers l'embauche de plusieurs personnes issues du monde des SCOP qui ont travaillé et

défendu cette proposition, et même souhaitable, par le décès de deux actionnaires qui remettent en cause le fonctionnement informel d'un actionnariat « bénévole » et « désintéressé » (Eric, intervenant du groupe Rhône-Alpes) qui avait jusqu'alors prévalu et fonctionné. Plus particulièrement, les héritiers d'un actionnaire demandent que les actions soient rachetées à un prix supérieur à leur valeur nominale, entraînant des difficultés financières pour Syndex, et une rémunération du capital contraire aux exigences d'un actionnariat désintéressé. Le directoire de 2011, appuyé par un vote majoritaire, transforme Syndex en SCOP afin de « réconcilier notre projet initial avec notre statut » ( Un des directeurs en 2011, dans le document interne *Histoire de syndex*, 2020), mais également de se prémunir d'une prise de pouvoir économique des actionnaires.

D'autres transformations structurelles ont depuis eu lieu.

Nous pouvons citer la création d'une fondation d'entreprise en 2014, fruit d'une « dynamique d'invention » (Sainsaulieu, 1995). Ainsi que la modification de la présentation et du processus de réactualisation de la charte interne en 2016. Ces évolutions sont influencées par des dynamiques internes, mais également par l'évolution réglementaire.

Outre les lois Auroux de 1982 qui ont assis et accru l'activité de Syndex, les lois Rebsamen de 2015 et les ordonnances Macron de 2017 ont également impacté Syndex, en modifiant les prérogatives et la structuration de ses clients, les comités d'entreprise. Pour s'adapter, Syndex a effectué des changements, mais ce sont principalement des « changements incrémentaux » (Tushman et Romanelli, 1985), qui ont modifié l'activité et ont eu pour objectif de renforcer la structuration organisationnelle pour la conserver tout en s'adaptant aux évolutions du marché.

D'autres transformations structurelles peuvent supposément être attendues. La principale serait une modification, si ce n'est une création, d'un suivi du temps et de la charge de travail des salarié.es au forfait-jour, conformément à l'obligation légale, rappelée par un contrôle de l'Inspection du travail qui est en cours, au sein du cabinet, depuis juillet 2022. Ce suivi est une obligation légale depuis les années 2010, mais n'a pas été mis en place au sein de Syndex, notamment au nom de la liberté individuelle de « travailler plus pour gagner plus » (Arthur, intervenant du groupe Service Financier et délégué syndical). À la suite du rappel à la loi de l'inspection du travail, nous pouvons supposer que sa mise en place fera l'objet de nombreux débats à l'échelle de la société (particulièrement lors de l'assemblée générale de 2024) et pourra tendre ou non vers une plus grande homogénéisation des pratiques.

Les évolutions de la structure organisationnelle sont nombreuses, et c'est d'ailleurs cela qui explique que Syndex existe toujours depuis 1971. Le but de cette partie n'est pas d'en faire un recensement exhaustif, mais bien de mettre en avant les changements qui ont été considérés comme structurants, et donc d'analyser les modifications en elles-mêmes, autant que les impacts sur la culture d'entreprise. Comme l'explique le mandat de gestion de 2002, le mot d'ordre au sein de Syndex est de « conduire le changement, tout en préservant notre projet original ». Les données étant issues de documents internes (comptes-rendus d'AG, documents sur l'histoire de Syndex, document des groupes de travail...) autant que d'entretiens, l'importance de ces transformations est donc indissociable du récit qui en est fait, et de la valorisation de ces événements au sein du collectif Syndex. Le choix de ce recensement a également été motivé par la mise en lumière de différentes dynamiques



(adaptation, invention, transformation), mais également de différents rapports de force à l'origine de ces transformations.

Après ce retour historique, nous analyserons maintenant la structure autogestionnaire à laquelle ces différentes évolutions ont abouti.

## B. Les statuts et rôles des membres et des instances au sein de l'organisation autogestionnaire actuelle de Syndex

Avant d'analyser les entrailles organisationnelles de Syndex, dessinons tout d'abord un portrait de ce qu'est Syndex aujourd'hui. Nous l'avons énoncé en introduction, le cabinet réalise un chiffre d'affaires annuel de 51 millions d'euros (document interne *Clôture 2022*) compte environ 420 salarié.es, réalise 2 100 missions annuellement environ, possède 19 sites en France, 8 implantations en Europe et 1 bureau en Nouvelle-Calédonie, et est composé de 17 groupes (12 groupes régionaux, 4 groupes sectoriels et 1 groupe national Santé Sécurité et Conditions de travail).

Structurellement, Syndex est une entreprise autogérée au sens propre : ce sont les salarié.es qui gèrent la société. Cette autogestion prend la forme d'une démocratie directe et représentative : les salarié.es décident des grandes orientations de la société et de leur groupe, et ils/elles délèguent à des mandataires le soin de faire appliquer ces décisions. Le Comité de direction dirige donc au sens de donner, si ce n'est garder, la direction décidée collectivement au sein du mandat de gestion. Concernant les membres, Syndex est une société de pairs où l'« idéal égalitaire y est extrêmement fort » (Brière et Le Texier, 2020).

### 1. Composition et rôle des différents regroupements d'effectifs

Selon le préambule de sa charte interne, Syndex possède deux catégories de membres différents : des salarié.es engagé.es par la société (au nombre de 396 en 2020), ainsi que « tout expert-comptable inscrit au moins à un tableau de l'ordre au titre de Syndex ou supervisant des missions de la société » (au nombre de 25 en 2020).

Analysons tout d'abord le statut d'expert-comptable et sa place dans la société. Ce statut est vecteur d'importantes ressources de pouvoir au sein du cabinet Syndex, qui ne pourrait être reconnu par l'ordre des experts-comptables et donc exercer ses missions sans elles/eux. Outre cette nécessité, les experts-comptables possèdent deux collègues au sein des sociétaires, et les experts-comptables salarié.es sont des sociétaires « quasiment d'office » (William, intervenant, au Comité de direction de 2014 à 2021), alors que pour composer le dernier collègue, les salarié.es non experts-comptables sont tiré.es au sort et changent tous les cinq ans. Cependant, face aux règles officielles nécessaires pour faire partie de l'ordre des experts-comptables, et avoir le statut de SCOP, Syndex a sa propre « bouillie interne » (Théo, intervenant et responsable du groupe Métaux), où le pouvoir décisionnaire n'est pas porté par les sociétaires, ni par les experts-comptables, mais par les salarié.es et plus particulièrement les intervenant.es. Si l'assemblée générale des sociétaires existe, l'instance décisionnaire centrale et seule légitime, est l'assemblée générale des salarié.es. Preuve en est que malgré leur rôle officielle (et même légale) d'approbation des comptes sociaux et de

fixation de la répartition de l'excédent net de gestion, les sociétaires ne sont mentionné.es ni dans la charte interne, ni dans le rapport réalisé en 2020 par deux intervenants externes concernant la démocratie au sein de Syndex.

Concernant les salarié.es, deux catégories, selon l'activité exercée, sont distinguées : les intervenant.es et le personnel administratif.

Au sein de Syndex, nous pouvons dire qu'être intervenant.e est la norme, tant par l'histoire de la société (qui s'est créée par un groupement d'intervenants indépendants), l'importance numéraire des intervenant.es qui représentaient 80% des effectifs en 2020, que par les définitions des catégories. En effet, les « façons de catégoriser le réel » mettent en lumière, autant qu'elles façonnent, les processus sociaux à l'œuvre (Boutet, 2001). Le fait de définir le personnel administratif comme « tout membre de la société n'étant pas intervenant » (art. 31 Charte interne), et donc par la négative par rapport aux intervenant.es, montre bien un reliquat de hiérarchisation entre ces deux catégories, qui historiquement a été dénoncée (c'est notamment une des raisons à l'origine de la création du comité d'entreprise) et a perduré ( le mandat de gestion de 2014 met en avant leur « impression d'être considérés comme des citoyens de seconde zone »).

Depuis les années 2000, le terme fonction support a fait son apparition pour exprimer l'activité du personnel administratif. Ainsi, pour la première catégorie de salarié.es, le statut et l'activité exercée se regroupent sous le terme d'intervenant.e, alors que pour le personnel administratif, les définitions de leur statut autant que de leur activité de « support » font référence à leur position par rapport aux intervenant.es. De plus, nous pouvons noter que l'activité des intervenant.es est indissociable de leur identité propre, alors que le personnel administratif est nommé par sa « fonction », sa mission, et non en tant que personne.

Ces deux catégories sont également composées de membres différencié.es.

Une première différenciation structurante est le fait de pouvoir ou non voter lors de l'assemblée générale. « Peuvent y assister avec droit de vote » (art.21 Charte Interne), les intervenant.es ayant effectué plus de 30 jours d'intervention dans l'année, c'est-à-dire ayant facturé, et donc rapporté financièrement à la société et plus précisément à leur groupe, trente jours. Pour le personnel administratif, qui n'est pas forcément cadre et donc ne bénéficie pas d'un forfait-jour, ces trente jours sont appréciés « sur la base d'une rémunération brute de 240 heures ». Ainsi, au sein de Syndex, ce n'est pas l'ancienneté qui donne le statut de membre-citoyen (c'est-à-dire ayant droit de vote), mais le travail effectué à l'année. Le droit de vote n'est donc pas acquis à perpétuité, mais se « mérite » à travers l'apport, non d'un capital mais d'un travail, ou plus précisément d'une valeur ajoutée (Marx, 1867) apportée au collectif. Cette norme singulière s'explique par « l'idéal égalitaire » (Brière et Le Texier, 2020) au cœur des systèmes de prise de décision et de rémunération en place. Le vote se base sur le principe un membre=une voix, et la rémunération s'obtient par le nombre de jours facturés, valorisé par un taux commun à chaque groupe. La rémunération ne dépend donc pas de l'ancienneté, pour gagner plus, il faut effectuer plus de missions, car à Syndex, contrairement aux autres cabinets de conseil, « il n'y a pas de seniors payés une fortune sur le dos des autres » (Antoine intervenant et responsable du groupe Métaux).

La première différenciation façonne donc les salarié.es de plein droit, et se base sur le travail effectué.

Pour les intervenant.es, une autre différenciation existe, basée sur la confiance accordée à ce travail d'intervention réalisé au nom de Syndex. L'intervention étant régie par l'ordre des experts-comptables, les rapports de mission sont signés par un.e expert-comptable de la société, et donc réalisés en son nom et sous sa responsabilité, autant que celle de Syndex. A ce titre-là, les intervenant.es sont séparé.es en deux catégories par la charte interne : « le nouvel intervenant » (NI) et « les intervenants confirmés » (appelés simplement « intervenants »).

Les nouvel.les intervenant.es (NI), récemment embauché.es par Syndex, suivent un parcours de formation mais également d'insertion dans leur groupe. Cette étape de transition statutaire est obligatoire, quelles que soient les compétences pré-existantes. En effet, des personnes ayant déjà travaillé au sein de cabinet d'expertise concurrents doivent également être confirmées, dans la mesure où cette étape permet de confirmer la pleine confiance qui peut être déléguée sur mission, mais également de former à la vie collective et l'organisation démocratique. Le travail interne de « participation active à la vie collective » fait partie des prérogatives officielle des intervenant.es, autant que le travail sur mission. Cette étape, qui dure en moyenne trois ans, s'analyse comme une période de montée en compétence, avec des droits à la formation et un suivi tutoral, mais également comme une sorte de période d'essai informelle prolongée dans laquelle le/la NI autant que le groupe se testent respectivement pour au final confirmer ou infirmer leur volonté respective de faire groupe (que ce soit dans le groupe de rattachement et/ou dans la société). La période en tant que NI a ainsi permis à certain.es de s'apercevoir que la société et le métier leur plaisait, mais pas leur groupe, et ont ainsi postulé en interne pour rejoindre d'autres groupes.

Les intervenant.es confirmé.es, c'est-à-dire ayant eu une confirmation de leur pleine autonomie, et ainsi de leur légitimité à intervenir sous le nom commun de Syndex, sont des intervenant.es de plein droit, si ce n'est de pleine responsabilité. Ils/elles peuvent, en externe, prendre la responsabilité complète d'une intervention, et, en interne, participer à l'encadrement d'un.e nouvel.le intervenant.e.

Après l'échelle individuelle, la prochaine échelle organisationnelle autonome, mais également identitaire, est le groupe.

Le groupe est composé de membres de la société (intervenant.es et personnel administratif au service du groupe). Il est autonome dans la mesure où il détermine ses propres règles et procédures de fonctionnement (par exemple les modalités de réunions, d'encadrement, les taux de rémunération, vote les embauches...), mais toujours en restant dans ce qui n'est pas contradictoire avec les règles société. Il est également financièrement autonome puisqu'il gère son équilibre financier, et ce sont les recettes des groupes qui permettent de générer un budget société et non des recettes centralisées au niveau société qui sont ensuite redistribuées dans les groupes. Avec l'autonomie vient la responsabilité puisque le groupe a délégation de plusieurs compétences et missions. Comme l'énonce , l'article 26-1 de la charte interne, « l'assemblée générale donne aux groupes délégation de responsabilité » . Cela signifie que le groupe est responsable d'appliquer, et de faire appliquer, les règles société, et décisions de l'Assemblée Générale. Pour cela, le groupe possède des compétences, déléguées par la société, que sont la responsabilité de l'employeur collectif ; la responsabilité de la gestion interne ; responsabilité de la relation client ; la responsabilité vis à vis de la société ; et enfin la responsabilité de ses équilibres financiers.

Syndex compte 17 groupes (cf annexe) dont 12 groupes régionaux, 4 groupes sectoriels et 1 groupe national Santé Sécurité et Conditions de travail (SSCT). La répartition mêle des facteurs

géographiques, ainsi que d'activité. Au sein des groupes régionaux, les intervenant.es réalisent les missions indépendamment des branches d'appartenance des entreprises. C'est la localisation des sièges sociaux qui priment. Pour les groupes sectoriels, situés au sein du siège social parisien de Syndex, la répartition dépend du secteur d'activité des entreprises ayant leur siège social en région parisienne. Cette double répartition (géographique et de branche) s'explique par le nombre important de missions et d'intervenant.es, mais également par l'héritage historique du premier découpage en trois groupes autonomes, qui a suivi la matrice des fédérations syndicales, mais également l'expertise propre des trois « leaders » à leur tête. Seul le groupe SSCT (anciennement CHSCT) est distinct car l'intervention auprès des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), devenus en 2018 des commissions « santé, sécurité et conditions de travail » (SSCT) rattachées au CSE, nécessite un agrément.

Outre les groupes, d'autres regroupements existent au sein de Syndex. Premièrement, il y a les services et le collectif des fonctions support centrales qu'ils forment. La séparation statutaire à l'échelle individuelle entre personnel administratif et intervenant, se retrouve à l'échelle collective entre groupe et services. Les cinq services (RH, juridique, com.doc, informatique et Administratif comptable et environnement de travail) n'ont pas de délégation de responsabilité et sont regroupés au sein de ce qui est appelé les fonctions support centrales. Si les personnel.es administratif rattaché.es à des groupes (appelé.es fonctions support de groupe) dépendent de l'organisation et de la localisation de leur groupe d'appartenance, les fonctions support centrales agissent à l'échelle de la société, sont localisées au sein du siège parisien de Syndex et sont regroupées au sein du Collectif des Fonctions Support Centrales (FSC). Ce regroupement n'a pas le statut de groupe, car il n'a pas d'autonomie propre, mais il permet de fédérer et de faire porter la voix d'une identité collective, notamment lors d'amendements présentés en assemblée générale au nom du collectif. Ce collectif est principalement identitaire et a été créé par le mandat de gestion de 2014, comme solution pour lutter contre les "difficultés d'intégration dans le collectif " de ses membres.

Ensuite, d'autres regroupements existent, au nom de compétences communes, ou bien de projet commun. Ces regroupements peuvent avoir lieu au sein du groupe, c'est le cas des pôles (comme le pôle automobile au sein du groupe Métaux), ou bien entre les membres de différents groupes, c'est le cas des groupes support, composés d'intervenant.es spécialisé.es sur certaines thématiques et qui peuvent venir en appui sur mission (par exemple le pôle licenciement-restructuration), et des groupes projet, dont la mission n'est pas de diagnostiquer l'existant mais de faire des propositions de création (par exemple des CV de site).

D'autres regroupement prenant le nom de groupes projet travaillent quant à eux sur l'organisation interne de Syndex (par exemple le groupe projet rémunération né en 2018). Ces groupes sont éphémères, et instaurés par vote lors d'assemblée générale.

## 2. Les instances centrales

La démocratie interne de Syndex pose comme principe le pouvoir de tous.tes pour tous.tes, c'est-à-dire au sens de Rousseau, le « pouvoir de décider, d'agir, de réagir dans les limites fixées par la loi, incarnation de la volonté générale », qu'incarne la Charte interne. A ce titre, Syndex ne possède pas d'instances de pouvoir (ou du moins pas nommé), mais des

« instances centrales », composées de membres élu.es pour des périodes allant de 3 à 6 ans. Ces instances, qu'elles soient décisionnaires ou de contrôle, tiennent leur rôle, et leur légitimité, de l'assemblée générale ordinaire des membres de la société.

Cette assemblée générale (AG) a lieu tous les trois ans, et rassemble les salarié.es ayant réalisé plus de trente jours d'intervention (ou été rémunéré.es plus de 240h) dans l'année. Elle dure deux jours et demi, durant lesquels sont débattu.es les « orientations politiques, stratégiques et [les] choix de gestion de la Société » (art 21.2 de la charte interne) et à la fin desquels est voté un mandat de gestion et élu un Comité de direction chargé de mettre en œuvre ce mandat.

Ce mandat de gestion est, dans sa version initiale, proposée par le ou les équipes candidates au Comité de direction, puis amendé par des propositions faites individuellement ou au nom d'un collectif. Ces propositions peuvent être incorporées telles quelles par les équipes candidates, réappropriés et incorporés dans leur mandat de gestion ou bien refusés. Lors de l'AG, les propositions portées sont soumises au vote, et sont ainsi rejetées ou incorporées au mandat de gestion élu.

Le Comité de direction est composé de 3 à 5 directeur.rices, issu.es de groupes différents (dont au moins un.e régional.e et un.e expert.e-comptable), ayant au moins cinq ans d'ancienneté, qui sont élu.es pour un mandat de 3 ans, renouvelable une fois.

Ce comité dirige, au sens de donner une direction, ou plus précisément de conserver la direction collectivement choisie. Cette instance tire une double légitimité émanant d'une participation des salarié.es à la création du mandat de gestion (démocratie directe), mais également de l'élection à la majorité, sur le principe d'un.e salarié.es= une voix, de cette équipe pour le mettre en œuvre (démocratie représentative).

A travers cette instance, les membres tirent du pouvoir, en termes de « marge de liberté » (Crozier, Friedberg, 1987) dans la relation engagée avec le reste des salarié.es, mais également une responsabilité. Ainsi, dans l'avis du Conseil de surveillance (CS) sur le mandat de gestion 2014-2017, le Comité de direction a été tenu pour responsable de la non -atteinte des objectifs économiques fixés, alors même que ceux-ci sont réalisés par des groupes bénéficiant d'une forte autonomie. Cependant, pour le CS le modèle actuel de Syndex renvoie au Comité de direction la charge de « veiller à ce que l'autonomie des groupes aille de pair avec leur responsabilité (sociales, économiques et financières) » pour ainsi « « restaurer une trajectoire permettant de renouer avec l'objectif de résultat décidé collectivement » ».

Le mandat de gestion peut être assimilé à une incarnation de la volonté générale pour trois ans, dont il revient au Conseil de surveillance de « contrôler la mise en œuvre [...] à tous les niveaux de la société » (art.25 Charte Interne). Ce contrôle passe par le droit de débattre des orientations, le devoir d'émettre des avis semestriellement ainsi qu'un avis de fin de mandat, et de les présenter à l'ensemble de la société. Elle bénéficie pour se faire d'une «légitimité d'impartialité» (Rosanvallon, 2008). Le Conseil de surveillance est également garant de l'animation du débat société, et à ce titre, de l'organisation de l'assemblée générale. Ses 7 membres, nommé.es conseiller.es, sont élu.es pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois, et doivent cumuler au moins 4 ans d'ancienneté.

Historiquement, le Conseil de surveillance a été créé en 1984, au cours de la même assemblée générale qui réforma le directoire (Comité de direction de l'époque) pour en faire une instance décisionnaire. Cette instance est donc un garde-fou correspondant à une « procédure de

surveillance », ici formellement structurée, nécessaire à ce que le collectif s'autocontrôle (Distler, 2021), en garantissant une information et une vérification sur la direction menée par le Comité de direction élu. L'importance de cette instance en tant qu'autocontrôle garantissant la répartition du pouvoir, est également visible par le fait qu'il ne peut y avoir deux conseiller.es appartenant à un même groupe.

La dernière instance qui tire sa mission, et son existence de l'assemblée générale est la Commission des sages (CdS). Composée de quatre « sages » (art. 28 Charte interne) élu.es pour un mandat de 6 ans non renouvelable, elle est garante de la conformité des actions des différentes instances au regard de la Charte interne, et de la gestion d'éventuels recours internes.

Ces sages, attestant d'une ancienneté d'au moins six ans, bénéficient d'une « légitimité de réflexivité » (Rosanvallon, 2008). En effet, pour apprécier la conformité de la charte interne, elle va devoir réactiver une « mémoire collective » (Ibid.), pour définir les principes fondamentaux régissant la charte interne, afin de juger de la conformité ou non des actes des instances.

Garante de l'effectivité de la démocratie, elle contrôle également le déroulement des votes

### 3. Analyse de la structure organisationnelle de Syndex selon la typologie de Mintzberg

Cet organigramme « syndexoïse » tourné autour de son assemblée générale (cf annexe), peut être rapproché, dans la typologie de Mintzberg d'une « structure en divisions », avec des groupes fortement autonomes, et une standardisation des résultats. Si les groupes sont responsables de l'atteinte des objectifs ces derniers ne sont pas uniquement fixés par le sommet stratégique, mais choisis collectivement au cours de l'assemblée générale. Cette « structure en divisions » se retrouve également au sein même des groupes, puisque les intervenant.es sont fortement indépendant.es et garant.es de leur propre atteinte d'objectifs de jours facturés.

Cependant à Syndex, contrairement au modèle de Mintzberg, les « cadres intermédiaires » ne jouent pas de rôle central. Syndex ne possède pas de cadres intermédiaires mais des responsables de groupe, élu.es, à qui est déléguée la fonction d'employeur. Si la décision finale d'embauche relève de la décision collégiale du groupe (par un vote), la gestion des parcours, la vérification de l'atteinte des objectifs, le suivi du temps de travail, mais également le rôle d'animation et de coordination du groupe reviennent à la responsabilité des responsables de groupe.

L'importance de son centre opérationnel fortement décentralisé, de ses effectifs composés de salarié.es hautement qualifiés et d'un sommet hiérarchique atrophié (au niveau du groupe comme de la société) malgré la délégation par le collectif de ses pouvoirs, rapproche également Syndex du modèle de « bureaucratie professionnelle ».

Mais plus qu'une organisation collant à un idéal type, l'organisation de Syndex s'est créée et continue à se développer sur « le rejet de la hiérarchie » (Brière et Le Texier, 2020) et en opposition à une division des tâches. Cet idéal explique le faible pouvoir du sommet hiérarchique que représentent le Comité de direction et les responsables de groupe, malgré la légitimité tirée de leur élection. Mais il explique également la forte autonomie des intervenant.es vis-à-vis des groupes, et à l'échelle supérieure des groupes vis-à-vis de la société, le principe de subsidiarité limitant l'interdépendance puisque comme l'explique un intervenant du groupe Métaux « ici on fait tout de A à Z ».

Avec sa charte interne, faisant office de constitution, l'organisation de la répartition des pouvoirs, l'élection des dirigeant.es à qui est déléguée la mise en œuvre d'un projet commun, Syndex possède « les traits spécifiques d'une véritable société humaine » (Sainsaulieu, 2014). Cette ressemblance passe également par une culture propre qui va jusqu'à faire de Syndex, « un état dans un état » (Antoine, intervenant et responsable du groupe Métaux ).

### C. L'autogestion, plus qu'une organisation, un idéal revendiqué, à la base de la culture d'entreprise de Syndex

Selon Sainsaulieu, si la culture est présente dans toutes les entreprises, elles n'ont cependant pas toutes une culture spécifique, c'est-à-dire des valeurs partagées, rites, et mythes qui leur permettent de former et fédérer un collectif (Thévenet, 1993), un « nous » identitaire à l'échelle de l'entreprise.

Au sein de Syndex, cette culture d'entreprise spécifique est revendiquée tant au niveau de la manière d'exercer l'activité, l'organisation de la société, que les valeurs communes.

La culture d'entreprise est spécifique à la société, cependant elle est également influencée par la culture du marché dans lequel elle s'insère.

Parallèlement, si Syndex possède une activité de cabinet d'expertise, sa charte interne octroie également un statut politique à son activité, en faisant quasiment une société à mission avant l'heure. En effet, son règlement intérieur se dote, dès le début d'une raison d'être en indiquant que « Depuis 1971, et dans le but d'atteindre une réelle parité d'information et de compréhension, l'orientation du travail de Syndex, appartenant au champ de l'économie sociale, contribue à renforcer la capacité d'action et de négociation des représentants des travailleurs et de leurs organisations » et que les intervenant.es ont ainsi « toute légitimité pour remettre en cause à leur niveau le dogme libéral dans ses applications concrètes ». Syndex possède donc la particularité revendiquée d'appartenir à deux cultures, c'est-à-dire à deux systèmes différents de normes, de croyances et de comportements partagés par les membres, influençant la manière de traiter les problèmes organisationnels (Ruigrok et Achtenhagen, 1999). En effet, le cabinet possède une activité régie par l'ordre des experts-comptables, et un fonctionnement autogestionnaire cadré par une charte interne issue d'un passé politiquement engagé.

Ces deux cultures peuvent entrer en conflit et cela a été le cas pour son statut juridique, puisque l'ordre des experts-comptables ne reconnaissait pas la forme juridique de SCOP comme pouvant exercer la profession d'expertise, alors que ce statut convenait mieux aux principes autogestionnaires de Syndex.

Pour analyser cette culture d'entreprise, nous nous baserons sur les trois valeurs revendiquées par Syndex : « l'engagement », « l'égalité », ainsi que « la confiance et l'indépendance ». Ces valeurs, exposées en externe sur le site internet du cabinet dans l'onglet « Nos valeurs, notre histoire », et en interne dans le parcours de formation interne pour les NI, sont issues du chantier de refonte de l'image de Syndex, entrepris en 2016 par le service de la communication interne, en s'appuyant sur un panel de salarié.es et de client.es.

## 1. Syndex, « l'expertise engagée »

Le chantier de refonte de l'image de Syndex de 2016, a également changé le logo de Syndex et son slogan de « comprendre pour agir » à « l'expertise engagée », faisant de cette identité engagée le point névralgique de la marque Syndex.

Dans le premier slogan, Syndex est dans le « faire », le cabinet n'existe pas, mais est l'acteur invisible qui permet aux comités d'entreprise (CE) de « comprendre pour agir ». En 2016, au contraire ce n'est pas l'activité des CE, mais l'identité propre de Syndex qui est mise en avant. Cette nouvelle image s'appréhende au prisme de la volonté de singulariser Syndex de ses concurrents (pour perdurer sur le marché) et va donc utiliser l'histoire pour mettre en lumière, et par là même contribuer à façonner cet engagement.

Le terme d'engagement se retrouve tôt dans les documents internes de Syndex, et l'assemblée générale de 1976 en fait même une des trois règles de recrutement (avec les compétences, et l'expérience de la réalité syndicale). Cependant à cette époque l'engagement est entendu « au sens de disponibilité » (document interne *L'histoire de Syndex*, 2020), pour favoriser le développement de l'activité et de la structure de syndex. Cette pluralité d'appréhension entre un engagement au sens d'engagement citoyen avec du temps dédié à l'autogestion de l'organisation, un engagement professionnel avec du temps dédié à l'activité économique d'expert.e, et un engagement politique au sens de valeurs portées dans l'identité d'intervenant.e, se retrouve à travers les différents besoins de la société, mais également les différents profil-types des intervenant.es.

L'engagement citoyen s'explique par la structure autogestionnaire et démocratique de Syndex, depuis les années 70 et l'organisation en « assemblée générale permanente » (Capron, 1992), jusqu'à l'organisation en SCOP depuis 2011 avec des assemblées générales organisées tous les trois ans et qui réunissent, pendant trois jours, l'ensemble des 400 salarié.es de toute la France.

Cet engagement est nécessaire pour faire fonctionner la structure autogestionnaire, cependant c'est un engagement citoyen plutôt que professionnel, car il est appréhendé au prisme d'une identité d'appartenance syndexoise. Syndex est un « microcosme » ( Arthur, intervenant du groupe Services Financiers et délégué syndical), un « Etat dans un Etat » (William, responsable du groupe Services financiers). Avec sa charte interne, véritable « constitution » (William), son modèle démocratique d'élection de ses représentant.es au Comité de direction, et sa culture d'entreprise que l'on peut rapprocher d'une identité nationale, l'ensemble du collectif joue sur son modèle singulier pour créer un « nous » fédérateur. La culture spécifique créée rend visible autant qu'elle contribue à créer cette « communauté sociale » à l'échelle de la société (Godelier, 2006).

Pour la société, cette identité collective est source d'engagement, mais également de maintien, limitant le coût du turn-over d'effectifs qualifiés. Comme nous l'explique William, concernant son mandat de responsable de groupe « Tu t'en prends plein la gueule, il n'y a pas beaucoup de reconnaissance. La raison pour laquelle je m'arrête pas c'est pour la boîte. Je suis pas responsable de groupe parce que j'en rêvais mais y avait un candidat sortant et on est venu me chercher, c'est ma contribution au collectif ».

Si cet engagement citoyen perdure c'est également parce que les salarié.es y trouvent leur compte. N'ayant pas d'actionnaires, les salarié.es décident en fin d'année de la répartition du



bénéfice réalisé. Leur participation aux moments collectifs et/ou aux instances décisionnaires leur permet d'accéder aux sources de pouvoir de l'information et de la maîtrise des règles (Crozier et Friedberg, 1981). Cet engagement citoyen induit donc, par les ressources de pouvoir qu'elle génère, une rétribution sociale et économique (en influant sur la plus ou moins grande répartition aux salarié.es des bénéficiaires du groupe et de la société). Mais l'engagement citoyen apporte également une rétribution symbolique dans la mesure où il permet un processus d'autoréalisation personnelle des salarié.es collant avec « l'aspiration à la réalisation individuelle de soi » (Boltanski et Chiapello, 2001) du nouvel esprit du capitalisme. En effet, au sein du groupe Métaux, des intervenant.es de plus de 10 ans d'ancienneté, comme des nouveaux intervenants m'ont parlé du « sens » de leur travail, et de la correspondance entre le modèle SCOP et leur engagement politique pour justifier leur présence au sein de Syndex.

Le deuxième type d'engagement est l'engagement professionnel. Celui-ci s'applique, non au sein de l'organisation comme l'engagement citoyen, mais dans l'activité économique. Cet engagement s'entend comme une mise à profit du temps, des compétences et de l'investissement des salarié.es dans le développement de l'activité économique de leur groupe et plus globalement de la société.

Cet engagement passe premièrement par un important temps de travail. Au sein de Syndex, les salarié.es engagés professionnellement sont les salarié.es qui possèdent un nombre important de jours-cadre sur leur contrat de travail. Ces jours-cadre induisent la nécessité de facturer de nombreux jours à l'année pour respecter son contrat de travail et donc une importante charge de travail, limitant le temps privé. Face à ce temps dédié à la société, le travail devient un moyen de se réaliser personnellement, et de cette reconnaissance professionnelle en est tirée une revendication d'identité sociale. Dejours (2007) précise bien que « la reconnaissance porte non pas sur l'être, mais sur le faire. C'est dans un deuxième temps seulement que la reconnaissance portant sur le faire, lorsqu'elle a été obtenue, peut être rapatriée dans le registre de l'être par le sujet lui-même ». Ainsi William, nous explique le fait d'être un « gros-compteur » c'est-à-dire un intervenant qui a un nombre de jours-cadre plus élevé que la moyenne en expliquant qu'il est « bon [...] c'est pour ça qu'on vient me chercher ». Mais identité de l'être et du faire, c'est-à-dire professionnelle et privée se mélangent puisqu'il s'est présentée socialement comme un « workaholic ».

La structuration de la rémunération des intervenant.es influence le développement de cet engagement professionnel dans la mesure où ce n'est pas l'ancienneté, mais le travail effectif et le bénéfice des groupes qui permettent d'augmenter son salaire. Ainsi, il faut « travailler plus pour gagner plus » (Eric, intervenant du groupe Rhône-Alpes et délégué syndical), car la rémunération dépend du nombre de jours facturés, mais également du taux en vigueur au sein des groupes. Le taux des groupes est décidé collectivement chaque année selon l'équilibre financier des groupes. Ainsi, pour que ce taux augmente il faut que l'ensemble de l'activité du groupe se développe. La valorisation de l'engagement professionnel est donc un enjeu pour Syndex, pour s'assurer du développement de l'activité, mais également pour les intervenant.es qui souhaitent maximiser le bénéfice de leur groupe pour augmenter leurs salaires.

L'engagement professionnel représente un engagement en termes de disponibilité à accorder au travail, mais également un investissement dans le développement de l'activité, au sens de recherche d'innovation. Pour conserver son statut d'expertise le cabinet doit perpétuellement se tenir au courant des évolutions de son marché, des rapports de force politique en vigueur,

mais également des évolutions sociétales. Ce travail de veille n'est pas facturable et n'est majoritairement pas rémunéré, mais il est réalisé au nom d'un engagement professionnel d'expert.e. L'engagement professionnel correspond ainsi à des moments de vie en dehors des heures de travail qui vont cependant être utilisés pour regarder sur LinkedIn les profils des contacts au sein des comités d'entreprise, lire des dossiers comprenant des données valorisables sur mission... Ce sur-travail est justifié au nom de leur engagement, au sens d'« attachement » (De Ketele, 2013) à leur profession, et à leurs missions qu'ils/elles participent à créer.

Le dernier type d'engagement se distingue non pas par la finalité de la participation (organisation démocratique ou activité économique), mais par la forme de l'engagement et plus particulièrement par les valeurs qui y sont affiliées. L'engagement, valeur centrale de la culture d'entreprise est entendue par certain.es comme un engagement politique. Cet engagement politique se retrouve historiquement présent au sein des premier.es intervenant.es dont l'activité d'expertise pour les élu.es du personnel et contre la direction, et le rapport-type Syndex « de coloration marxiste » adopté lors de l'assemblée générale de 71, résonnent avec leur engagement militant post- mai 68 (document interne *L'histoire de Syndex*, 2020). L'engagement politique est également au sein même du projet d'autogestion, qui relève autant d'un modèle organisationnel que d'un idéal. Dans les années 1970, alors que se crée Syndex, la CFDT considère l'autogestion comme « la nouvelle dénomination du socialisme » qui permettrait de « coïncider avec le vieux rêve des opprimés », et ainsi de le faire revivre, en mettant effectivement en place « l'épanouissement des personnes, dans le travail et dans le loisir » (Julliard et Maire, 1975).

Malgré le passage d'un effectif constitué d'indépendant.es dont Syndex représentait une activité militante annexe, à un effectif professionnalisé composé de salarié.es à temps plein dont le recrutement ne se fait pas uniquement au travers de réseaux militants, l'appréhension de la valeur d'engagement comme étant majoritairement un engagement politique perdure chez certain.es. Ainsi Antoine (un des responsables du groupe Métaux) m'explique son engagement au sein de Syndex (au sens d'avoir postulé, d'être resté mais également de comment il réalise ses missions d'intervention) en me disant : « c'est pas du conseil ici [...] y a un vrai sens à ce qu'on fait », « Je ne me voyais pas travailler n'importe où et juste nourrir le capitalisme ». En effet, au cours de mes premiers jours, les interventions de Syndex m'ont ainsi été présenté comme ayant pour but de « bousculer la direction ».

L'engagement politique est d'ailleurs valorisé au sein de Syndex puisqu'il m'a été expliqué qu'un « équilibre entre des profils militants et non-militants » était recherché dans les recrutements. Il est valorisé par l'organisation, et cette légitimation pousse également les salarié.es à l'afficher ouvertement, voire à la revendiquer haut et fort. En effet, j'ai pu voir scotchées différentes affiches sur les portes de bureaux, c'est-à-dire à la jonction entre espace privé et collectif. Ces affiches représentaient des dessins satiriques envers le gouvernement actuel, des messages féministes, mais aussi de manière étonnante pour un lieu de travail un poster énonçant « travailler moins pour lire plus ».

Cet engagement politique au cœur de la culture d'entreprise s'explique historiquement par le passé militant à l'origine de de la structure, et individuellement par le fait que leur engagement à participer à la vie économique et démocratique est intériorisé comme un engagement militant, faisant entrer en cohérence identité personnelle et professionnelle pour les salarié.es.

Cependant une culture d'entreprise évolue, à travers les évolutions organisationnelles et les rotations des profils. La persistance de cet engagement politique s'explique par son instrumentalisation par la société, qui met à profit cette identité singulière comme un argument commercial, envers ses clients les élu.es du personnel, mais également envers de potentiel.les candidat.es au sein d'un marché de l'emploi tendu. Arthur, délégué syndical nous explique : « on aime bien se faire plaisir en se disant qu'on est plus engagé que d'autres ». Cet engagement se retrouve jusque dans le vocabulaire indigène puisque les salarié.es se défendent de faire du conseil, une mission plutôt orientée au service des directions, et au contraire mettent en avant une identité d'expert.es, qui se nomme au sein de Syndex intervenant.es. Pareillement, la société dans son langage officielle ne parle pas de clients, mais de mandants, pour parler des CE, mettant ainsi à distance la relation économique, pour retrouver le projet originel d'affranchissement des salarié.es. Ces singularités sémantiques rendent visibles autant qu'elles renforcent l'identité engagée de Syndex puisque les manières de catégoriser le réel sont des illustrations d'une construction des processus sociaux dans et par le langage (Boutet, 2011).

Syndex recrute annuellement, et fait face à « des difficultés à recruter », partagé.es par l'ensemble des acteurs du secteur, cette valorisation d'un engagement politique permet donc de recruter des profils militants comme Antoine, qui avant Syndex, avait fait partie d'un syndicat étudiant, puis avait travaillé en collectivité publique. Il valorise Syndex par l'engagement politique de la société et plus particulièrement le fait que la SCOP soit au service exclusif des représentant.es du personnel et n'intervienne pas auprès des directions, comme son concurrent historique Secafi : « il n'y a que deux côtés de la barricade. On ne peut pas être avec les salarié.es et avec la direction. Nous on a choisi notre camp » .

Ainsi, si l'engagement est au cœur de la culture d'entreprise de Syndex, son appréhension a évolué au cours de l'histoire, selon les besoins du cabinet, mais elle continue toujours à être appréhendée de manière différente, ce qui permet à cette valeur de perdurer comme valeur centrale commune. Cette différence d'appréciation se retrouve également dans la seconde valeur qui est l'indépendance.

## 2. L'indépendance vis-à-vis de la direction, entre indépendance de Syndex et autonomie au sein de Syndex/ une autonomie valorisée à toutes les échelles

Comme vu précédemment, la société Syndex s'est créée après mai 68, dans un idéal autogestionnaire de combat face à la direction, tant par la connaissance dont elle arme les élu.es du personnel, que par la lutte interne contre l'émergence d'une hiérarchie qui viendrait mettre à mal le pouvoir du tous.tes par tous.tes au sein de Syndex. L'indépendance vis-à-vis de la direction se fait donc par son activité, puisque les élu.es du personnel sont les client.es et seul.es destinataires des rapports, bien que ce soit l'entreprise qui finance. Mais l'indépendance se retrouve également au sein de Syndex sous la forme d'un attachement fort à l'autonomie individuelle, des groupes, et de la société.

Comme l'explique Wilfrid (nouvel intervenant du groupe Métaux), ancien directeur administratif et financier et ancien indépendant, il a rejoint Syndex parce que « c'est le bon compromis, c'est l'avantage du salariat mais sans être dirigé par des connards comme dans les gros cab' », « c'est très libéral ». Cette organisation du travail qui possède le statut de salariat, mais l'autonomie d'entrepreneur.euse indépendant.e s'analyse au prisme de

l'évolution historique du profil des intervenant.es. Les premier.es expert.es qui sont intervenu.es au nom de Syndex étaient des travailleur.euses indépendant.es pour lesquelles Syndex était une activité marginale, « presque un hobby » (document interne *L'histoire de Syndex*, 2020) et dont la motivation était portée par « un engagement militant plus qu'une rémunération accessoire » (Capron, 1992). L'assemblée générale de 1976 fixe ainsi comme critère de recrutement « de ne pas avoir besoin de la société [Syndex] pour vivre », le nombre de permanent.es étant alors, et ce délibérément, très limité. Il a fallu attendre 1984 pour que le mandat au sein du directoire soit un temps plein et nécessite de passer permanent.e, pour les trois années à l'exercer.

Cette lutte contre la professionnalisation s'explique comme une peur de perdre l'engagement original face à une activité qui deviendrait un métier et dont les prérogatives économiques passeraient avant les valeurs politiques de l'exercice de l'activité. En effet, à l'origine « Syndex devait participer à l'émancipation des masses prolétariennes pour qu'elle puisse s'emparer des termes du débat et s'indépendantiser des experts » (Capron, 1992). Le projet Syndex avait donc vocation à disparaître et non à créer une activité économique, puisque l'intervention avait pour objectif l'émancipation totale des élu.es du personnel, jusqu'à leur émancipation vis-à-vis des expert.es. L'intervention était un moment d'information autant que de formation qui devait conduire à l'émergence d'une expertise salariale, au centre de l'idéal autogestionnaire. Mais s'opposer à la professionnalisation du statut d'intervenant.e c'est à l'époque, également lutter contre la « dégénérescence » du modèle démocratique (Meister, 1974) qui viendrait imposer, avec le statut de salarié.e au sein de Syndex, celui de managers et de chef.fes. En effet, face à la saisonnalité des missions (qui avaient lieu au printemps lors des analyses annuelles des comptes), pour être engagé.e tout au long de l'année par Syndex, il faut pour s'engager au sein de Syndex, c'est-à-dire posséder des mandats internes (secrétaire de groupe, directoire...). Mais ces personnes qui ont du temps dédié à l'organisation interne se voient accusées de vouloir prendre du pouvoir en son sein, remettant ainsi en cause les principes d'égalité des membres dans cette structure autogestionnaire.

Ce flou entre salariat et indépendance s'éclaire avec l'assemblée générale de 1998 qui refuse le passage à un groupement d'intérêt économique (GIE) actant ainsi le statut de salariat, et d'appartenance commune à la société Syndex, qui recouvre plus qu'un groupement de moyens. Suite à cette décision le terme de salarié.e s'impose en interne et remplace le terme de « permanents », mais la décision ayant été rejetée de peu, cette volonté de conserver une autonomie individuelle a perduré et se retrouve encore aujourd'hui dans un dualisme entre des personnes qui cherchent à préserver, si ce n'est accroître, leur autonomie, et d'autres qui cherchent à sécuriser leur parcours et faire collectif par plus de centralisation. Mais nous détaillerons plus tard en quoi l'autonomie est une ressource dans le rapport de force interne, pour l'heure arrêtons-nous sur sa place dans la culture d'entreprise.

L'autonomie est une valeur importante par l'histoire de la création de Syndex comme regroupement d'indépendant, mais si elle a perduré malgré la hausse des effectifs et le renouvellement des profils, cela peut aussi s'expliquer par le statut d'expert.e des intervenant.es, qui appelle et valorise l'autonomie, dans la mesure où la standardisation ne se fait pas sur les tâches, mais sur les résultats, limitant donc l'homogénéisation. Alors que le manque d'homogénéité des pratiques pourrait être fatal à d'autres entreprises, le fait que Syndex soit « une boîte qui est absolument pas processée » (Catherine intervenante pôle métaux) est valorisé car il permet et garantit l'autonomie des intervenant.es. Cette autonomie

se valorise également comme une expertise, avec par exemple le fait que chaque intervenant.e doit trouver sa propre technique pour compter ses horaires. Pour les nouvel.les intervenant.es, cela s'avère « compliqué » (Nathalie, nouvelle intervenante) mais pour les intervenant.es confirmé.es cela relève d'une expertise de pouvoir le faire « au doigt mouillé » avec « un peu d'expérience » (Audrey intervenante au pôle métaux).

Ce refus de la hiérarchie et cette valorisation d'une expertise propre, se retrouve également à l'échelle du groupe qui possède sa propre autonomie, par la délégation de pouvoir que lui octroie la société. Le groupe possède ainsi la responsabilité d'employeur collectif, mais également celle de son équilibre financier et par extension le choix du taux de rémunération commun à l'ensemble du groupe. Les groupes bénéficient donc d'une autonomie contre le centre, qui génère des spécificités d'organisation et identitaire. Outre les spécificités organisationnelles mises en place, les valeurs des groupes vont s'imprégner du contexte géographique et culturel dans lequel ils se développent. Ainsi contrairement à la Bretagne où la CFTC est restée hégémonique, à Lyon le syndicat issu du catholicisme social, avec une « vision communautaire où personne ne doit être laissé de côté » (Eric, intervenant à Lyon-Villeurbanne) est devenu minoritaire. La personnalité de chaque groupe a été façonnée par un environnement externe (particularité de la branche et du métier ou spécificité de la réalité régionale, caractère des relations avec les instances des clients, rapports plus ou moins conflictuels avec le patronat...), auquel chaque groupe a dû s'adapter. Mais la culture de chaque groupe s'est également structurée par l'histoire de la vie interne de chacun, que ce soit par son origine qui émane d'une séparation de la société en trois groupes autour de trois intervenants à la vision différente, ou bien par son évolution (origine des intervenants, mode de recrutement, mode général de fonctionnement, pratique de la péréquation, plus ou moins grande cohésion dans les débats lors de l'assemblée générale, rapports aux structures centrales...). Les groupes ayant « des gros compteurs » c'est-à-dire des missions récurrentes au sein d'entreprises aux effectifs et chiffres d'affaires élevés, demandant de nombreux jours d'intervention (et générant ainsi beaucoup d'argent), tendent à créer des parcours qui n'imposent pas une limitation dans les volumes d'activité et favorisent ainsi, à travers l'organisation, l'autonomie des intervenant.es. C'est par exemple le cas des groupes E2C, Rhône-Alpes, Services Financiers (selon Eric intervenant du groupe Rhône-Alpes et délégué syndical). Au contraire d'autres groupes ont fait le choix revendiqué d'imposer une limite de volume d'activité, pour que la charge de missions, et ainsi la rémunération, soient partagées au sein du groupe. Ces groupes qui ont fait le choix de « limiter les individus pour ne mettre en danger le collectif » sont par exemple Montpellier, Pays de la Loire, Grand est (selon Eric).

Cette autonomie laissée aux groupes, peut également s'expliquer par la peur de perdre les intervenant.es qui ont ses « gros compteurs » et qui valorisent leur indépendance individuelle et la décentralisation des groupes. Cette crainte vient du passé de Syndex, et notamment des années 90 durant lesquelles la majorité du groupe agro-alimentaire a fait scission pour créer leur propre cabinet, face à des décisions votées en AG qui renforçaient le pouvoir des instances centrales.

Ainsi, les groupes se réapproprient les spécificités géographiques et/ou sectorielles de leur environnement, leurs résultats économiques mais également leurs choix organisationnels comme preuve d'une expertise propre. Tout cela mène au final les intervenant.es à développer une identité de groupe, en parallèle à celle d'être intervenant.e au sein de Syndex.

Finalement, la dernière échelle d'autonomie est celle de la société Syndex, vis-à-vis du reste du marché, que ce soient ses concurrents, ou bien le marché économique classique. La charte interne commence par ses mots : « La société est porteuse d'un projet fondé sur la responsabilité et l'autonomie » . Cette autonomie passe par la légitimité des intervenant.es, dans le cadre de leur travail à « remettre en cause à leur niveau le dogme libéral dans ses applications concrètes ». Mais elle passe également par une autonomie vis-à-vis du cadre hégémonique organisationnel, car la voix de l'assemblée générale fait loi, plutôt que les théories managériales inculquées en école de gestion et incorporées aux organisations par le recrutement de managers. Cette hégémonie du « droit interne » surpasse même parfois les réglementations en vigueur, appelées « droit externe », ce qui marque bien la mise à distance qui en est faite. Il y a donc un double discours étonnant dans la mesure où les intervenant.es, dans leur mission, s'assurent du respect du droit du travail, qu'elles/eux considèrent comme « droit externe » pour leur propre société.

Un exemple de cette mise à distance de la réglementation est le fait que l'accord d'entreprise sur le temps de travail, en vigueur à Syndex depuis 2007, n'a pas été mis à jour suite à l'évolution jurisprudentielle, qui considère comme « nulle les conventions de forfait qui ne permettent pas d'assurer le droit au repos quotidien et hebdomadaire des salarié-es et par la même, la protection de leur santé physique et mentale »<sup>6</sup>. Face à un contrôle de l'inspection du travail pour ces manquements, le Comité de direction a indiqué avoir pris en compte la nécessité d'amorcer des changements pour « pallier à ses faiblesses » , c'est-à-dire respecter le code du travail, mais tout en rappelant l'importance de conserver son modèle autogestionnaire spécifique.<sup>7</sup>

Ainsi l'autonomie individuelle, des groupes et de la société est au cœur de la culture d'entreprise et même de l'identité syndexoise. Elle est également indissociable de l'organisation autogestionnaire collective (de la société et des groupes) qui contribue à créer un « nous » fédérateurs, contre « les autres » (Rosanvallon, 1976).

### 3. L'égalité, un principe qui légitime le pouvoir de tous.tes pour tous.tes

Comme le diagnostiquent les deux consultants qui réalisent en 2020, à la demande du Comité de direction, un état des lieux et des préconisations concernant la démocratie interne, Syndex est une société de pairs où l' « idéal égalitaire y est extrêmement fort » (Brière et Le Texier, 2020)

Cette égalité se retrouve au niveau organisationnel et au niveau statutaire. En termes d'organisation, l'égalité entre les membres passe par leur libre participation aux prises de décision, que ce soit en votant (sous le principe un.e membre= une voix), ou bien en proposant des contributions et amendements au mandat de gestion, et ce quelle que soit leur fonction, sous condition d'une insertion suffisante dans le collectif de travail (c'est-à-dire d'avoir travaillé trente jours dans l'année pour Syndex).

---

<sup>6</sup> Décision de la Cour de cassation depuis 2011, qui a donné naissance en 2015 à un avenant à la convention collective des experts-comptables

<sup>7</sup> « l'histoire de Syndex est marquée par son modèle autogestionnaire, la forte autonomie laissée aux intervenant-e-s, sa responsabilité individuelle et son organisation du travail. C'est un fondement de notre construction et c'est aussi un bien précieux qu'il faut conserver. »

En termes de statut, l'égalité passe par le fait qu'il n'y ait pas de hiérarchie au sein des intervenant.es, contrairement à la plupart des cabinets classiques. « Chez nous y a pas de senior payé une fortune sur le dos des autres, y a pas de délégation du sale boulot, tu fais tout, de A à Z, que tu sois NI ou là depuis 30 ans" (Antoine, intervenant et responsable du groupe métaux ). La hiérarchie, parallèlement à la rémunération, ne se fait pas sur l'intitulé du statut, mais sur le nombre de jours travaillés. Ainsi il n'y a pas d'échelons successifs à gravir, puisque les fonctions de contrôle (Conseil de surveillance et commission des sages ), d'encadrement (responsable de groupe) et de décision (Comité de direction) ne sont pas monopolisées par des personnes engagées au poste de directeur.rice ou de manager, mais sont des missions que le groupe délègue temporairement à des candidat.es élu.es, sans pour autant changer leur statut commun d'intervenant.es ou de personnel administratif . Les mandaté.es se voient délégués des jours de travail pour accomplir ces missions, mais continuent en parallèle leurs missions habituelles. Seul le Comité de direction représente un emploi à plein temps, mais celui-ci est limité dans le temps (trois ans, renouvelables une seule fois) et une fois terminée les personnes reprennent leurs missions , leur rémunération et leur statut d'origine (intervenant.es ou personnel administratif). En effet, l'ancienneté n'a aucune incidence sur la rémunération puisque tous.tes les intervenant.es sont rémunéré.es sur la même base. Seul le nombre de jours effectués et le taux interne des groupes forment les écarts de rémunération. Ainsi William qui a été au Comité de direction de 2014 à 2021 m'a expliqué avoir été « directeur de gens qui gagnaient plus ». Une des spécificités, et difficultés pour Syndex, est ainsi que les postes à responsabilité, outre la difficulté de positionnement au sein du collectif (« Tu t'en prends plein la gueule, t'as pas bcp de reconnaissance »- William au Comité de direction de 2014 à 2021), peuvent entraîner une perte de revenue.

Comme l'autonomie, l'égalité se retrouve, du moins officiellement, entre les membres, mais également entre les groupes. Sans égalité pas de démocratie possible, que ce soit pour une société civile ou bien une « entreprise démocratique » (Diefenbach, 2020). L'égalité revendiquée des membres fait donc partie de la culture d'entreprise dans la mesure où elle est cohérente avec les valeurs politique post 68 prônées , mais puisqu'elle justifie également l'opposition, encore virulente aujourd'hui, à toute sorte de division des tâches et de hiérarchie. Le statut de SCOP que Syndex arbore fièrement, lui permet ainsi de prouver l'importance accordée à l'égalité en tant qu'idéal et plus particulièrement sa valorisation du « dialogue social équilibré » puisqu'il est intégré « jusque dans son organisation » (site internet de Syndex).

Si l'égalité, en tant qu'idéal et en tant que modèle organisationnel, est valorisée en externe comme facteur différenciant, elle est également valorisée en interne car elle permet l'autonomie des membres et des groupes, et justifie également de l'identité engagée de Syndex. A « liberté, égalité fraternité », Syndex ajoute « engagement, indépendance, égalité ». Ces trois valeurs partagées et revendiquées sont au fondement des rites, mythes qui permettent de former et fédérer un collectif (Thévenet, 1993), c'est-à-dire au fondement de sa culture d'entreprise. Mais elles vont également contribuer à renforcer « l'identité communautaire » des membres de Syndex qui en adhérant à ces valeurs, adhèrent également à la destinée commune qu'ils/elles se forgent. (Osty et Uhalde, 2007). Par ce biais-là elles contribuent à influencer les évolutions de l'organisation, que ce soit par la forme prise par les changements, ou bien par le fait que les arguments justifiant ces évolutions utilisent ces valeurs comme outils de légitimation.

Au sein de cette première partie nous avons donc pu voir que malgré l'abandon général de l'autogestion au début des années 80 face à la victoire du libéralisme (Rosanvallon, 2000), et malgré une dégénérescence démocratique qui devait être inévitable (Meister, 1974), Syndex a conservé un modèle démocratique et un fonctionnement autogestionnaire. Ce maintien s'est fait par des évolutions qui ont conduit à modifier la structure organisationnelle pour faire perdurer ces principes malgré la hausse et le renouvellement des effectifs. Les évolutions ont également contribué à façonner rétrospectivement l'histoire de Syndex, selon les besoins du moment, et ainsi à renforcer l'identité collective au sein de syndex. La forte culture d'entreprise a également contribué à ces évolutions et s'est, elle aussi, adaptée pour perdurer.



## II. Syndex, une SCOP autogestionnaire qui a su s'adapter pour devenir et rester numéro deux dans le marché de l'expertise

Si la structure autogestionnaire a évolué pour perdurer, ces évolutions ne peuvent être analysées indépendamment de son marché économique de l'expertise aux représentant.es du personnel. En effet les missions et la structure de Syndex s'adaptent par, pour et malgré ce marché, dans l'objectif choisi de rester un leader historique. Si Syndex a « créé le métier », il n'est en rien naturel que l'activité ait perduré face à la naissance de nombreux cabinets concurrents, aux évolutions réglementaires et à la concurrence interne. Contre les théories opposant démocratie et efficacité économique, nous verrons en quoi l'activité économique de Syndex n'a pas perduré malgré la démocratie interne, mais qu'au contraire l'organisation démocratique a permis de développer l'activité économique. Il en est de même pour la culture d'entreprise qui ne s'est pas maintenue malgré la hausse du chiffre d'affaires et des effectifs mais l'a favorisée.

### A. De 1982 à 2017 : une structure qui s'est développée et modifiée au grès des évolutions du marché de l'expertise

#### 1. La création du marché par les lois Auroux

Syndex se targue d'être un cabinet engagé exclusivement auprès des représentant.es des salarié.es. Revenons donc sur le marché économique de l'expertise aux CSE.

William (au Comité de direction de 2014 à 2021) nous explique que Syndex « est assis sur un tas d'or ». En effet c'est un « business hyper réglementé ». L'obligation d'agrément pour intervenir auprès des SSCT, et celle d'être reconnu par l'ordre des experts comptables pour diligenter une mission de consultation, encadrent les pratiques et limitent les formes de concurrence. La réglementation offre également aux instances de représentant.es du personnel des missions récurrentes et gratuites (puisque c'est l'entreprise qui finance). L'activité de Syndex est très fortement dépendante du rôle légal octroyé au dialogue social et plus particulièrement aux représentant.es du personnel. Ce rôle est défini par le code du travail et a évolué au cours du temps. Revenons sur les modifications de ce marché et les impacts pour Syndex.

Les premiers comités d'entreprise et le droit à la consultation naissent avec les lois de 1946. En 1982, les lois Auroux consacrent le rôle de l'expertise, et même le rôle de « l'expertise Syndex » selon l'association des anciens de Syndex. En effet, le cabinet n'est pas un simple sujet de cette loi, puisque des responsables et intervenants ont fait du lobbying auprès de Michel Coffineau, député rapporteur du projet Auroux, menant à une reprise dans la loi, de textes rédigés par des salarié.es de Syndex. Ce plaidoyer a ainsi conduit à renforcer la mission annuelle d'examen des comptes et faire porter son traitement sur « tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à l'intelligence des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise ».

Les lois Auroux font ainsi de la pratique de Syndex la norme, légitimant son approche qui faisait de l'analyse comptable non une fin (contrairement au cabinet hégémonique Masson) mais un moyen pour éclairer de la situation et stratégie économiques et sociales de

l'entreprise. Comme le résume Alain Supiot (2010): « Les lois Auroux ont cherché à encadrer le pouvoir économique dans l'entreprise, notamment en matière réglementaire et disciplinaire, sans en partager l'exercice avec les représentants du personnel». Les comités d'entreprise (CE) ne sont donc pas des instances de co-gestion mais d'information-consultation. Si la direction consulte pour avis les comités d'entreprise, qui regroupent élus et délégués syndicaux, ces derniers peuvent également recourir à un.e expert.e dont les lois Auroux viennent renforcer les missions. Elles ouvrent le droit pour le CE de recourir à un expert pour une « mission sur licenciements », lorsqu'un projet de restructuration lui est soumis. Elles reconnaissent également son expertise en lui octroyant les mêmes pouvoirs d'investigation que les commissaires aux comptes.

Le paysage des cabinets se redessine d'ailleurs dans les années 90, par l'évolution de l'activité mais également par des logiques personnelles. Si la CFDT fait majoritairement appel à Syndex, avant 1982, la CGT recourt aux trois grands cabinets existants : Masson, Maréchal et Pirolli. Le cabinet Masson, qui avait le plus important portefeuille d'interventions auprès des CE, périclité face au manque de successeur. Avec les encouragements de Jean-Louis Moynot à la direction de la CGT, Pierre Ferracci crée Secafi, avec Maréchal, dont il prend seul la tête en 1986, après le départ à la retraite de ce dernier. Pirolli est encouragé par la CGT à créer une nouvelle société, la SOGEX qui voit le jour en 1983 et sera absorbée plus tard en 1990 par Secafi. La révolution des cabinets passe par une modification des acteurs présents, mais également des méthodologies d'intervention. Ferracci « rompt avec le modèle des rapports Masson et Maréchal et s'inspire de la méthodologie des rapports Syndex qui devient l'exemple à suivre », car plus adaptée aux attentes des représentant.es du personnel, mais également légitimée par les lois Auroux. La disparition des trois cabinets historiques et la hausse des débouchés pour ce marché qui se crée, permet la naissance de nombreux cabinets, spécialisés sur l'expertise comptable au CE et/ou l'expertise technique au CHSCT (c'est-à-dire des cabinets d'expert.es agréé.es par le Ministère du Travail), par l'émergence de nouveaux acteurs mais également par la main d'anciens intervenants ayant récupéré les clients et ouverts leur propre cabinet.

La modification du paysage des cabinets montre également le passage d'une logique personnelle à une logique de société, qui octroie une longévité aux cabinets dont la survie n'est plus dépendance des associé.es du cabinet, et dont l'identité les transcende. Cette restructuration du paysage qui vient correspondre au modèle dans lequel était déjà formé Syndex, peut s'expliquer par la stabilisation du marché économique qu'offrent les lois Auroux, mais également par l'affaiblissement progressif des liens avec les syndicats.

L'expertise auprès des CE, alors balbutiante au sortir de la guerre, était largement dépendante d'une proximité avec l'une ou l'autre des deux principales organisations syndicales (CGT et CFDT). Concernant Syndex, son développement est intrinsèquement lié à la priorité donnée par la CFDT à renforcer l'expertise des salarié.es, en phase avec leur idéal de socialisme autogestionnaire basé sur l'émancipation générale, et pour dessiner un nouveau dialogue social, « constructif avec l'employeur », s'opposant à celui porté par la CGT (Cristofalo, 2009). Cependant à partir des années 80, les liens avec la CFDT se distendent, engendrant une indépendance dans le choix des missions pour Syndex, et donc une hausse potentielle de son activité en répondant aux demandes d'élus.es CGT sans devoir attendre l'aval de la CFDT, mais également une perte de sécurité face à une CFDT qui prône la mise en concurrence des expert.es. Selon Paula Cristofalo, qui étudie les relations entre les expert.es et la CFDT, la

confédération critique dans les années 1980 la qualité d'intervention des expert.es, dans une période où l'objectif de la confédération est d'augmenter le taux de syndicalisation et la stratégie choisie est l'amenuisement du discours idéologique. Les archives confédérales relate ainsi des critiques envers certains expert.es qui se seraient contenté.es durant cette période « de discours idéologiques, d'autant plus graves qu'ils empêchent de traiter en profondeur les dossiers, de permettre de rendre légitimes les élus et syndicalistes pour aller vers une politique de négociation » (Cristofalo, 2014). La Confédération CFDT prône alors le pluralisme et la concurrence de l'offre en mettant plus l'accent sur les compétences et la qualité des intervenants, que sur leur engagement. Elle encourage des experts de Sécafi, adhérents CFDT, à créer le cabinet Sextant en 1996.

L'éloignement avec la CFDT est également idéologique puisque celle-ci, dans une stratégie de re-syndicalisation abandonne l'idéal du socialisme autogestionnaire (Georgi, 2014). En réponse, Syndex n'abandonne pas son idéal autogestionnaire mais va chercher à favoriser et vérifier l'acquisition en continu de compétences dans l'ensemble des groupes, à s'engouffrer dans les nouveaux débouchés qu'offrent les lois Auroux, mais va aussi se focaliser sur répondre aux demandes de ses clients les CE, plus que ceux de la confédération.

Concernant l'acquisition de compétences, deux processus typiques à Syndex se mettent en place. Face au refus d'une solution centrale, homogène et imposée, qui viendrait heurter l'autonomie des expert.es et remettre en cause leurs compétences, une des solutions est de revoir le rapport-type. Face à la volonté des représentant.es des salarié.es de ne plus seulement être dans la réaction, les données analysées ne sont pas seulement celles du passé mais est également analysé l'avenir de l'entreprise pour pouvoir anticiper. Outre la mise en place d'un outil commun de travail, qui se diffuse après expérimentation et retour d'expérience des parties prenantes, Syndex s'adapte au marché par la mise en place d'un nouveau groupe, par l'initiative individuelle « d'un petit nombre d'intervenants qui a réuni les conditions de l'émergence d'une telle approche » (Capron, 1992). Le groupe agrémenté CHSCT né en 2003, face à la nécessité ressentie de développer cette expertise pour ne pas laisser l'entièreté du marché au principal concurrent Sécafi. La création de l'activité d'expertise CHSCT a ainsi été présentée par le Comité de direction aux responsables de groupes en avril 2003 comme suit : « Dans un contexte où notre principal concurrent tend à devenir un acteur de référence sur ce champ en France, notre coeur de métier, notre offre doit évoluer afin de maintenir notre position de co-leader sur le marché de l'expertise pour les CE ». (Vayssière, 2023)

L'évolution n'est pas naturelle elle dépend d'une volonté de perdurer sur le marché, mais également d'un pronostic du problème et de la réponse à apporter. Syndex aurait pu ne pas s'intéresser à ce marché et se spécialiser dans les missions sur licenciement ou les missions de consultation du CE, ou bien voir dans l'éloignement politique de la CFDT un problème mais cela n'a pas été le cas.

## 2. Evolutions internes par et pour le développement économique

Après les lois Auroux, les acteurs sont désormais institués, professionnalisés et installés au sein d'un marché composé de différents cabinets (de tailles différentes, affiliés ou non à une organisation syndicale, spécialisés sur une branche d'activité ou « généralistes »). La hausse de la concurrence s'est faite sur la création d'un marché, dont Syndex a également profité

passant de 75 intervenant.es et 200 missions en 1975, à 260 intervenant.es et 800 missions en 1985.

Cette augmentation des effectifs amène également une professionnalisation des intervenant.es, permise par une augmentation de l'activité, en quantité et dans le temps, qui permet un recrutement annuel à temps plein. Cette professionnalisation est également favorisée par un coût à la formation des intervenant.es qui pousse la structure à chercher une fidélisation de ses effectifs. Alors que les permanent.es représentaient la marge, ce statut devient la norme, affectant la structure interne mais également la culture d'entreprise par un renouvellement de profil. Cependant la « dégénérescence démocratique » (Michels, 1911) qui mènerait irrémédiablement à l'avènement d'une oligarchie managériale à partir d'un certain seuil de salarié.es, ne se produit pas. L'assemblée générale de 1984, qui s'était donnée pour objectif de concilier « sécurité, démocratie et efficacité » a été le lieu de débat entre des intervenant.es (« soixante-huitards » (Capron, 1992)) qui s'inquiétaient du risque de voir Syndex devenir un « cabinet classique », et d'autres qui prônaient une hausse des standards et contrôles pour une plus grande cohérence avec les standards de la profession d'expert.es comptables. Le fruit de cette assemblée générale est l'adoption du statut d'intervenant confirmé et de stagiaire, et ainsi un contrôle des compétences, cependant l'introduction d'une stricte hiérarchie professionnelle n'est pas retenue.

Entre 1988 et 1991, le groupe se renforce avec six nouveaux groupes correspondant à de nouvelles implantations régionales. L'augmentation du chiffre d'affaires général, des effectifs, et le renouvellement des profils mènent l'assemblée de 1998 à répondre à un débat interne lancinant : faut-il aller vers plus ou moins de décentralisation ?

En interne, deux profils s'opposent. Le premier valorise l'autonomie des intervenant.es et voit en la structure Syndex une simple structure de moyens. Le second, au contraire reconnaît en la société Syndex une « communauté sociale » (Alter, 1996) avec un projet commun et une identité partagée. Le débat est tranché, et au vote majoritaire (de peu de voix), Syndex ne devient pas un GIE (groupement d'intérêt économique) d'experts comme l'aurait voulu le premier profil. Cette décision de faire société est justifiée par l'identité commune portée, mais également par des arguments économiques, prônant l'utilité du statut juridique pour se développer et ainsi constituer « une force de frappe » (Mandat de gestion, 1998) qui permettrait d'affronter tous les marchés.

Suite à cette décision, le groupe agro-alimentation fait scission pour créer son propre cabinet. Ce « spin off » (Eric, intervenant depuis 1996), qui n'était pas le premier, ni le dernier, a cependant profondément marqué la société. Economiquement, cette scission a entraîné la perte d'intervenant.es qualifié.es, mais également une perte de marché car les CE ont suivi les intervenant.es, et plutôt que de se faire concurrence Syndex a arrêté l'intervention dans ce secteur. Au sein du collectif, cette histoire a également été marquante car elle a représenté un « exit » collectif. Si l'on reprend les différentes solutions identifiées par Hirschman face à une situation perçue comme problématique, la scission du groupe démarque avec l'organisation autogestionnaire qui prône la prise de parole « voice » en assemblée générale, et une loyauté (« loyalty ») face aux décisions votées à la majorité. Elle est également marquante car c'est une défection groupée et non individuelle, mettant en exergue les oppositions de visions, qui peuvent donc être irréconciliables, au sein de la société.

### 3. L'impact de l'environnement économique

Le marché s'est donc créé par les lois Auroux, puis structuré par les évolutions législatives qui ont renforcé et cadré le dialogue social. Syndex a également profité des décisions jurisprudentielles, dont elle a parfois été à l'origine, qui ont imposé aux directions le partage des données de l'entreprise, renforçant ainsi le pouvoir des expert.es et le droit d'information des élu.es du personnel. Les évolutions du marché de l'expertise, et donc de Syndex, sont indissociables des évolutions normatives. Cependant, les évolutions économiques sont également à prendre en compte pour appréhender les évolutions du marché.

Les lois Auroux correspondent historiquement au début de la désindustrialisation. La création légale des missions sur licenciement est couplée à un contexte économique qui les favorisera. Cette désindustrialisation modifie ainsi l'activité et oblige Syndex à des évolutions, que ce soit dans ses missions ou bien dans ses groupes. Ainsi, la tertiarisation de l'économie mène à une augmentation des missions pour le groupe « Service », et une transformation des missions pour les groupes Métaux et Chimie qui passent de missions d'informations récurrentes à des missions de négociation face à des plans de licenciement. Le chiffre d'affaires des groupes est ainsi moins prévisible, car dépendant des fermetures de sites. Cependant, la couverture médiatique des fermetures permet à Syndex de renforcer la visibilité de son engagement politique auprès des élu.es du personnel et délégué.es syndicaux, représentant une publicité vis-à-vis des comités d'entreprise pouvant être de futurs clients, mais également d'expert.es qualifié.es pouvant être de potentiel.les recru.es. Cet engagement de long terme dans certaines luttes salariales favorise également l'influence politique de Syndex à l'échelle nationale, tout autant qu'elle renforce sa culture d'entreprise d'héritière des combats post mai 68. Ainsi, une des missions présentées comme emblématique est l'accompagnement pendant 8 ans de La Société des Usines Chausson (SUC), 4e constructeur automobile français en 1987. Cet accompagnement a représenté une forte source d'activité avec, entre autres, une mission annuelle sur licenciement de 1988 à 1995. La lutte a engendré manifestations, grèves, et a ainsi permis à Syndex de s'engager dans ce combat et de « dénoncer les manipulations des directions, de tenter de bâtir des alternatives et de chercher à garantir l'avenir des salariés » (Bruggeman et Massera, 2019) , et ce, depuis la mise en évidence en 1988 par les expert.es Syndex de « la dépendance absolue de Chausson vis-à-vis de Renault et Peugeot », et ce jusqu'à l'arrêt des machines en 1996.

Pareillement, les crises économiques obligent Syndex à adapter son offre de mission, et donc les compétences des expert.es, aux préoccupations des élu.es des CE, impactées par le contexte économique des entreprises. Ainsi en 2008-2009, la France enregistre 2 245 plans de sauvegarde (contre 914 en 2012), une période qui correspond également à un pic d'activité pour Syndex. Comme nous l'explique Anne du groupe Métaux "le pire c'est une boîte qui va bien pendant 3 ans consécutifs, en termes d'analyse [financière] c'est pauvre. [...] c'est plus facile quand ça va mal"

Si le pic d'activité induit un développement économique, il met également en difficulté la structure par des besoins rapides de fidélisation et d'augmentation des effectifs, ainsi que d'acquisition de compétences.

#### 4. Impact des dernières évolutions législatives sur le marché de l'expertise

Le marché de l'expertise aux instances de représentation du personnel est fortement corrélé aux évolutions du dialogue social, ainsi les évolutions réglementaires de ce dernier impactent également la structure économique du secteur, et par là même Syndex.

En juin 2013, la loi relative à la sécurisation de l'emploi (« LSE ») crée de nouveaux domaines dans lesquels peut s'exercer le droit de recours à l'expertise. En effet, les comités d'entreprise peuvent recourir à un expert dans le cadre d'une information-consultation sur les orientations stratégiques, ou bien lors des négociations en cas de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Cette nouvelle législation entraîne trois modifications majeures (Guillas-Cavan, Kahamann, 2018). La loi introduit pour la première fois un délai de réalisation (« délais préfix »), qui induit un cadrage temporel du déroulé des missions. De plus, le recours à l'expertise n'est plus limité aux seules instances de représentation du personnel (CE et CHSCT) mais s'étend aux organisations syndicales, lors des négociations des PSE, ce qui signifie une potentielle augmentation de l'activité pour Syndex. Finalement, elle introduit pour les missions sur l'orientation stratégique le principe du co-financement « 80/20 » qui veut donc que le CE doit engager son budget de fonctionnement pour participer à hauteur de 20 % au financement de la mission. Ce co-financement par le CE appelle donc à un devoir de communication pour faire valoir la plus-value des missions, et donc le bon investissement du budget de financement que cela représenterait.

Face à cette évolution réglementaire, le mandat de gestion de 2014 fait apparaître le besoin d'un outil de communication externe, qui sera créé un an plus tard. Cette importance donnée à la communication externe mènera en 2016 à un chantier de refonte de l'image de marque de Syndex qui débouchera sur une « modernisation » du logo (Anne, employée au service de communication interne) et un changement du slogan de « comprendre pour agir » à « l'expertise engagée », précédemment analysé.

En 2015, la loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi « Rebsamen » regroupe les dix-sept obligations annuelles d'information-consultation en trois consultations annuelles : les orientations stratégiques (OS), la situation économique et financière (SEF) et la politique sociale et les conditions de travail et d'emploi (PoSoc). De plus, les délais préfix sont élargis à toutes les consultations CE et CHSCT.

Cet encadrement légal, réalisé dans le but de simplifier le dialogue social, encadre le rythme et la temporalité des missions. Elle accélère les missions, ce qui peut se révéler être fallacieux pour les intervenant.es qui se retrouvent face à des « directions qui jouent la montre » (Emma, intervenante du groupe Métaux) en utilisant au maximum le délai légal permis, en envoyant les informations au compte-goutte, menant les intervenant.es à un « couloir » et à devoir analyser de nombreuses données dans un temps court pour respecter leurs propres délais réglementaires. Cependant en rationalisant les temps de dialogue social, elle favorise l'argument du recours à l'expertise pour faciliter le travail des élu.es, qui s'intensifie sur trois phases particulièrement dense.

Si en 2015, la loi favorise une garantie d'activité à Syndex en définissant trois temps récurrents de consultation des comités d'entreprise, les ordonnances de 2017 au contraire, fragilise l'activité économique de Syndex. La dernière transformation date de l'ordonnance « Macron » et a amené de nombreuses modifications en termes de format d'instance de représentation et d'encadrement des missions d'expertise.

« [Avec] les ordonnances Macron, j'ai cru qu'on allait fermer la boîte » nous indique William, au Comité de direction lors de l'adoption de cette ordonnance.

L'ordonnance fusionne les instances de représentation du personnel en une unique instance: le comité social et économique (CSE). Dans les entreprises de 11 à 49 salarié.es, les délégué.es du personnel (DP) se transforment en CSE ; dans celles de 50 salarié.es et plus, les instances du CE, les DP et le CHSCT, fusionnent en un seul CSE.

Ces ordonnances engendrent également de nombreux changements dans la réalisation des missions d'expertise :

- elles encadrent les délais de réalisation et les conditions de nomination. A ce titre, le cabinet Syndex conseille, dans son guide des missions d'expertise à destination des représentant.es des salarié.es, de demander à la direction le calendrier social des informations-consultations récurrentes en début d'année pour pouvoir les planifier et anticiper la nomination d'un.e expert.e.

- elles étendent le co-financement du CSE (20% du coût) à certaines missions, qui étaient précédemment à la charge unique de l'employeur (droit d'alerte, orientations stratégiques, concentration, projet important modifiant les conditions de travail et introduction de nouvelles technologies). Le coût économique retombant en partie sur le CSE, le potentiel intérêt des élu.es à mandater des expert.es peut s'affaiblir, d'autant plus que cela s'inscrit dans un budget de fonctionnement déjà diminué par le regroupement des instances.

- elles transforment la régulation du métier d'expert auprès du CHSCT. Auparavant agréé.es par le Ministère du Travail pour une durée maximale de cinq ans renouvelable, les expert.es ne sont désormais soumis.es qu'à l'obtention d'une simple habilitation en qualité du travail et de l'emploi, ouvrant le marché des commissions SSCT. La régulation étatique devient un marché de la certification/accréditation facilitant ainsi l'émergence de nouveaux concurrent.es

- Le droit à la contestation de l'employeur est élargi aux différents stades de l'expertise. Cela pousse à la judiciarisation des relations entre l'expert et la direction

Ces ordonnances, qui ont été présentées par le gouvernement comme une manière de réguler les excès « d'un marché lucratif de l'expertise auprès des CE et CHSCT », ont suscité une forte inquiétude au sein du secteur. Puisqu'il n'y a dorénavant qu'un seul comité (et des commissions), cette fusion en une instance unique réduit le nombre de mandats, de réunions et le budget global de fonctionnement. Pour le marché de l'expertise cela affaiblit les débouchés de formation (puisque'il y a moins de membres des comités à former), et porte le risque d'une limitation du recours à l'expertise alors même que les applications de ce droit de recours à l'expertise s'étaient multipliées dans les années précédentes, avec les législations de 1982 et 2013. Plus encore, ces textes législatifs font de l'expertise « un objet de négociation » alors même qu'elle était un droit, comme l'explique le président du cabinet d'expertise Sextant, dans un article de 2017 pour *actuel CE*.

Pour répondre à cette dernière transformation qui vient impacter son marché économique, le cabinet Syndex a tenté, avec la CFDT de limiter les conséquences néfastes de ces ordonnances, par un important travail de plaidoyer à l'échelon national. Puis après l'adoption finale de ces ordonnances, Syndex a adapté son activité. En effet, alors que le Syndicat des experts agréés auprès des CHSCT (SEA), a annoncé une baisse de missions de 30% sur l'année 2019, Syndex a maintenu son chiffre d'affaires la même année.

« Pour un CSE de taille moyenne, la prise en charge partielle d'une étude peut représenter entre un quart et un tiers de son budget annuel de fonctionnement. C'est considérable », confie Jean-Claude Delgènes, de Technologia. Le maintien économique de Syndex s'explique par des missions historiques auprès de grands groupes, dans lesquels des accords d'entreprise font perdurer la charge des trois missions récurrentes à l'employeur, et avec lesquels les liens personnels augmentent la plus-value ressentie des missions, engendrant ainsi une continuité de la relation client (Crosby et al, 1990). Mais il s'explique également par le fait que les ordonnances Macron ont engendré à court terme une nouvelle débouchée que Syndex a développé : la formation pour comprendre et s'adapter aux évolutions réglementaires. Fort de la valorisation de sa culture de pédagogie envers les élu.es, notamment visible à travers son ancien slogan « comprendre pour agir », Syndex, face à la baisse préméditée des missions, a développé son offre de formation envers les élu.es, avec une offre permettant de préparer les élu.es au passage en CSE puis de les accompagner dans l'exercice de leurs prérogatives. La baisse des missions a ainsi été contrebalancée par la hausse de l'activité de formation, ce qui a permis de maintenir un chiffre d'affaires, et un taux d'activité pour les intervenant.es.

Face à la naissance et aux évolutions du marché économique de l'expertise aux instances de représentant.es du personnel, Syndex a adapté son offre économique pour répondre à la demande (missions CHST, PSE...) et pour créer de la demande (communication externe, offres de formation...). Mais le cabinet ne s'est pas seulement adapté, il a également adapté les projets de réglementation à sa vision de l'expertise et à son modèle économique, par des actions de lobbying (lois Auroux et Ordonnances macron). Ainsi l'adaptation aux évolutions du marché, n'est en rien naturelle, elle dépend d'une volonté de faire perdurer le projet économique et de moyens dédiés.

## B. L'organisation démocratique comme vecteur d'innovation et d'adaptation dans un objectif planifié de conquête du marché

### 1. Les processus d'émergence de propositions et leur adoption au sein de l'organisation démocratique de Syndex

Les adaptations de l'activité économique ne peuvent s'appréhender indépendamment de l'organisation qui les crée, et qui peut également en être impactée. Perdurer sur un marché ne s'entend pas comme rester dans un état de stabilité, de non-changement. Au contraire, cela signifie posséder et conserver une « capacité d'adaptation stratégique » (Desreumaux, 2015).

Analysons cette capacité au sein de l'organisation démocratique de Syndex, tout en séparant les différentes phases qui mènent jusqu'à une adaptation effective, autour de deux moments : l'émergence d'une solution, puis sa mise en place effective.

Comme le met en avant Joseph R. Gusfield (1989) dans son analyse de la construction des problèmes sociaux : posséder (« own ») un problème c'est avant tout acquérir l'autorité de nommer une situation comme problématique et de proposer une solution pour parvenir à l'état souhaité, et valorisé comme souhaitable. Au sein de Syndex, l'émergence de propositions, issus d'un diagnostic mettant en avant un problème nécessitant une intervention, passe par plusieurs voies. Ces différentes manières de faire exister un problème



et une solution, peuvent être regroupées autour de deux valeurs centrales dans la culture d'entreprise de Syndex : l'autonomie et la démocratie.

Concernant la démocratie, l'assemblée générale, moment central de la vie interne de Syndex puisqu'elle permet l'élection du Comité de direction et du mandat de gestion, est un moment décisif d'émergence de propositions.

Ce temps pris tous les trois ans, permet un questionnement régulier sur la direction stratégique suivie, et la cohérence de celle-ci avec la volonté collective et les besoins de la société. Comme l'explique une intervenante Syndex du groupe SSCT dans l'article « Les aléas de la décision collective », « le renouvellement des mandats impose à tout le monde de se demander régulièrement où on veut aller, qu'est-ce qu'on veut faire ? ». Ce temps de réflexion n'est pas unique aux structures démocratiques, cependant dans les organisations classiques il tend à être accaparé par les sphères décisionnaires. Les décisions prises relèvent alors de choix personnels des dirigeants, de décisions prises par les actionnaires, etc... Ici les décisions ainsi que les propositions relèvent du collectif.

Concernant les propositions, chaque salarié.es ayant droit de vote peut faire une proposition d'amendement au mandat de gestion, en son nom propre ou bien au sein d'un regroupement de salarié.es (forme majoritairement prise). La structure favorise ainsi la prise de parole - « voice » (Hirschman, 1970) face à une situation perçue comme problématique. Mais elle conditionne cette prise de parole à l'apport d'une proposition, d'une solution, d'une « mobilisation de soi » (William, responsable de services financier et ancien directeur) garante d'une critique constructive pour le collectif. Cela évite « la critique pour la critique » (William), mais permet aussi de favoriser l'appropriation des solutions défendues. En effet, ces propositions pour être adoptées, sont soumises au vote majoritaire lors de l'assemblée générale. Préalablement elles ont donc fait l'objet d'un plaidoyer interne informel, mais sont également souvent le fruit de compromis afin de s'assurer d'un vote favorable. Le fait que ces propositions soient le fruit de compromis explique le fait qu'elles soient portées par un regroupement de salarié.es, qui en collectif, ont également plus de chance de la faire adopter en mobilisant leurs réseaux internes de connaissances. Ainsi, la structure démocratique de Syndex permet de faire émerger des solutions, mais également de favoriser leur mise en place effective car les salarié.es ont été parties prenantes des processus de fabrication et d'élection de la solution.

Dans l'autogestion, les salarié.es participent à la société de deux manières : une participation à « l'acte productif » et une participation à « la construction des décisions collectives » (Boullier et Ruffier, 2021). Au sein de Syndex, ces rôles complémentaires permettent ainsi de renforcer l'activité économique par les décisions collectives prises qui permettent de faire émerger des innovations, mais également de s'approprier et ainsi de ne pas s'opposer aux décisions prises. Concernant les innovations, celles-ci sont favorisées par l'autonomie laissée aux groupes et aux intervenant.es, et la valorisation de l'expérimentation. En effet, au sein même de la structure lorsqu'un sujet est vu collectivement comme problématique et devant être solutionné un groupe de travail est instauré en assemblée générale, constitué de salarié.es volontaires. Ces dernier.es vont chercher et proposer des solutions, qui pourront ensuite être testées par les intervenant.es et groupes volontaires. Les temps récurrents et structurés accordés aux retours d'expérience permettent également de faire de l'expérimentation une voix valorisée, notamment au sein d'une organisation opposée

à toute hégémonie centrale. Comme me l'a expliqué Antoine responsable du groupe Métaux : « ici si t'as une bonne idée, tu la mets en place, personne viendra t'en empêcher ».

Cette légitimité à proposer des innovations qui partent du terrain et qui concernent l'activité économique, s'appréhende au regard de l'identité autogestionnaire de la société, ainsi qu'au regard de l'identité d'expert des salarié.es, que l'opposition à toute centralisation renforce. En effet, l'autogestion favorise une conception entrepreneuriale des travailleur-ses (Boullier, Ruffier, 2021), puisque les missions d'innovation permanente pour faire perdurer la société ne sont pas monopolisées par un statut professionnel (managers ou direction) mais bien la responsabilité de tous.tes. Les propositions des salarié.es sont donc valorisées et légitimes, d'autant plus lorsqu'elles sont portées par un collectif de salarié.es.

Parallèlement, leurs capacités d'adaptation et d'innovation sont renforcées par le principe de subsidiarité qui pose en principe la souveraineté des individus au sein de leur groupe, et la souveraineté des groupes au sein de la société. La conception entrepreneuriale (Boullier, Ruffier, 2021), qui valorise l'innovation dans l'identité salariale des structures autogestionnaire, est ainsi renforcée par l'identité d'expert.es indépendant.es des salarié.es de Syndex. En effet, l'adaptation au marché économique nécessite également d'être informé.e des tendances du marché, et donc un devoir de veille. Celui-ci n'est pas pris en charge par un poste, mais bien partagé par l'ensemble des intervenant.es, favorisant encore la légitimité de leurs propositions. Cette nécessité de veille fait partie de l'identité d'expert.es, et si elle n'est pas formellement incluse dans les missions du poste, il est implicite qu'elle est attendue de leur part. Ainsi la page de connexion internet des salarié.es s'ouvre automatiquement sur une page de revue de presse de l'Intranet, qui met quotidiennement des articles de presse en avant. Le groupe Com Doc comprend également des salarié.es qui chaque jour envoient des articles pertinents aux secteurs des différents groupes.

Ce travail de veille et le principe d'autonomie des groupes favorise la prise d'initiative au sein des groupes, à une échelle où la recherche de consensus est plus rapide qu'à celle de la société entière. Ainsi, le groupe Métaux, après avoir identifié un problème de manque de relation client, pouvant affecter l'activité économique du groupe, a créé un nouveau mandat de Développement, avec une mission d'ingénierie du développement et une mission de développement commercial. Cette création de mandat est le fruit d'un travail des responsables de groupes, issu d'un pronostic partagé et amendé en réunions de groupe. Les fiches de mission, la durée du mandat ainsi que le partage en une ou plusieurs personnes ont ensuite été retravaillés collectivement lors du séminaire du groupe, et finalement un appel à candidature a été lancé pour ce mandat d'un budget indicatif de 30 à 35 jours, pouvant être fait seul ou en binôme. Comme souvent à Syndex, une seule équipe s'est présentée, et a été élue par le groupe pour porter ce mandat. Si l'on analyse ce développement au prisme des trois dynamiques (d'invention, d'adaptation et de transformation) mises en lumière par Sainsaulieu en 1995, ceci représente une invention dans la mesure où ce mandat n'existe pas dans les autres groupes, mais également une adaptation face à un problème de « stop and go » de l'activité, dont la solution collectivement retenue est de fiabiliser le développement commercial sur le long terme au travers d'un mandat dédié de deux ans, renouvelable trois fois. Ceci n'est en revanche pas une transformation dans la mesure où l'activité de développement économique (prospection commerciale, organisation et participation à des événements regroupant les syndicats et CSE ...) était déjà effectuée par des intervenant.es.

Cette liberté d'innover octroyée, et même collectivement valorisée, s'appréhende également au regard de l'identité d'expert.es des salarié.es, qui vont ensuite pouvoir mettre en avant, auprès de leurs collègues et de la concurrence, leur innovation.

Ainsi l'innovation individuelle et des groupes, est favorisée par l'identité d'indépendant des expert.es. Cependant, Syndex est bien une société et non un groupement autonome d'expert.es, il faut donc que ces innovations se diffusent et soient collectivement mises en place, ce que l'autonomie peut mettre à mal. Face à cet important pouvoir discrétionnaire des intervenant.es, l'appropriation collective des solutions retenues est donc centrale pour éviter toute résistance sur le terrain. En prenant les outils d'analyse de la street level bureaucracy, la valorisation faite des consensus internes apparaît également comme un moyen de favoriser l'appropriation collective et ainsi de limiter l'utilisation des intervenant.es de leur marge de manœuvre. Les solutions émergent donc de compromis entre les salarié.es (par un travail informel avant de proposer des amendements, au sein de groupes de travail, ou bien par des amendements faits au mandat de gestion ), et sont légitimées en tant que solutions consensuelles ce qui permet de favoriser la voix de la loyauté ,« loyalty » (Hirschman, 1970) par rapport à une situation organisationnelle perçue comme problématique. Comme l'explique Arthur (intervenant du groupe Services Financiers et délégué syndical) « "à syndex c'est pas comme en France, quand tu votes et que t'es frustré du résultat tu peux partir, alors que pour la France tu changes pas de pays si ton candidat est pas élu". Le consensus apparaît donc également comme une nécessité pour éviter des départs, coûteux pour la structure.

Ainsi, nous avons vu que l'organisation démocratique permet de faire émerger des propositions, que ce soit lors de temps démocratiques dédiées ou bien par une expérimentation dans les pratiques donnant ensuite lieu à des propositions de déploiement généraux par de bons retours d'expérience. Ces propositions salariales apparaissent comme légitimes au sein de l'organisation autogestionnaires, et, sont appropriées car portées par un collectif de salarié.es, issus de compromis et votées majoritairement, limitant les résistances que l'autonomie des intervenant.es et des groupes favorise. Ces propositions peuvent relever de modifications venant impacter l'organisation interne, comme la création du service de communication interne par exemple, tout comme l'activité économique comme la création du groupe CHSCT en 2003 par des intervenant.es.

## 2. L'évolution en SCOP, une valorisation économique d'une organisation participative déjà en place

Avec le développement de l'activité et les années, la structure démocratique de Syndex a évolué, lui permettant d'adapter l'identité juridique au modèle autogestionnaire de Syndex, mais également de renforcer une image de marque, valorisée pour son développement économique.

Lorsque Syndex naît en 1971, l'ordre des experts-comptables ne reconnaît pas le statut de société coopérative et participative (SCOP) comme une forme juridique pouvant exercer la profession. Alors que le cabinet fige dans sa charte fondatrice le fonctionnement autogestionnaire, et promeut le modèle de SCOP au travers de ces interventions, notamment dans la mission historique auprès de LIP, Syndex prend la forme d'une SARL. Les membres font cependant fi du statut juridique officiel issu du « droit externe », en mettant en place une

organisation autogestionnaire, avec des porteurs d'actions « bénévoles » et désintéressés, et en cadrant et figeant dans le temps cette organisation, par la charte interne.

Le changement en SCOP n'est devenu possible qu'à partir des années 2000, lorsque l'ordre des experts-accepte ce statut et autorise une première SCOP d'expertise à fonctionner. L'évolution du marché rend possible l'évolution de la structure juridique de Syndex cependant elle n'explique pas à elle seule sa modification, puisque la transformation en SCOP n'advient qu'en 2011. Il faut ainsi analyser la structure, les interactions et la culture au sein de Syndex à cette époque pour comprendre le processus ayant effectivement mené à cette modification du statut juridique.

Un changement, d'autant plus un changement de statut, est coûteux en termes de temps, d'effectifs à y dédier, et donc d'argent pour une structure. S'il advient il faut donc un intérêt, qu'il soit économique, symbolique ou culturel, pour des salarié.es qui portent cette proposition, mais également trouver un intérêt pour la structure permettant d'argumenter le bien-fondé de voter ce changement. La seule possibilité de changer n'explique pas à elle seule l'avènement du changement. Au sein de Syndex, l'adoption du statut de SCOP vient également d'une situation jusqu'alors stable qui devient problématique, et d'une culture qui permet de faire émerger le passage au statut de SCOP comme une solution souhaitable. Le statut de Société anonyme avec des actionnaires devient problématique lorsque vers 2010, deux actionnaires décèdent et que cette fois-ci les héritier.es demandent à ce que leurs actions soient rachetées à un prix supérieur à leur valeur nominale. Cette situation rend le statut problématique pour les finances de Syndex, mais également pour sa culture d'entreprise opposée à ce que la détention du capital permette de dégager un bénéfice, qui serait issu de la plus-value générée par les salarié.es.

Parallèlement, le statut de SCOP est mis en avant comme une solution car il est enfin reconnu par l'ordre des experts-comptables, mais également parce qu'à cette époque plusieurs personnes issues du monde des SCOP avaient été recrutées et ont ainsi pu porter cette proposition. La proposition est donc portée lors de l'assemblée générale de 2011 et adoptée « à une forte majorité » (Eric, intervenant du groupe Auvergne Rhône-Alpes depuis 1996).

Si ce changement de statut juridique représente un changement officiel important, il ne représente pas une transformation au sens de Tushman et Romanelli (1985) puisque le statut juridique change pour au contraire conserver et renforcer l'organisation démocratique. Selon les dynamiques d'évolution de Sainsaulieu (1995), le passage en SCOP représenterait plutôt une adaptation, dans la mesure où le statut officiel vient rentrer en cohérence avec la pratique effective. C'est d'ailleurs par ce prisme que les candidats au Comité de direction de 2011 justifient cette proposition en indiquant « Nous pouvons enfin réconcilier notre projet initial avec notre statut. Depuis sa création, chaque membre de la société participe aux décisions et au choix de ses dirigeants par son vote. Le statut Scop est un costume dans lequel nous serons plus à l'aise ».

Si cette évolution juridique ancre juridiquement l'organisation démocratique de Syndex, son adoption est également liée à une volonté de développement économique sécurisé, que l'incertitude face au respect du « pacte social non écrit » (Jean-Paul Raillard, au Comité de direction en 2011) avec les actionnaires ne garantissait pas. En effet, la retranscription des débats lors de l'assemblée générale de 2011 fait également apparaître l'argument économique pour justifier l'adoption du statut de Scop puisqu'il permettrait de « mener une

véritable politique d'investissement si les besoins collectifs le nécessitent, par la sécurisation des transmissions de parts et des réserves »

Cette adaptation juridique à son organisation effective, et à l'évolution du marché permise par l'ordre des experts-comptables, va également être instrumentalisée pour devenir un argument commercial. En effet, le mandat de gestion de 2014 fait apparaître la nécessité d'un outil de commercialisation externe qui valorisera notamment l'identité spécifique de Scop comme outils de différenciation par rapport à la concurrence, et notamment Secafi, le leader du marché. Cet argument de vente, à destination des élu.es du personnel autant que de potentiel.les recru.es, est toujours visible au sein du site internet de Syndex qui dès les premières lignes de présentation met en avant son statut singulier de Scop. L'instrumentalisation commerciale de son statut juridique est particulièrement visible dans la rubrique « Nos valeurs, notre histoire » qui indique que « Syndex défend une conviction profonde. Celle-ci s'illustre jusque dans l'organisation même du cabinet, dont le statut de SCOP garantit la mise en place d'un système démocratique avec un esprit collaboratif. »

Ainsi les arguments prônant le passage au statut de SCOP en 2011, autant que les arguments justifiant de sa plus-value actuelle, mettent en avant ce statut juridique démocratique comme étant une mise en cohérence « entre l'être et le faire » (Michel, 2017). L'évolution du statut était nécessaire car permettait de faire corrélérer organisation effective et identité juridique, et actuellement ce statut est valorisé car il prouve, au nom d'une « identité performative » (Michel, 2017), la connaissance et la valorisation des systèmes démocratiques par les intervenant.es.

Ainsi, le statut de Scop permet le développement économique de la société, notamment auprès d'élu.es engagé.es politiquement ou bien d'intervenant.es pour qui le statut de Scop a été « une des principales raisons » de leur choix de rejoindre Syndex (Mathilde, intervenante du groupe Métaux).

Que ce soit par les processus organisationnels, les identités professionnelles ou bien le statut en lui-même, nous avons pu voir comment l'organisation démocratique de Syndex favorisait l'innovation et l'adaptation dans un objectif de conquête du marché.

### C. Continuer à faire vivre le projet Syndex : la culture d'entreprise comme vecteur de développement économique

Si les processus organisationnels permettent d'innover et ainsi de développer l'activité économique, encore faut-il des salarié.es qui soient prêt.es à les mettre en œuvre. Au sein d'une Scop l'ensemble des salarié.es profitent du partage du bénéfice, en tant qu'agents sociaux rationnels, leur intérêt pourrait donc être de faire les « passagers clandestins » (Olson, 1971), c'est-à-dire de bénéficier du partage du bénéfice sans pour autant dédier du temps et de l'énergie, à un développement économique qui peut être vecteur de stress et de sur-activité. Nous avons précédemment vu l'impact de l'identité professionnelle d'intervenant.es sur la capacité d'innovation, analysons maintenant le rôle de la culture d'entreprise de Syndex dans le développement économique de la société.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'organisation démocratique rend nécessaire la formation d'un collectif et la recherche de compromis dans la construction d'un problème et

de sa solution. Pour faire adopter un changement permettant le développement économique, il faut ensuite convaincre le collectif. Après avoir analysé les comptes-rendus des assemblées générales de 2011 à 2021, les différents arguments peuvent être regroupés en quatre catégories : l'intérêt individuel économique, l'intérêt du collectif, la défense d'une identité collective, ou encore un engagement politique.

1. L'intérêt économique des salarié.es : un vecteur de développement de l'activité pour une société autogérée

Premièrement, dans la mesure où le développement du chiffre d'affaires de Syndex passe par un développement de l'activité, il nécessite une augmentation du nombre de jours facturés par les intervenant.es, que ce soient des missions internes qui contribuent au développement de l'organisation (par des groupes de travail, des webinaires, des événements société, etc...) ou bien des missions externes qui contribuent au développement économique en générant du chiffre d'affaires. Mais les intervenant.es ont un intérêt économique à développer l'activité de la société dans la mesure où leur rémunération dépend de leur propre activité et du bénéfice globale généré.

Comme vu précédemment, les intervenant.es sont rémunéré.es sur la même base, puisque le critère qui différencie leur salaire n'est pas l'ancienneté, mais l'activité générée, c'est-à-dire le nombre de jours facturés. Ainsi il faut « travailler plus pour gagner plus » (Arthur, intervenant au sein du groupe Service Financier et délégué syndical). L'intérêt économique de la personne morale de Syndex est ainsi corrélé à l'intérêt économique individuel des salarié.es, et ce d'autant plus que « Ici y a pas d'actionnaires, donc à la fin de l'année, s'il reste de l'argent, c'est pour nous » (Antoine, responsable du groupe Métaux).

Cependant pour pouvoir travailler plus, il faut garantir au groupe une activité suffisante, et donc œuvrer à la développer pour la fiabiliser, dans un milieu instable, où les élu.es ne sont pas obligé.es de recourir à une expertise, et autant moins à celle de Syndex au cœur d'un marché fortement concurrentiel. Ainsi, développer l'activité, comme c'est la mission du nouveau mandat de développement mis en place par le groupe Métaux, permet de garantir des missions, et ainsi une rémunération, à l'ensemble des intervenant.es, contrairement aux vagues passées de « stop and go », au cours desquelles une phase de sur-activité engendrait l'arrêt du développement commercial, ainsi que le refus de missions par faute de temps et de moyens humains, et était ainsi suivie par une phase de sous-activité renforcée par de potentiels nouveaux recrutements.

Développer les liens avec les syndicats et les élu.es, augmenter les offres de formation proposées, garantir une veille sur l'actualité politique et technologique, sont autant de missions individuelles qui permettent aux intervenant.es de garantir une activité à leur groupe, et ainsi de sécuriser, dans la mesure du possible, de l'activité pour leur groupe.

Chaque membre a un intérêt économique au développement de son groupe, pour se garantir un nombre de jours facturés suffisant mais également car le taux de rémunération des jours dépend de l'activité globale du groupe. En effet, chaque groupe possède un taux défini, qui peut augmenter sur décision collective, si le chiffre d'affaires généré le permet. Cette décision collective annuelle des groupes est connue sous le nom de « péréquation ». Ainsi en 2022, le taux de rémunération du groupe Métaux était de 705 euros, et la péréquation l'a relevé à 737 euros, contre un taux moyen de la société après péréquation de 726 euros. Ce système de péréquation, en accord avec l'égalitarisme au cœur du système de rémunération de Syndex

favorise une forte activité dans la mesure où c'est un taux et non un partage égal d'une part du bénéfice généré. En effet, les salarié.es avec le plus important nombre de jours facturé auront une augmentation de salaire encore plus importante par la hausse de leur taux journalier, favorisant ainsi au sein de Syndex le développement de l'activité par un intérêt économique.

Mais la rétribution économique n'est pas le seul vecteur favorisant le développement de l'activité individuelle et par là-même le développement économique de la société. En effet, la culture d'entreprise au sens de l'ensemble des valeurs partagées, rites, et mythes (Thévenet, 1993) qui permettent de former et fédérer un collectif, valorise également une importante activité. Dès les années 70, le collectif cherche à recruter des intervenant.es engagé.es, au sens de disponible, et aujourd'hui encore, au sein des profils dont l'identité professionnelle est tournée autour d'un engagement professionnel, cette dévotion en temps de travail est valorisée. Ainsi, les « poids lourds » Syndex, sont des personnes qui « abat[tent] des jours » (Alphonse, nouvel intervenant du groupe Métaux). Ces dernières, bénéficiant d'une plus forte ancienneté, plus tournées vers le télétravail, sont moins visibles dans les locaux, mais sont connues, bénéficiant d'une réputation de par l'activité remontée.

Ainsi l'intérêt des salarié.es à développer l'activité économique est économique, symbolique mais également culturel car certain.es valorisent une forte charge de travail et un important salaire comme la preuve d'une réalisation personnelle. Cette charge de travail et ce haut salaire correspondent à l'identité sociale de cadre, revendiquée par certain.es. Les paramètres permettant le développement économique de la société entrent donc en cohérence avec ceux qui permettent à certain.es une « réalisation individuelle de soi » (Boltanski et Chiapello, 2001) au sein du nouvel esprit du capitalisme.

## 2. L'intérêt collectif : un argument nécessaire pour faire adopter un changement

Comme l'explique Arthur (délégué syndical et intervenant du groupe Services Financiers) « tout est question de fric à syndex ». Cependant, l'argument financier n'est pas le principal mis en avant lors de la présentation de propositions. Au contraire, cet objectif est parfois caché dans la mesure où augmenter les salaires de certain.es ou le chiffre d'affaires de certains groupes, revient à diminuer ceux des autres. Pour fédérer autour de propositions pouvant remanier le rapport de force en place, et diminuer les avantages de certain.es, la vision d'un intérêt collectif doit être créée et partagée. Cette nécessité de mettre en avant une vision pour permettre un changement est d'ailleurs visible dans l'approche managériale du changement développée par John P. Kotter en 1996. Pour l'auteur, l'agent central n'est pas le/la consultant.e externe qui accompagne les salarié.es dans la conduite du changement, mais les managers qui mettent en place le changement, non dans la seule mise en œuvre d'un nouveau projet mais par l'évolution de leur attitude et discours au quotidien. Au sein de l'organisation de Syndex il n'y a pas de managers, ou plutôt le poste n'existe pas car « Manager c'est un métier, manager à Syndex c'est un concept » (William, au Comité de direction de 2014 à 2021 et responsable du groupe Services Financiers). Cependant l'approche de Kotter est intéressante car elle distingue en huit étapes le processus de mise en place d'un changement, et lie ainsi la naissance d'un changement à la formation d'une coalition qui va créer et communiquer une vision qui incite à l'action.

Ainsi au sein du groupe Métaux, lors d'une réunion de groupe ayant pour objet le suivi du temps de travail pour éviter la suractivité et ses effets néfastes sur le bien-être des salarié.es, le débat sur la transparence de l'activité des intervenant.es a été remis sur la table. Certain.es cherchent à ce que l'ensemble du groupe, et non seulement les mandaté.es responsables de groupe, puissent avoir l'information de la répartition des jours d'activité au sein du groupe. Ce débat qui oppose justice collective et liberté individuelle, est un débat historique à l'échelle de la société, qui oppose les personnes partisans d'un encadrement de l'activité des plus « gros compteurs » pour permettre un meilleur partage de l'activité, et d'autres qui souhaitent conserver l'autonomie et la liberté des intervenant.es. Pour défendre cette transparence de l'information, les partisan.es prônent ainsi l'intérêt collectif en utilisant les termes de « justice », et « d'équité ». Ce même registre lexical a d'ailleurs été employé dans le mandat de gestion de 2021-2024 pour amorcer une réforme sur un encadrement des péréquations, voire une péréquation qui ne se ferait plus au niveau du groupe mais au niveau de la société. Le mandat disait ainsi « Dans une Société comme la nôtre, trouvons-nous équitable qu'un salarié, parce que recruté dans un groupe plutôt que dans tel autre, voie sa rémunération (via le taux et la péréquation) évoluer très différemment ? ».

Face à une vision qui fait primer le collectif sur l'intérêt individuel, qui est pointé du doigt comme égoïste, les opposant.es au changement cherchent de leur côté à créer la vision d'une identité historique, qu'une modification viendrait saccager. Lors de ce débat animé au cours de la réunion du groupe Métaux, Raphael rappelle ainsi que la liberté des intervenant.es est au « cœur des fondements de Syndex ». Il cherche ainsi à montrer que le partage de l'information du quota d'activité annuel, qui peut être vu comme un premier pas vers un potentiel encadrement (malgré le fait que celui-ci ait été refusé par vote majoritaire suite à un groupe de travail sur la rémunération en 2018), serait contraire aux valeurs fondamentales (Mintzberg, 1983), et donc délétère.

Ce débat illustre bien comment une évolution, pour qu'elle advienne, doit faire l'objet d'un argumentaire qui met en exergue une « vision », un objectif factuel autant qu'un récit narratif, qui doivent être légitimes et partagés par la majorité.

### 3. La défense d'une identité collective comme argument d'innovation et de développement économique

Les « fondements de Syndex » ne sont pas seulement mis en avant comme un argument pour résister aux changements. Les valeurs fondamentales (Mintzberg, 1983) de la société peuvent également être utilisées pour prôner des évolutions, au nom de la défense de cette identité collective.

La création du groupe CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, qui sont devenus Santé, sécurité et conditions de travail en 2017) en 2003 permet de voir ce processus qui légitime la conquête ou défense du marché économique, au nom de la défense du projet Syndex, non comme entité économique, mais comme « communauté sociale » (Alter, 1996).

Ainsi, la création de l'activité d'expertise CHSCT a été présentée par le Comité de direction aux responsables de groupes en avril 2003 comme une nécessité, dans un sentiment d'urgence, face à une concurrence dangereuse : « Dans un contexte où notre principal concurrent tend à devenir un acteur de référence sur ce champ en France, notre coeur de métier, notre offre



doit évoluer afin de maintenir notre position de co-leader sur le marché de l'expertise pour les CE ».

La création du groupe ne relève pas seulement d'une évolution de l'activité, elle apparaît comme une nécessité pour que le « nous » perdure, et maintienne sa position. Mais c'est également l'identité collective qui est mise en avant : « Nous devons devenir des Experts en diagnostic (global) d'entreprise accompagnant les représentant(e)s des salarié(e)s pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle d'acteur dans l'entreprise. Dans ce cadre, les missions d'expertise CHSCT sont le complément logique de notre investissement professionnel ».

Cette nouvelle activité introduit pour la première fois dans la société une distinction au sein des intervenant.es, puisque les missions CHSCT sont régulées par un cadre légal dédié (article L. 4614-12 du code du travail) nécessitant un agrément ainsi que des compétences spécifiques (ergonomie, sociologie du travail, analyse du travail, psychologie du travail, ...) et des techniques d'investigation spéciales (entretiens individuels et collectifs, questionnaires, observations des situations de travail, ...). Ainsi pour justifier cette évolution, l'expertise CHSCT a été valorisée comme étant conforme à l'identité collective des intervenant.es de Syndex, et même comme nécessaire pour la faire perdurer face à l'adversité, voire même nécessaire pour la compléter.

Pareillement, nous pouvons analyser comment le travail de veille et la formation en interne se mettent en place, largement favorisée par la valorisation de l'identité d'expert.es des salarié.es, et permettent, in fine, pour la société, des dynamiques d'invention (Sainsaulieu, 1995).

Ainsi, outre les missions externes, c'est-à-dire facturées à des clients, les intervenant.es dédient une partie de leur temps à la réalisation de notes internes, de webinaires, ou bien de présentations lors de réunions de groupes, qui permettent à l'ensemble des salarié.es de se « tenir à la page » (Antoine, intervenant du groupe Métaux) et de se « former collectivement » ( Emma, intervenante du groupe E2C). Alors que ce travail permanent de création de connaissances pourrait être acheté à des prestataires externes, il est réalisé en interne, et valorisé socialement. En effet, ses présentations sont l'occasion, pour les intervenant.es à leur origine, de réaffirmer aux yeux des autres leur identité d'expert, que ce soit individuellement, au nom de leur groupe car les notes internes sont mises en avant dans l'intranet comme une nouveauté du groupe, ou bien au nom de la société, lorsque ses présentations sont envoyées aux syndicats et/ou aux élu.es.

Ainsi en juillet, le groupe social DD-RSE, qui rassemblent des intervenant.es de divers groupes étant identifiées comme des personnes ressources sur les thématiques de Développement durable/Responsabilité sociale de l'entreprise, a organisé un webinaire dans le but de faire de mettre en avant des retours d'expériences d'intervenant.es ayant réalisé des analyses climat. Ce webinaire avait ainsi pour vocation de permettre des échanges de bonnes pratiques et un apprentissage pour les intervenant.es, mais il avait également comme objectif officieux de valoriser l'accompagnement reçu par les intervenant.es de la part de leurs collègues du GS DD/RSE. La conclusion « n'hésitez pas à contacter le GS on a quand même des compétences ça serait dommage de ne pas les mobiliser", illustre bien.

Ainsi, l'innovation d'activité (par le développement d'expertises sectorielles, de nouvelles offres, etc...) se fait pour développer et faire perdurer l'identité Syndex face à la concurrence, mais également pour valoriser l'identité d'expert.es des salarié.es du groupe. Les salarié.es sont ainsi poussé.es à mettre leurs capacités au service de l'entreprise commune car leur participation leur permet de se réaliser eux-mêmes à travers le succès de l'entreprise. C'est

ce que De woot (1968) appelle la participation fonctionnelle des salarié.es, lorsque ces dernier.es intériorisent leur travail et s'identifient à l'œuvre réalisée. Cette identification vient donc renforcer la participation objective des salarié.es qui passe par une mise à disposition de leurs ressources (capitaux, force de travail, réseau...).

Cette valorisation sociale, intériorisée et collective, favorise l'innovation économique mais également l'innovation organisationnelle. Comme l'explique une intervenante du groupe SSCT « Chez nous, la reconnaissance n'est pas liée à un titre, on est reconnu pour ce qu'on fait. Des anciens qui ont réussi leur mandat continuent souvent de jouir d'une réputation, ils ont une sorte de titre officieux » (Brière et Le Texier, 2018)

Cette récompense symbolique, ayant de la valeur seulement au sein de l'identité syndexoise, pousse ainsi les salarié.es à prendre des mandats malgré le fait que « Tu t'en prends plein la gueule » (William), et à innover dedans. Ainsi, le Comité de direction actuel a affiché dans son mandat de gestion, son souhait de créer « Le Syndex de demain [qui] joue en attaque, plutôt qu'en défense, avec un état d'esprit positif et combatif, plutôt que craintif face à l'adversité et aux mutations de son environnement ».

Pour finir, la gouvernance démocratique, et l'autonomie collective et individuelle sont perçues comme « des sources de créativité et de mobilisation », c'est en tout cas ce qui a été inscrit dans le mandat de gestion 2021-2024. Cet argument est également partagé par les salarié.es puisque 64 % se trouvent suffisamment innovants face aux nouvelles exigences de leur environnement économique et réglementaire <sup>8</sup>

#### 4. L'accroissement de l'activité de Syndex : un moyen pour essayer son projet politique

Si le mandat de gestion 2021-2024 met en avant l'identité collective, le « moule syndex », pour légitimer les évolutions préconisées, il met également au centre de son argumentaire le projet politique historique de Syndex pour justifier d'un développement économique.

Ainsi « les priorités [du mandat de gestion] sont tournées vers le développement et le métier au service de notre utilité sociale ». Ainsi, si la croissance de son activité et de ses effectifs est défendue, ce n'est pas au nom d'une finalité économique mais « pour être en capacité d'accompagner ses clients sur toutes leurs prérogatives ». <sup>9</sup> Le champ lexical est celui de la dévotion, donnant une raison d'être, une mission presque humaniste au développement économique de la société.

Cette valorisation s'appréhende au regard du passé du cabinet, créé à l'origine dans le but de « participer à l'émancipation des masses prolétariennes pour qu'elle puisse s'emparer des termes du débats et s'indépendantiser des experts » (Capron, vidéo *l'Origine de Syndex*, 2021), avec un premier rapport-type aux colorations ouvertement marxistes. Mais ce projet politique en tant que fondement de la société est toujours présent, que ce soit par la place qui lui est dédié dans la charte interne, ou par la valorisation qui en faite dans un but de fédérer autour d'une identité commune marquée par un passé engagé. Ainsi, le préambule de la charte interne précise que « Depuis 1971, et dans le but d'atteindre une réelle parité d'information et de compréhension, l'orientation du travail de Syndex, appartenant au champ

---

<sup>8</sup> Questionnaire réalisé en ligne en 2020, auquel 210 salarié.es (soit 53% de l'effectif total) ont répondu. Ce questionnaire a été réalisé dans le cadre du Document de diagnostic concernant la démocratie interne de Syndex, réalisé par les consultants Thibaud Brière et Thibault Le Texier, en 2020

<sup>9</sup> « Le Syndex de demain connaît une croissance de son activité et de ses effectifs pour être en capacité d'accompagner ses clients sur toutes leurs prérogatives » issu du mandat de gestion 2021-2024, p21/150

de l'économie sociale, contribue à renforcer la capacité d'action et de négociation des représentants des travailleurs et de leurs organisations ». Les documents internes de formation des nouveaux intervenants dédient également une importante part à un passé politique et engagé. Ce passé est d'ailleurs toujours présent, si ce n'est rappelé, au sein de l'établissement parisien qui abrite une frise mêlant « combats historiques » et évolutions de syndex, ainsi qu'une double page de bande-dessinée retraçant l'histoire du combat LIP, auquel Syndex s'enorgueillit d'avoir contribué, qui est d'ailleurs encadrée dans le couloir menant à la salle de cantine.

Si l'activité de Syndex s'est accrue, avec un chiffre d'affaires en 2022 de 51 millions d'euros, l'objectif de croissance n'a pas été le bénéfice, la recherche d'une hausse de ses profits, contrairement à ce que prône Friedman (1970) avec l'augmentation du profit comme unique responsabilité sociale de l'entreprise. Les mandats de gestion mettent en avant un objectif économique non comme fin, mais comme moyen au service d'un projet politique d'accompagnement des instances de représentant.es du personnel, mais également un objectif social, d'extension du modèle coopératif à de nouvelles recrues, et à de nouveaux territoires.

Syndex compte aujourd'hui 420 salarié.es, et possède 19 sites en France, 8 implantations en Europe et 1 bureau en Nouvelle-Calédonie. Elle possède également des parts dans des entreprises européennes. Ces décisions d'extensions ne sont pas directement argumentées par une plus-value économique mais pour « répondre aux besoins et demandes des mandants » (Mandat de gestion 2021-2024). Dans la mesure où l'activité de Syndex est analysée sous le prisme de « l'utilité sociale » (Ibid.)<sup>10</sup>, le développement de l'activité devient un acte engagé, et non un simple développement commercial permettant d'augmenter le chiffre d'affaires. Cela permet ainsi de mobiliser le profil des intervenant.es ayant un engagement politique, et de faire du travail un acte engagé dans lequel ces dernier.es peuvent s'auto-réaliser, favorisant ainsi leur engagement professionnel.

Contrairement à la situation mise en avant par Gombert, Sardas et Dalmaso (2022) au sein de leur recherche intervention auprès d'une Scop de conseil en informatique, au sein de Syndex, les gérant.es (ici l'ensemble des salarié.es et plus particulièrement les mandaté.es) ne considèrent pas que « l'atteinte des objectifs économiques autorisent l'existence du projet sociopolitique » . Si la survie économique est évidemment nécessaire à la perpétuation du projet autogestionnaire et de l'activité au service des instances de représentant.es du personnel, le développement commercial et productif n'apparaît pas dans l'argumentaire Syndex comme un objectif en soi, mais comme une conséquence presque involontaire d'un développement du projet collectif.

Si Syndex naît en 1971, rien ne garantissait que le cabinet existerait toujours aujourd'hui, et qu'il serait numéro deux du secteur, avec un tel développement de son chiffre d'affaires, de son effectif et de son assise géographique. Pour cela le cabinet a évolué, voire s'est transformé (Tushman et Romanelli, 1985) par et pour le marché économique dans lequel il s'insère. Cependant les évolutions du marché ne peuvent expliquer à elles seules les processus ayant mené aux évolutions organisationnelles et d'activité qui ont permis ce développement économique. Le modèle autogestionnaire, ainsi que la culture d'entreprise sont également à analyser pour comprendre la capacité d'innovation de ce leader historique, une nécessité pour

---

<sup>10</sup> « Nous sommes convaincus de l'utilité sociale de notre métier. Le développer et l'enrichir doit rester un outil au service des représentants des salariés. » Mandat de gestion 2021-2024, p29/150

continuer à répondre aux demandes changeantes de ses clients, mais aussi faire face à sa concurrence qui s'est accrue, et ainsi conserver ses parts de marché.

### III. L'organisation démocratique syndexoise : un frein à l'évolution et au développement de la société

Dans une première partie nous avons mis en exergue la structure démocratique de Syndex, dans la seconde partie nous avons vu en quoi elle favorisait les développements de l'activité et de l'organisation, maintenant nous nous attacherons aux limites de cette structure démocratique et du discours la valorisant. En effet, Syndex valorise fortement son identité démocratique et lie son développement économique à son modèle organisationnel. Il est donc important de prendre un pas de côté pour vérifier les processus à l'œuvre et leur corrélation avec un discours officiel fait a posteriori, qui cherche à légitimer et conserver la structure en place.

#### A. Les limites de la démocratie au sein de l'organisation de Syndex

En partant de la définition de l'entreprise démocratique de Diefenbach, nous montrerons ici les limites de mise en place de la démocratie au sein de l'organisation autogestionnaire. Diefenbach définit l'entreprise démocratique comme « une organisation non hiérarchique qui poursuit et sert des objectifs multidimensionnels (sociaux, politiques, juridiques, économiques et/ou environnementaux) de manière prévenante, équilibrée et durable et qui est détenue, gérée et contrôlée individuellement, collectivement et démocratiquement par tous ses membres, qui ont des droits égaux et sont également habilités à participer pleinement à la gouvernance et à la gestion de l'organisation, des affaires et des activités organisationnelles » (Diefenbach, 2020)

##### 1. Les manquements démocratiques de l'organisation autogestionnaire

Premièrement, revenons sur la non-hiérarchie au sein de Syndex. En effet la structure s'est construite et développée en défendant l'autonomie et la liberté individuelle, ainsi que celle des groupes, dans une opposition politique à une hiérarchie managériale qui s'imposerait aux intervenant.es, et à une hiérarchie centrale qui s'imposerait aux groupes. L'organigramme officiel arbore fièrement une horizontalité, un refus de hiérarchie professionnelle, au profit d'une subsidiarité revendiquée. Cependant, l'organisation officieuse n'est pas exempte de hiérarchie.

Si l'égalité est une valeur centrale au sein de cette société de pairs autogérée, « certains sont plus égaux que d'autres » m'explique Eric, en citant Coluche. L'inégalité la plus criante au sein de Syndex s'établit entre les intervenant.es et le personnel administratif. Ce cabinet a été créé et développé par et pour les intervenant.es. La professionnalisation et l'augmentation des effectifs ont entraîné la nécessité d'embaucher des personnel.les administratifs, mais ces dernier.es ont été et restent ouvertement considéré.es comme à part. En effet, il faut attendre 1988 pour que le personnel administratif pourtant salarié de la société, obtienne le droit de vote en Assemblée générale. Cette victoire a été obtenue après qu'une demande ait été faite pendant l'assemblée de 1987, mais il a tout de même fallu un an pour qu'elle soit mise en place. De plus, leur légitimité à voter n'a pas été reconnue au nom de leur égalité avec les intervenant.es comme membre de cette société autogérée, mais par le fait de les intégrer aux groupes, et ainsi de leurs faire bénéficier de la légitimité de cette expérience et identité de

terrain. Cette intégration a été purement organisationnelle et n'a pas été pensée comme un processus permettant une intégration sociale et culturelle pour le personnel administratif, permettant une évolution des groupes vers un « nouveau point de vue intégrateur » (Fiol, 2005). Alors même que l'intégration est « un apprentissage à cultiver et à entretenir » (Fiol, 2005), celle-ci s'est résumée à un rattachement organisationnel. Cette intégration aux groupes, qui a pris la forme d'une tentative d'assimilation, n'a donc pas réglé leurs difficultés d'intégration dans le collectif.

Autre époque, autre solution, le mandat de gestion de 2014-2017 a tenté de régler cette « impression d'être considérés comme des citoyens de seconde zone » par plus d'autonomie, en créant le collectif des fonctions support central, offrant une visibilité, une voix et un potentiel support pour une sous-culture commune, mais matérialisant encore plus la distinction de ce statut professionnel. Là où l'intégration avait échoué, le regroupement au sein d'un collectif séparé n'a pas plus fonctionné. En 2020, sur les 193 salarié.es qui ont répondu au questionnaire en ligne, 45 % des personnels administratifs trouvaient que l'égalité entre les salariés étaient satisfaisante, contre 61 % des intervenant.es répondant.es. D'ailleurs, sur l'ensemble des résultats du questionnaire, les plus grands écarts relevés par les tris croisés ne concernaient ni l'âge, ni le sexe, ni l'ancienneté, ni la situation géographique, mais bien le statut professionnel.

Face à des solutions organisationnelles proposées pour résoudre un problème structurel minimisé (le mandat de gestion fait état d'une « impression d'être considéré comme des citoyens de seconde zone » et non d'une hiérarchie de fait), le maintien de cette inégalité s'analyse comme un manque de volonté de faire perdre au statut d'intervenant cette supériorité relative. Cette affirmation peut être faite au vu de l'origine historique et du maintien de cette inégalité, mais également par la différence structurelle accordée aux statuts. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, le personnel administratif est défini par rapport à la norme que représentent les intervenant.es.

Outre le manque de reconnaissance symbolique, la structuration de ce collectif des fonctions support central laisse entrevoir les inégalités de statut. En effet, alors que l'autonomie individuelle et l'opposition à toute imposition centrale structurent la vie des groupes, le collectif des fonctions support central est directement subordonné au Comité de direction et compte plusieurs échelons hiérarchiques dont les mandats ne sont ni électifs ni tournants. Ainsi la solution retenue par le mandat de gestion de 2014-2017 n'a pas été de lutter contre l'inégalité professionnelle, mais de lutter contre le sentiment d'inégalité citoyenne.

Cette volonté a de plus été à demi-teinte puisqu'elle n'a pas engendré de mesures facilitant l'accès du personnel administratif aux instances de représentations et de pouvoir. Alors même que la charte interne rend obligatoire la présence d'une personne expert-comptable et d'une personne issue d'un groupe de région, au sein de l'équipe candidate, aucune règle imposant la présence d'un personnel administratif n'a été mise en place, montrant bien la volonté de faire perdurer cette hiérarchie professionnelle au sein de cette société dite égalitaire.

Si volonté réelle d'égalisation il y avait, une mesure de discrimination positive serait d'autant plus nécessaire qu'aucun personnel administratif n'a jamais été désigné comme responsable de groupe, malgré leur intégration aux groupes, et encore moins au Comité de direction. Ce manque de représentativité au sein des sphères de décision limite ainsi la mise en avant de leurs problématiques autant que de leur identité, entraînant d'autres inégalités en cascade.

Si cette hiérarchie entre intervenant.es et personnel administratif a la singularité d'être explicite, si ce n'est revendiquée, parmi les intervenant.es une hiérarchie, cette fois

informelle, existe également. En effet, malgré le fait qu'il n'y ait pas de hiérarchie officielle car pas de seniors, que les responsables de groupe soient élu.es, tournant.es et co-responsables (ce mandat est partagé à trois au sein du groupe Métaux), le fait que tous.tes les intervenant.es sont égaux une fois confirmé.es, reste un « mythe » (Arthur, délégué syndical).

« Comme il n'y a pas de hiérarchie, pas d'évaluation, tout se passe par influence, instrumentalisation. Des gens sont élus responsables de groupe mais ils n'ont pas de pouvoir, ceux qui ont le pouvoir, par exemple dans notre groupe, ce sont ceux qui ont le portefeuille. » : nous explique Eric (intervenant du groupe Rhône-Alpes et délégué syndical)

En effet, malgré les différentes mesures mises en place au cours des mandats de gestion pour renforcer l'autorité des responsables de groupe, anciennement secrétaires de groupe, leur statut reste flou, et la pratique leurs octroie principalement un rôle de coordination et de facilitation. Les intervenant.es tirent au contraire leur pouvoir de leur portefeuille, véritable « capital » des intervenant.es. En effet, les intervenant.es possèdent un « portefeuille » de missions. Les intervenant.es, d'années en années, tendent majoritairement à intervenir auprès des mêmes entreprises pour limiter le coût d'entrée sur mission qui correspond à comprendre l'organisation de l'entreprise, sa culture ainsi que les jeux d'acteurs en vigueur. De plus, en ayant réalisé les missions des années précédentes, les trames de mission peuvent être reprises, le coût en temps de relecture et d'appropriation est diminué, augmentant ainsi la productivité des intervenant.es, leur permettant d'avoir un temps de travail réel égal, voire inférieur, au temps de travail facturé. De plus, le fait d'être déjà intervenu dans une entreprise permet une connaissance préalable des élu.es, un avantage dans un milieu où ce n'est pas Syndex qui est mandaté mais les salarié.es, nominativement.

Au sein de ces portefeuilles, les expert.es interviennent auprès d'entreprises plus ou moins grandes, et bénéficient donc de missions plus ou moins récurrentes (selon les accords négociés), ainsi que de temps de missions plus ou moins importants (selon le budget des entreprises), apportant des différences de stabilité et d'activité entre les intervenant.es. Ces différences entraînent une hiérarchie informelle dans la mesure où les intervenant.es possédant des « gros compteurs », possèdent un pouvoir important, et sont ainsi des agents à conserver au risque de mettre en péril l'équilibre économique du groupe si ces derniers venaient à partir avec leurs clients (comme cela s'est déjà produit).

Outre le portefeuille d'activité, le réseau, si ce n'est la popularité, est une ressource importante de pouvoir au sein de Syndex. En effet, les intervenant.es appartenant à des groupes différents peuvent collaborer sur des missions, sur demande de l'intervenant.e responsable de mission. Il faut donc être connu.e, si ce n'est reconnu.e de tout le monde, pour pouvoir se garantir de l'activité, et donc sa rémunération. Si certain.es justifient ces appels à collaboration au nom de la compétence (« Un mec qui est bon en province je vais le chercher pour bosser sur une grosse boîte » William), elle relève également de la notoriété et de liens interpersonnels entre intervenant.es, au sein d'une entreprise de plus de 420 salarié.es. Le nombre important de notes internes, de webinaires réalisés et partagés à l'ensemble de la société s'appréhendent donc également comme une nécessité de (re)connaissance de leur expertise.

Cependant, comme l'ont étudié Lambert et Remillon (2018) dans leur analyse des inégalités de genre dans l'accès aux promotions des hôtesse.s et steward.s, la possibilité de participer à des événements professionnels en dehors des heures de travail, et de développer des liens sociaux est inégalitaire et genrée. Ces moments informels sont une source importante de

passation d'informations et sont vecteurs de promotions, cependant l'inégale répartition du travail domestique conduit majoritairement les femmes à ne pas consacrer de temps à ce travail de « réseautage ». Au sein de Syndex, dans la mesure où les mandaté.es sont élu.es, et où c'est le/la responsable de mission qui décide avec qui il/elle travaille, ce travail informel pour tisser des liens est capital en interne. Il l'est d'autant plus que les décisions étant adoptées par vote majoritaire, la capacité à faire entendre sa voix dépend aussi de sa capacité à mobiliser et à convaincre un grand nombre de collègues. Or les délibérations collectives peuvent être « assez genrées » puisque « c'est les grandes gueules [ici entendu comme les grandes gueules masculines] qui prennent la parole » (William). Ainsi, lors de l'assemblée générale de 2021, sur 118 prises de parole, seules 34 ont été réalisées par des femmes, soit 29% de prises de paroles pour des femmes qui représentaient 45% des effectifs. Cette hiérarchie officieuse génère une fragilisation de l'organisation démocratique puisqu'elle favorise l'auto-censure et une forme d'oligarchie, par le manque de répartition des pouvoirs.

Ainsi, si l'égalité démocratique est respectée à Syndex (possibilité de s'exprimer, de voter, de postuler à des mandats), le manque d'égalité professionnelle (gestion des portefeuilles et des relations clients, choix des missions, différence de fait de statut entre personnel administratif et intervenant confirmé) fragilise l'organisation démocratique. Pour que la démocratie soit effective il faut que l'assemblée générale permette à l'ensemble des salarié.es de s'exprimer, et que les mandat.es permettent à l'ensemble des poids de vue d'être représenté.es. Cependant, la hiérarchie officielle entraîne une autocensure au sein des statuts en marge. Ainsi, le questionnaire de 2020 a révélé que 67 % des personnels administratifs ont l'impression de s'autocensurer. La perception d'un manque de légitimité entraînant une autocensure est partagée par les nouveau.elles intervenant.es qui sont également 66% à avoir l'impression de s'autocensurer. Au contraire, les intervenant.es confirmé.es ne sont que 42% à avoir cette impression. Cette autocensure, générée par une hiérarchisation affichée et un sentiment moins élevé de pouvoir être force de proposition, est également renforcée par un discours méritocratique masquant les inégalités structurelles et légitimant les positions de pouvoir. Ainsi, j'ai pu entendre au sein du groupe Métaux, lors de débat sur la répartition des portefeuilles, un intervenant considéré comme un « gros-compteur » dire « Ceux qui se plaignent d'être dépendants des apporteurs d'affaire n'ont qu'à devenir apporteurs d'affaires, personne ne les en empêche ». Ce discours méritocratique légitime les positions économiques différentes, mais également les positions symboliques. En effet, l'autocensure et ses raisons sous-jacentes ne sont pas analysées par William lorsqu'il dit que « des mecs t'expliquent qu'il faut pas de chef, qu'il faut tourner mais eux se présentent jamais ». Au contraire, pour légitimer le fait qu'il ait « le plus gros cumul de mandat », il utilise le champ lexical de la compétence (« je suis bon », « on est venu me chercher »), et met même en avant la nécessité d'un savoir-faire, si ce n'est un savoir-être spécifique puisqu'il y aurait « des gens qui sont câblés pour ça et d'autres qui sont pas câblés pour ça ». Le cumul des mandats de William n'est pas une situation exceptionnelle puisque comme l'indique le rapport réalisé en 2020 sur la démocratie interne « La rotation des mandats a pu constituer avec le temps une forme d'oligarchie ».

Si nous avons analysé plus particulièrement les inégalités individuelles, ces dernières entraînent également des inégalités entre les groupes dues à leur ancienneté historique, leur taille, leur rentabilité, à la récurrence de leurs missions ou encore à la présence de certains de leurs membres dans les instances de gouvernance.



A l'inverse des entreprises classiques, où la hiérarchie génère des inégalités, à Syndex ce sont des inégalités existantes qui génèrent de la hiérarchie et de la subordination.

## 2. La démocratie syndexoise comme frein au développement

Ces inégalités officielles et officieuses ne sont pas uniquement problématiques parce qu'elles représentent une entorse théorique à l'idéal-type de l' « entreprise démocratique » (Diefenbach, 2020). Elles sont délétères car elles affectent le bon fonctionnement de l'autogestion en limitant la pleine répartition des pouvoirs et la participation des salarié.es.

Si le sentiment d'injustice peut affecter individuellement les personnes, il peut également être problématique pour la société. L'injustice vécue comme une négation de « reconnaissance réciproque » (Honnett, 2000) est donc source de mal-être et de désengagement. Cette baisse d'engagement affecte l'organisation globale de Syndex dans la mesure où le maintien et le développement de l'organisation autogestionnaire repose sur la participation des salarié.es.

Le manque de reconnaissance peut donc entraîner un exit (Hirschman, 1970), menant à une perte de compétences pour la société et un coût de remplacement, ou bien à de la loyauté, au sens d'un maintien dans l'entreprise mais qui peut être compensé par une baisse de l'engagement citoyen, et ainsi un comportement de passager clandestin où seules les missions économiques sont remplies. Malgré le grand nombre de salarié.es le travail citoyen effectif peut ainsi reposer sur un plus petit nombre de personnes, amenant un plus grand épuisement face à un travail réel qui ne peut que très rarement être facturé comme du temps de travail. En effet la participation aux assemblées générales et aux groupes de travail est compensée, mais le travail préparatoire de réalisation d'amendements et de relecture de mandat de gestion ne l'est pas, à moins d'avoir un mandat au sein du Conseil de surveillance. Ainsi, ce travail citoyen, pourtant primordial pour mettre en oeuvre des changements, peut être délaissé, limitant la capacité d'évolution de l'activité, comme de la structure organisationnelle, de la société.

Ce danger est d'autant plus grand que « rien ne [garantirait] l'implication effective des salarié.es sur le long terme » (Gulli, 2015). L'auteur dans un article de 2015 affirme que présupposer « d'un désir politique de participer [serait] faux ». Sur les traces de Machiavel, il explique que les citoyen.nes ne désirent pas réellement dominer, mais seulement ne pas être dominé et ainsi « ils ne veulent pas tant obtenir des charges politiques que ne pas subir l'arbitraire de ceux qui exercent le pouvoir ». Si cette thèse est à prendre avec des pincettes car elle tend à expliquer la participation par une simple question de volonté en oubliant l'ensemble des barrières pouvant mener à de l'autocensure, elle résume bien l'argumentation au sein de Syndex qui explique le cumul des mandats de certain.es, non comme un manquement démocratique, mais au contraire comme un dévouement démocratique de certain.es, face au rôle facile de critique sans « mobilisation » (William). Ce discours méritocratique, s'il cache les inégalités au sein de Syndex, met cependant en exergue la difficulté des mandats décisionnaires dans la mesure où « Il y a plus de contre-pouvoirs que de pouvoirs à Syndex » (Mathilde, intervenante et membre du Conseil de surveillance). Si le fait d'être élu à un mandat de représentant.e représente un prestige social, cela nécessite cependant « une abnégation très forte pour occuper une fonction nationale politique ». Comme nous l'explique William qui a fait deux mandats au Comité de direction, au travail d'intervenant, s'ajoute les missions du mandat et avec celle-ci une sur-charge « épuisante »

qui consiste à devoir « prouver sans cesse sa légitimité » car ils/elles sont « souvent remis en cause dans les fonctions de pilotage ». Cette fonction politique entraîne également une exposition aux critiques (« On leur tire un peu trop facilement dessus »), au sein d'une organisation « très gilets jaunes » qui « adore couper des têtes ». Ces contraintes entraînent des difficultés de recrutement pour des mandats, vus comme plus compliqués, et moins bien rémunéré que de l'activité d'intervention, au regard du calcul temps effectif/temps rémunéré. William nous explique ainsi qu'il a été directeur « de gens qui gagnaient plus ». Ce manque de renouvellement des profils est dangereux pour la structure car il favorise le statu quo.

Ce manque de renouvellement est d'autant plus favorisé par le manque de transparence et de concurrence ouverte dans la candidature aux mandats. « C'est un peu l'Union soviétique. Pour les instances nationales et en local, ça se décide dans les couloirs. » (Charles, Nouvel intervenant). En effet, malgré un appel à candidature structuré, visible de tous.tes à travers l'intranet et des relances mails, malgré une charte qui stipule que toute personne respectant les conditions d'éligibilité peut candidater, il est d'usage de n'avoir qu'une seule candidature, et donc que le « choix » précède le vote.

Ainsi, pour le nouveau mandat de développement, les candidat.es se sont présenté.es en binôme pour remplir ce mandat, et n'ont fait face à aucune concurrence. Le choix collectif a été fait avant même leur candidature officielle, qui n'a pas été le début, mais la fin d'un processus de dialogue avec l'ensemble des collègues et de recherche de compromis.

Il en est communément de même pour le mandat de responsable de groupe, actuellement exercé par trois personnes au sein du pôle Métaux. Ces dernières ont informellement fait état de leur volonté de se constituer responsable de groupe, se sont regroupé.es et ont dialogué avec leurs collègues pour voir si d'autres personnes souhaitaient candidater, et ainsi « régler » la concurrence avant même qu'elle n'advienne.

Parmi cette société de pairs, la culture du consensus est très forte, et malgré la revendication d'une structure démocratique, l'élection ne représente pas un choix par le collectif, mais l'octroi d'une légitimité qui passe par le vote majoritaire. Ce processus de choix, qui se fait en amont du vote, renforce le poids du collectif et donc le conformisme, et favorise les personnes les plus visibles, pouvant octroyer du temps à ce jeu de l'informel. Ce processus limite également le renouvellement des profils, si ce n'est des idées, car il favorise la candidature d'une seule équipe, et d'un seul mandat de gestion, au Comité de direction. A cet échelon central, le renouvellement est encore plus limité car il se fait par tranche, c'est-à-dire qu'une ou plusieurs personnes du Comité de direction précédente font un deuxième mandat et inclut dans leur nouvelle équipe des personnes cooptées pour former un nouveau Comité de direction. Ce fonctionnement favorise la passation d'informations et d'expériences, permettant une plus grande efficacité dans la prise de poste, qui ne dure que trois à six ans maximum. Il est également fait au non des conséquences néfastes qu'une concurrence ouverte peut avoir sur le « nous » fédérateur et la baisse d'engagement, voire démission, d'une équipe candidate qui n'aurait pas été choisie. En effet, l'inconvénient du vote est son aspect clivant. La candidature mêle projet et personne, mais le fait de ne pas être choisi peut entraîner le sentiment d'un rejet personnel pour les personnes candidates, et un désaveu pour les mécontent.es du résultat final. Ainsi, en 2021, deux équipes ont postulé. La première découlait du précédent Comité de direction, et la seconde s'est formée pour critiquer la gestion des profils et proposer une équipe plus jeune et plus innovatrice. Cette opposition a généré un « déchirement », et « des collègues qui ne se parlaient plus » (Hélène, intervenante du groupe Métaux).

Cette pratique traditionnelle qui pré-établit le résultat avant le vote, s'analyse par la structure de Syndex dans la mesure où elle fait écho à la culture de la « négociation » (Sainsaulieu, 1977), idéal-type qui caractérise les populations professionnelles disposant d'une compétence élevée et d'un fort degré d'autonomie. Mais elle trouve également ses sources dans la culture propre de la société, qui craint les conflits, suite à des scissions passées qui ont impacté économiquement la société, et personnellement les intervenant.es.

Malgré ses origines, les dérives du modèle démocratique, par un manque de concurrence ouverte, limitent la diversité des poids de vue et l'innovation, favorisant au contraire l'autocensure et le statu quo. Comme l'explique Mary Parker Follet (1942) « lorsque les gens disent vouloir en finir avec un conflit, ils veulent en réalité en finir avec la diversité ».

La candidature unique n'est pas la seule coutume qui affaiblit le débat au sein de Syndex. Pareillement, la crainte de la crise interne, voire d'une scission, bien que rarement évoquée ouvertement, pousse à ne pas traiter de certaines questions qui fâchent. Ainsi, certains tabous s'installent, comme cela a été le cas sur la question du suivi du temps de travail qui opposait les profils valorisant un maintien d'une grande liberté et autonomie, et d'autres qui prônaient plus de sécurité et de responsabilité collective.

D'autres tabous perdurent, autour de la transparence des portefeuilles, et notamment la possibilité de suivre les niveaux de sous et sur-activité de l'ensemble des membres du groupe. Ces sujets reviennent périodiquement lors de réunions de groupe ou de discussions informelles, mais la peur d'un conflit et de ses conséquences délétères bride la prise d'une réelle décision. Le statu quo d'un entre-deux flou perdure, quitte à mettre Syndex dans une situation de non-respect du code du travail, comme c'est le cas pour le suivi du temps de travail qui a généré la venue de l'inspection du travail.

Lorsque les critiques deviennent trop virulentes, et que la situation est collectivement appréhendée comme problématique, le collectif a tendance à « noyer le poisson », en parlant longuement du problème plutôt qu'en le résolvant. Ainsi, il y a au sein de Syndex une forte culture du « chantier », du « groupe de travail », fondé lors d'assemblées générales pour creuser des sujets et faire des propositions. Ce temps pris est valorisé car il permet une appropriation collective des débats, de les dépassionner par la structuration de temps d'écoute des arguments, et une légitimité des propositions finales obtenues par un processus de recherche de recensement des différents points de vue et de recherche de compromis. Cependant, cette solution du groupe de travail annexe permet surtout de reporter à plus tard, si ce n'est à jamais, le fait de trancher le débat, et l'évolution formelle des pratiques.

Cette tendance à parler du problème plutôt qu'à le régler est par exemple visible à travers le chantier démocratie de 2020, au cours duquel deux consultants extérieurs ont été financés pour réaliser un état des lieux et des propositions d'amélioration. Cependant ce chantier a été la continuité de plusieurs diagnostics, chantiers, sur ce sujet, qui « ont sombré dans l'oubli » entraînant l'impression d'un « éternel recommencement » à chaque nouveau Comité de direction, sans prise de décision d'une réelle transformation organisationnelle.

Comme l'explique Distler (2021), « La démocratie en entreprise trouve sa genèse dans les oppositions et conflit, elle est un désordre organisé ». A cet égard, au sein de Syndex, le manque de reconnaissance et de participation de certain.es salarié.es, le manque de rotation effective des mandats et les tabous sur certains sujets, limitent la réalisation de la démocratie. Si au sein de Syndex, la démocratie existe, par ses statuts, la pratique favorise une démocratie

politicienne, qui limite l'innovation démocratique à cause de l'importance de l'informel qui favorise le conformisme, et la peur du conflit, qui facilite le maintien d'un statu quo.

## B. Des changements bénéfiques pour qui ? Les rapports de force derrière le cadrage du problème identifié, les solutions adoptées et les changements effectivement mis en place.

Nous venons de voir l'influence de la structure et de la culture de Syndex sur la mise en place de consensus négociés, dans l'objectif de limiter les conflits internes. Mais les interactions sont également à étudier pour comprendre ce qui se joue dans le cadrage du problème, ainsi que pour analyser les résultats de ces compromis, et leurs mises en place effectives.

### 1. Une position dominante qui permet de faire avorter des évolutions

Comme vu précédemment, malgré la revendication d'une société égalitaire et horizontale, des inégalités et une hiérarchie officieuse existent, et doivent être prises en compte pour mettre en lumière l'atteinte d'un compromis comme un combat entre des personnes aux ressources inégales, cherchant à modifier ou stabiliser l'ordre établi, à leur profit.

Selon Friedberg (1993), il faut considérer l'organisation « comme un ensemble dans lequel s'opposent et s'affrontent une multitude de rationalités, dont la convergence n'a rien de spontané mais est le résultat de la construction d'un ordre ».

Premièrement, les divergences de points de vue au sein de Syndex résultent des différents profils de salarié.es, qui ont un rapport d'engagement professionnel, politique ou citoyen à Syndex. En effet, les différents points de vue sur le fonctionnement organisationnel naissent d'une construction singulière qui renvoie à « l'activité interprétative de chaque acteur » (Foudriat, 2013). Chaque aspect du fonctionnement de l'organisation fait donc l'objet d'une pluralité de définitions, et donc de comportements différents liés au sens qui a été construit, dans la mesure où « l'activité cognitive des acteurs est indissociable des interactions qu'ils ont » (Foudriat, 2013).

Ainsi, Arthur dénonce le comportement « individualiste », que nous pourrions qualifier de passagers clandestins (Olson, 1971), de certain.es qui se focaliseraient sur la réalisation de l'activité économique présente dans leur fiche de poste, et ne dédieraient pas de temps à l'autogestion de l'organisation, qui représente un temps de travail peu, voire pas facturable pour les intervenant.es. Pour d'autres au contraire, le projet autogestionnaire naît de l'activité économique et non l'inverse, ainsi assurer la stabilité et le développement économique de la structure est une priorité. « Trois jours d'AG c'est bien beau, mais y en a qui bossent vraiment. Je vais pas repousser une visio avec la direction pour un énième débat » (Michel, intervenant du groupe Métaux)

Ainsi, un même comportement peut être considéré comme légitime ou problématique selon le point de vue de la personne qui pose le diagnostic. La différence de points de vue cadre donc ce qui est un problème, mais également les solutions à apporter.

Alors qu'Etienne et William dénoncent le même comportement de passagers clandestins au sein de certains intervenant.es (la situation étant perçue comme moins problématique si ce

comportement se retrouve chez les personnels administratifs), leur cadrage du problème et de la solution différent pourtant.

Ainsi Etienne, délégué syndical, valorise comme travail au service de l'organisation la prise en charge de missions de délégué syndicaux, d'élus du personnel, ou même la création d'espaces solidaires, à l'écoute des problèmes des autres et moins « orientés par le fric ».

Au contraire, William, qui a exercé de nombreux mandats, disant même avoir « le plus gros cumul de mandats », fait des mandats la preuve d'un travail réalisé au profit de l'organisation autogestionnaire. Il énonce ainsi : « On crée des mandats pour tout. Y en a avec 2 jours et d'autres à plein temps Celui qu'a fait 0 mandat pdt 30 ans on aurait dû le sortir avant ». La candidature à cette mission déléguée par le collectif, qui prend la forme de mandat serait même pour lui, la seule forme légitime de critique. Contrairement aux revendications salariales, et particulièrement syndicales, la prise de mandat permettrait de mettre en œuvre des propositions, et pas seulement de pointer du doigt « ceux qui agissent ».

Ainsi, les différences de points de vue sur le fonctionnement organisationnel, ses problèmes et solutions à apporter, relèvent d'une construction singulière dépendant du système de normes et de production de sens de chacun.e.

Mais ces différences interprétatives sont également liées à la « position occupée dans l'organisation » (Friedberg, 1993), ou plus particulièrement dans le rapport de force globale, au sein de cette organisation horizontale. Issu d'une position dans le rapport de force, ces différences de points de vue vont également permettre de maintenir ce rapport de force, et les avantages qui en sont tirés.

En effet, selon Diefenbach(2020), en cas de déséquilibres de pouvoirs croissants, les acteurs ayant le plus d'influence auront tendance, consciemment ou non, à « institutionnaliser leurs règles, leur pouvoir, [...] et concevoir et maintenir les institutions, politiques, structures et processus en accord avec leur vision et leurs intérêts ». Les différences de points de vue concernant une plus ou moins grande autonomie financière des intervenant.es et des groupes montrent bien le lien entre point de vue et position dominante.

Au sein de Syndex, l'opposition entre une évolution allant vers plus de centralisation ou plus de subsidiarité est un débat récurrent et « violent » (Les anciens de Syndex, 2021). Le refus collectif de passer en GIEC en 1998 a permis de légitimer la centralisation de certaines prérogatives, cependant les positions d'opposition restent fortes, et pour éviter une perte de ressources économiques, mettent en avant l'argument d'un maintien de traditions et donc d'une identité commune. Pour certain.es, l'autonomie financière des groupes est problématique pour le collectif car elle ne permet pas de lisser des inégalités d'environnement entre des groupes bénéficiant d'un environnement économique favorable que ce soit au quotidien (avec des grands groupes, une faible concurrence...) ou bien de manière éphémère (une crise économique qui mène à des plans sociaux économiques, un renouvellement politique qui favorise des élus du CSE proches de Syndex...). Certains groupes se retrouvent donc en sous-activité et doivent se débrouiller seuls, alors que d'autres bénéficient d'un environnement qui leur garantit une activité constante. Cette situation a été mise en avant comme « injuste », notamment par les groupes aux équilibres financiers précaires affaiblis par des situations de sous-activités. Au contraire, pour certain.es, c'est le manque de travail de prospection commerciale de certains groupes qui pèse sur le collectif. L'injustice serait donc de « faire payer le prix des moins efficaces » à ceux qui « travaillent durs » (propos entendus lors de débats et rapportés par Eric).

« Tout est une question de fric à syndex » nous disait Arthur, et ce débat concernant l'autonomie financière des groupes n'est pas exempt de cette affirmation. Derrière cette décision se joue une possible baisse de péréquation pour les groupes, si la répartition du bénéfice se faisait à l'échelle de la société et non plus du groupe. Actuellement, l'autonomie financière des groupes fait qu'annuellement le groupe décide d'augmenter ou de diminuer le taux de rémunération selon le bénéfice engrangé à l'échelle du groupe. Alors même que les intervenant.es font le même travail, il existe un écart de 134 euros entre le taux de rémunération du groupe PACA (666 euros après péréquation 2022) et le groupe Rhône-Alpes ( 800 euros après péréquation 2022).

Si cet écart est normalisé comme une différence due à la compétence et au mérite, le maintien de cette inégalité, fortement débattue mais jamais attaquée, s'explique par la position dominée des groupes voulant changer le modèle. En effet, l'évolution est toujours plus compliquée à faire advenir que de maintenir un statu quo, et celle-ci est d'autant plus difficile à faire adopter qu'elle affaiblit les positions dominantes de groupes puissants. Les groupes attaqués par cette volonté d'équilibrer les finances à l'échelle nationale sont ceux qui amènent le plus de chiffre d'affaires à la société, et qui suite à cette décision, verraient leur rémunération diminuer au profit de la revalorisation d'autres groupes. Leur position dominante dans le débat vient de leur apport financier, mais également de l'ancienneté de leurs groupes, et de leurs salarié.es, dont certain.es ont participé à des mandats nationaux, bénéficiant ainsi d'un important réseau d'influence, et d'une connaissance approfondie des rouages internes.

Malgré les inégalités qu'elle génère, l'autonomie financière des groupes, s'est maintenue et a même été sanctuarisée comme « fondement » de Syndex par ses partisan.es (Michel, intervenant du groupe Métaux ). Cet argument met en lumière ce qu' Osty et Uhalde (2007) ont typologisé comme « l'acteur menacé » qui se cantonne à une stratégie défensive à l'égard d'un changement qui viendrait affecter ses avantages. Dans un contexte d'innovation, cet acteur tente de défendre sa position dans l'organisation au nom de la défense « d'une tradition professionnelle de ses savoir-faire ». Cet attachement aux ressources stratégiques s'accompagne donc d'un attachement aux valeurs identitaires de ces positions fortes, rejoignant la mise en lumière de la multiplicité des points de vue faite précédemment. La tradition et l'héritage culturel n'existent pas de manière neutre, mais relèvent d'une appropriation identitaire et d'une instrumentalisation, servant les intérêts de ceux/celles qui les mettent en avant comme argument.

Ici l'autonomie financière des groupes comme « fondement », avec l'idée qu'une modification ferait s'écrouler la structure, relève donc d'une instrumentalisation de la tradition et de l'héritage culturel du passé pour limiter les évolutions, mais également d'une appréciation propre de ce qui est ou non le plus important dans l'organisation.

Une fois l'évolution adoptée, l'influence des positions dominantes peut également être utilisée pour empêcher sa mise en place effective, toujours au nom de la défense de valeurs traditionnelles. L'obstruction faite à la création du comité d'entreprise au sein de Syndex, et sa remise en cause qui perdure encore aujourd'hui, l'illustre bien.

Ainsi, dans les années 90, les membres du personnel administratif font face à des difficultés pour faire remonter leurs problématiques en assemblée générale, dans une instance au sein de laquelle ils/elles sont dominé.es par leur nombre minoritaire, et par leur position statutaire considérée comme inférieure (qui leur a d'ailleurs empêché d'accéder au droit de vote avant

1988). Face à des évolutions légales, et à l'embauche de sympathisant.es CFDT, la première section syndicale s'ouvre au sein de cette structure autogestionnaire, et un comité d'entreprise (CE) naît. Cette création a été perçue comme inutile, et même comme une « trahison » (Eric, intervenant depuis 1996 et représentant du personnel depuis 20 ans) par certain.es, au sein d'une société où l'ensemble des salarié.es participent à la gestion de l'entreprise, par une participation directe ou bien par l'élection de représentant.es mandaté.es. Cette opposition, qui est allée jusqu'à des tentatives d'entraves du déroulement des réunions du CE, et une exclusion sociale des délégué.s syndicaux, s'explique par la création d'une nouvelle instance de pouvoir, rebattant le rapport de force qui prévalait, mais surtout par la remise en cause de l'organisation et donc du discours démocratique de Syndex. La création du comité d'entreprise oblige ainsi le Comité de direction, pourtant délégataire du pouvoir par vote majoritaire, à consulter et informer les représentants du personnel de ses projets et de son bilan, qui sont pourtant censés découler d'un mandat de gestion qui serait l'incarnation de la volonté générale. Cependant, si l'organisation démocratique égalitaire revendiquée par Syndex fonctionnait effectivement, cette branche syndicale n'aurait pas vu le jour. La laisser s'ouvrir c'est rendre visible un aveu de faiblesse de l'organisation, qui remet en cause par extension, l'identité des salarié.es qui se valorisent de leur participation à cette société singulière auto-gérée. Elle remet également en cause le discours d'exemplarité de ce cabinet d'expert qui intervient auprès des comités d'entreprise des entreprises, mais qui, par son autogestion faite à l'échelle de la société entière, n'avait pas besoin de cette instance de débat restreinte et politisée.

Le comité d'entreprise s'est finalement créé en 1992, non pas par adoption collective, mais sur un fondement légal. Ainsi cette décision a également été pointée du doigt car elle s'est appuyée sur la légitimité du droit externe (c'est-à-dire le code du travail), et non du droit interne (le vote collectif). Face à un nouveau sentiment de revendications non prises en compte, et l'embauche de sympathisant.es CGT, une section syndicale s'est ouverte en 2008. Cette décision a de nouveau été perçue par certain.es comme un aveu d'échec de la démocratie interne, mais également comme un problème pour le cabinet considéré comme l'expert privilégié au niveau confédéral de la CFDT.

Face à une instance en vigueur, qui s'est développée et stabilisée au cours des années, les remises en cause ne se sont pas effacées pour autant, et les forces d'opposition restent vives, au nom de la défense de ressources stratégiques au sein du modèle démocratique historique, mais également de valeurs identitaires. Cette contribution aux débats de l'assemblée générale de 2014 l'illustre bien : « En creux, cette évolution [création du comité d'entreprise et ouverture des deux sections syndicales] peut se lire comme un symptôme d'une crise existentielle post- quarantaine de Syndex sur le sens de la démocratie et les modalités de l'exercer, qui viserait par une économie de moyens et de volonté, à se passer de l'implication individuelle et collective par le transfert d'une partie de nos prérogatives à des instances censées les représenter légalement. Il serait bon de s'arrêter sur cette question et de redéfinir collectivement quelques principes de notre vie démocratique afin de trouver une articulation intelligente avec les instances de représentation du personnel »

Les entraves à la modification de l'autonomie financière des groupes, mais également les obstacles mis au développement effectif du comité d'entreprise de Syndex, illustrent l'influence du rapport de force dans l'opposition à la mise en place d'évolution effective. Si cette opposition est justifiée au nom des « fondements » de Syndex, derrière ces argumentaires de protection d'un héritage culturel commun, se cache la volonté de maintenir

les rapports de force en vigueur dans l'organisation, et plus particulièrement les avantages possédés et de conserver la situation en conformité avec le cadrage interprétatif précédent.

## 2. L'évolution comme ressource pour accroître sa position dominante

Si les positions dominantes peuvent chercher à maintenir le modèle duquel est tiré leur rapport de force, ou bien à entraver son évolution effective, elles peuvent également faire évoluer l'organisation pour accroître leur pouvoir.

Contrairement à l'évolution précédente qui s'est faite par une minorité, malgré le collectif, la décision que nous allons étudier a été justifiée au nom du collectif, malgré une minorité.

L'assemblée générale de novembre 2021 a voté à 94%, la dissolution du groupe Santé Protection Sociale (SPS) et l'intégration de ses effectifs et de ses missions au sein des groupes Services (pour le secteur sanitaire et médico-social) et Services Financiers (pour le secteur protection Sociale, travail et emploi). La dissolution a été proposée par le Comité de direction en conséquence d'une instabilité de gouvernance récurrente depuis 10 ans, qu'une mise sous tutelle en 2019 n'avait su résoudre.

En effet, en juin 2019 le bureau du groupe SPS a démissionné, sur la base du constat que « la faible dynamique collective ne [leur] permet plus d'exercer [leur] mandat dans des conditions satisfaisantes » (Avis du Conseil de surveillance, 2021) Le Comité de direction avait demandé au Conseil de surveillance le placement du groupe sous tutelle, c'est-à-dire la suspension des prérogatives du groupe normalement déléguées par l'assemblée générale et un accompagnement renforcé, avec l'objectif « d'avoir réuni les conditions d'émergence d'une nouvelle gouvernance du groupe en fin d'année 2020 ». Cette mise sous tutelle s'est soldée, selon les comptes-rendus des chargé.es de mission mandaté.es, par un « échec » d'émergence de « solutions organisationnelles et de vivre ensemble ». La mise sous tutelle a ainsi fait l'objet d'une résistance de la part des membres du groupe, qui, outre la remise en cause verbale, ont participé de manière « insuffisante aux travaux de réflexion ».

Selon le Conseil de surveillance (CS), la proposition de dissolution est une preuve de « courage » de la part du Comité de direction. Dans un document présentant la décision, avant le vote en assemblée générale, le CS désigne le vote pour la dissolution non comme la constatation de « son impuissance » mais au contraire l'exercice de « sa souveraineté pleine et entière au service de tous et de chacun ». Cette décision est donc présentée comme l'œuvre du collectif (car actée par un vote à majorité simple) pour le bien commun.

Cependant, pour Arthur, ancien intervenant du groupe SPS, cette décision, dont le poids de la démocratie en fait une décision collective, a au contraire été réalisée par et au profit d'une minorité. Premièrement, il a vécu la mise sous tutelle comme une année douloureuse de « mise à l'écart », ayant entraîné un mal-être pour des intervenant.es, dont les compétences et le travail autogestionnaire ont été remis en cause, et dont le collectif n'a « comme d'habitude » pas voulu voir ni gérer la « souffrance au travail ». Pour lui, le manque de gouvernance nuisible pour le « vivre-ensemble » des salarié.es du groupe, et l'ensemble de la société, n'est pas la raison centrale de la dissolution du groupe, mais plutôt un argument permettant de la légitimer et de la faire adopter collectivement. Selon lui, cette dissolution aurait été « portée par des acteurs puissants », et se serait faite au profit des groupes Services et notamment Services Financiers, qui grâce à cette dissolution ont récupéré des secteurs



d'activité, augmentant ainsi leur importance relative en termes d'effectifs et de chiffre d'affaires, au sein de Syndex.

Cette situation montre bien que des évolutions de l'organisation peuvent également être tiré du pouvoir, pour des groupes ou salarié.es déjà dominants au sein de l'organisation. Cette place dominante permet d'avoir l'autorité de nommer une situation comme problématique, et de pouvoir suggérer ce qui devrait être mis en place pour la solutionner. De cette propriété du problème (Gusfield, 1989) en découle donc également une ressource de pouvoir, puisqu'elle légitime le diagnostic autant que les solutions d'évolution proposées.

Ainsi malgré les discours légitimant les changements au nom d'un intérêt collectif, et les non-changements au nom des traditions historiques, il est impératif d'analyser les rapports de force que ces propositions viennent chambouler ou renforcer, pour comprendre l'adhésion ou l'opposition faite. Au sein de cette société autogestionnaire qui a 52 ans, les salarié.es jouent de la culture de Syndex pour s'opposer à des propositions, mais c'est, de manière moins instrumentale, une réappropriation propre des normes et valeurs en vigueur qui conduit à des divergences de point de vue concernant ce qui est problématique, et comment le solutionner. La position dominante n'est pas tirée d'une hiérarchie professionnelle, mais d'un pouvoir économique (par le portefeuille d'activité) et d'une capacité d'influence (par les relations en interne). De cette position, les acteurs peuvent en tirer l'autorité de faire reconnaître une situation comme problématique, mais également les ressources pour porter les solutions qui leurs sont bénéfiques, autant pour leurs intérêts propres que parce qu'elles correspondent à leur vision de la société, et les ressources pour s'opposer à des évolutions qui viendraient fragiliser leur pouvoir. Ainsi, les positions dominantes se reconduisent, et même se renforcent, au sein de cette société qui explique les inégalités par une méritocratie basée sur les compétences.

### 3. Des rapports de force qui permettent de résister à la mise en œuvre effective de décisions adoptées

Face à la critique d'une organisation démocratique qui serait lente, et donc inefficace, et qu'il faudra rationaliser en incorporant des strates managériales, le collectif se défend en expliquant que la lenteur des processus d'évolution permet une « appropriation »<sup>11</sup> du problème et des solutions. Ce temps long en amont, serait du temps gagné en aval, car il faciliterait l'implémentation effective des décisions retenues.

Ce temps long est par exemple visible à travers la création du groupe CHSCT qui n'advient qu'en 2003, alors que la création de cette activité date des lois Auroux de 1982. Alors que cette évolution organisationnelle a représenté une évolution culturelle face à l'identité d'intervenant.es généralistes revendiquée et les compétences à acquérir, cette décision n'a en effet pas fait émerger d'oppositions. Cependant cette appropriation collective de cette « transformation » (Tushman et Romanelli, 1985) n'est pas dû au temps long, mais à l'origine de cette évolution qui résulte du travail d'un groupe d'intervenant.es volontaires qui a pris la charge de se former et de proposer l'organisation de ce groupe, et sa place dans la société. Si

---

<sup>11</sup> Cet argument m'a été exposé à quatre reprises par des personnes ayant exercé des mandats de responsables de groupe, de direction, ayant participé à des groupes de travail et une personne qui n'a pas exercé de mandats. Cette réponse similaire retrouvée au sein de profils hétérogènes m'a conduit à qualifier cette réponse de collective pour mettre en lumière son lien avec la culture d'entreprise et un discours officiel prôné.

la décision de créer ce groupe avait émergé du Comité de direction, l'appropriation et l'engouement n'aurait sans doute pas été le même. La liberté individuelle d'innover favorisée par la structure, nécessite cependant des personnes motivées pour s'engager dans de tels chantiers en plus de leur travail quotidien, et donc du temps.

« L'approche instrumentale » (Autissier et Metais-Wiersch, 2018) du changement des années 1985 fait de l'explication, de l'accompagnement au changement, la réponse à apporter pour faire accepter les évolutions. De même, « l'approche collaborative internalisée » des années 2005, si elle ne valorise plus les consultants externes, mais promeut l'utilisation des compétences internes, renvoie l'acceptation des évolutions à un simple processus à suivre mêlant pédagogie et participation. Cependant, les arguments d'accompagnement au changement comme solution miracle de ces différentes approches cachent les raisons menant à ces oppositions, mais également les différentes formes que peuvent prendre ces oppositions, selon les ressources des salarié.es. En effet, la résistance dépend d'une motivation mais également de la possession ou non d'une marge de manœuvre qui leur permet effectivement de s'opposer totalement à la mise en place de l'évolution. Sans cela, la résistance peut passer par une réappropriation des mesures entraînant un décalage entre les pratiques effectives et les évolutions escomptées.

Dans l'accompagnement au changement, les décisions sont introduites par des acteurs extérieurs tiers, ce qui fait leur légitimité. Au sein de Syndex, la légitimité des propositions de changement est au contraire tirée d'une décision qui émane des intervenant.es internes, expert.es de leur domaine et du fonctionnement singulier de l'organisation autogestionnaire. Cette légitimité se renforce également par le fait que la proposition émane d'un regroupement d'intervenant.es (par la valorisation des consensus collectifs), particulièrement lorsqu'elle est le résultat de retours d'expérience d'une expérimentation faite au sein de divers groupes, et que l'argumentaire affiche le renforcement de l'intérêt collectif et des valeurs communes comme objectif de cette évolution. Une fois adoptée, la proposition bénéficie de la légitimité du vote majoritaire.

Cependant est-ce suffisant pour effacer toute résistance ou réappropriation dans la mise en place, d'autant plus que les intervenant.es bénéficient d'une forte autonomie, et donc d'une importante marge de manœuvre d'opposition ?

Pour qu'une décision soit effectivement mise en place, il faut une appropriation, que cette nouvelle pratique résonne avec l'identité des individus. Mais comme nous l'avons vu précédemment, une même situation peut entraîner des lectures différentes, puisqu'au sein de l'organisation se mêle une « multitude de rationalités » (Friedberg, 1993). Ainsi, lorsqu'une évolution entre en contradiction avec la vision que les intervenant.es avaient de leur métier, celle-ci peut être détournée, grâce à l'importante autonomie dont ils/elles disposent. C'est par exemple le cas des premières tentatives de suivi du temps de travail. Cette volonté avait été mise en avant par le Comité de direction, mais l'application avait été laissée à la main des groupes. Certains intervenant.es, notamment « une minorité qui dépasse les 200h » (Sebastien, intervenant du groupe Métaux), se sont opposé.es à ce suivi, qui a été pointé du doigt comme du « flicage ». Ce suivi dépendait d'une déclaration émanant des intervenant.es. Ces dernier.es possédaient donc une importante marge de manœuvre pour s'y opposer, d'autant plus que la mise en œuvre pratique ayant été déléguée au groupe, ces dernier.es possédaient également un pouvoir d'opposition au sein des réunions de groupe. Relevant de la responsabilité du groupe, les responsables de groupe auraient pu imposer un suivi du temps

de travail, voire la mise en place d'outils de suivi automatisés. Cependant, cette imposition d'une décision non présente dans le mandat de candidature des responsables de groupe, n'aurait pas été conforme à la culture de Syndex, aurait fait l'objet d'une forte résistance et aurait été délétère au sein de cette « communauté sociale » (Bessire et Mesure 2009) dans laquelle les responsables de groupe, qui redeviendront intervenant.es, ne sont que les délégués temporaires d'un pouvoir réduit, octroyé par le reste de leurs semblables. Cet exemple illustre bien comment l'autonomie des groupes et des intervenant.es se révèle être une ressource pour des acteurs qui peuvent ou non déjà être en position dominante, et qui grâce à elle, limitent l'impact des évolutions en résistant à leur mise en place effective.

Nous avons ici vu l'exemple d'une évolution organisationnelle, mais l'autonomie des intervenant.es sur leurs missions rend également difficile la mise en place effective d'une évolution des pratiques d'activité. En effet, les pratiques, d'activité chez les intervenant.es, et d'organisation, au sein des groupes, diffèrent. Cette diversité n'est pas à condamner dans la mesure où elle est gage d'innovation et d'amélioration continue dans chaque groupe. Mais pour que cela soit le cas il faut que ces différences soient discutées, comparées, confrontées et évaluées collectivement, pour que les pratiques soient le résultat de choix motivés et non d'une tradition héritée.

L'autonomie au sein de Syndex n'est pas non plus à condamner car elle résulte de la subsidiarité et favorise la prise d'initiatives et les innovations. Cependant elle n'est pas toujours utilisée comme espace pour expérimenter et ensuite en faire advenir une amélioration collective des pratiques. Elle peut également servir de ressource pour maintenir un pouvoir en place, ou l'accroître sans rendre de compte au reste du collectif.

Face à cette autonomie comme marge de résistance, la recherche d'évolution et d'homogénéisation de certaines pratiques professionnelles sur mission nécessite du temps pour effectivement avoir lieu. Elle passe par la recherche d'appropriation, par l'organisation de retours d'expérience qui appuient sur l'identité d'expert et la valorisation d'une innovation permanente pour toujours être « à la page », mais également par le renouvellement des effectifs, qui permet de mettre en œuvre de nouvelles pratiques, à laquelle des effectifs plus anciens résistaient au nom de la tradition.

Si l'autonomie est une ressource qui peut être utilisée pour s'opposer à une évolution effective malgré une décision adoptée, la position dans le rapport de force, et les ressources affiliées, permettent également cette résistance. Nous avons précédemment vu l'opposition qui a été faite à la création du comité d'entreprise et des sections syndicales. Une fois ces évolutions adoptées, leurs mises en place effective ont été obstruées, que ce soit au niveau de la tenue des réunions, ou bien par des attaques ad hominem, visant personnellement les rôles de délégué.es syndicaux et représentant.es du personnel. Les personnes se présentant dans ses rôles ont également pu vivre une mise à l'écart, plus ou moins grande selon leurs ressources (de portefeuille d'activité et d'influence notamment) au sein du collectif. L'organisation de Syndex et la possibilité de remettre des oppositions sur la table à partir du moment où un regroupement d'intervenant.es les porte, font que le débat, contre un pouvoir pris par un comité d'entreprise au sein d'une organisation démocratique où la seule consultation légitime serait celle de l'ensemble des salarié.es, perdure. Les revendications de ces déclarations d'oppositions ont évolué, passant d'une opposition à leur naissance, à une opposition à leur prise de pouvoir trop élevée notamment lors d'événements comme la crise covid qui entraînent des difficultés de prise de décision collégiale et de consultation de

l'ensemble des salarié.es. Les supports sur lesquels se font entendre ses revendications évoluent également selon à quel point les arguments font consensus : d'un partage informel oral entre des collègues, à une critique postée sur le forum (boucle de mails ouverte et accessible à l'ensemble des salarié.es), ou bien la mise en avant de l'avis, à l'oral ou à l'écrit, lors de débats collectifs (lors d'assemblée générale ou de journées débat avec les candidat.es au Comité de direction). Ainsi, la résistance à octroyer la légitimité à ces instances, que sont le comité social économique et les syndicats, perdure chez certain.es.

La résistance peut donc passer par un non-changement de ses pratiques, permises par l'autonomie des intervenant.es et des groupes, mais également par une remise en cause continue visant à limiter l'intégration de certaines évolutions adoptées.

Lorsque les décisions ne font pas face à une opposition personnelle, leur mise en place effective peut également être limitée par un positionnement d'attente de la part de salarié.es qui n'ont pas porté le projet, mais qui ne s'y opposent pas non plus. Comme nous l'explique Thomas, « à Syndex nous nourrissons une croyance très forte dans le vote : parce qu'on a voté, ça va se produire. Alors que certains de ceux qui ont voté contre vont s'y opposer et que beaucoup de ceux qui ont voté pour vont attendre les impulsions du CD. »

Or, l'organisation de Syndex, par l'importance accordée à l'initiative subsidiaire, ou plutôt par l'opposition à une imposition centrale, limite les pouvoirs du Comité de direction dans le cadrage et le contrôle de la mise en place effective des décisions. Selon l'étude 2017-2019 du Réseau SCOP, ce phénomène de méfiance et de rejet d'un pouvoir central est « courant » au sein des SCOP, qui assimilent majoritairement le management à la hiérarchie et à l'autorité. Alors qu'une partie des salarié.es attendent des directives claires pour mettre en œuvre les décisions adoptées collectivement, les mandaté.es tendent à se déposséder eux-mêmes d'une partie de leurs pouvoirs par crainte de passer pour « des petit.es chef.fes » (Antoine, responsable du groupe Métaux) ou d'être accusé.es d'abus de pouvoir. Alors même qu'une ligne directrice claire doit être dessinée, et que les résistances à l'évolution doivent être parées, les mandaté.es ont tendance à privilégier des rôles de coordination, de facilitation et d'éviter autant que possible d'imposer des décisions. Il faut donc parvenir à faire intérioriser l'intérêt de l'évolution, dans une situation dans laquelle l'intérêt peut être à long terme et où il n'y a pas forcément de désavantages à court terme à ne pas obéir.

Le poids du collectif et de l'entre-soi social peut devenir, dans cette configuration, une ressource d'évolution ou bien un pouvoir d'opposition, selon le rapport de force en vigueur.

Ainsi, la structure autogestionnaire de Syndex, si elle permet l'évolution de l'activité et de l'organisation, n'est pas exempte de la formation d'une hiérarchie, qu'elle soit formelle ou informelle, qui entraîne de l'autocensure et limite la participation de tous.tes, fragilisant ainsi la pleine mise en œuvre d'une démocratie, pourtant revendiquée. Ce rapport de force en vigueur impacte également les évolutions, car il peut mener à des résistances dans l'avènement ou dans la mise en place effective de ces changements. Il peut également mener à des évolutions dont le cadrage est fait par et pour les personnes occupant une position dominante.

## Conclusion

Passé d'une dizaine d'intervenant.es indépendant.es en 1971, à 420 salarié.es aujourd'hui, le cabinet d'expertise-comptable Syndex a su évoluer pour devenir et se maintenir dans le podium des leaders du marché. La société a conservé et augmenté ses parts, au sein d'un marché dont elle a participé à la création, et qui s'est développé au grès des évolutions réglementaires. Cependant, outre son activité, la société a également conservé ses valeurs et sa structure autogestionnaire, la développant même, en devenant une SCOP en 2011. L'étape apparemment inéluctable de « dégénérescence démocratique » (Meister, 1974) n'est pas advenue, et malgré la fin de l' « âge de l'autogestion » (Rosanvallon, 1976), Syndex a su se consolider économiquement sans pour autant abandonner son modèle démocratique.

Comme nous avons pu le voir au long de ce mémoire, Syndex a adapté son offre économique pour répondre à la demande (missions CHST, PSE...) et pour créer de la demande (communication externe, offres de formation...), cependant le cabinet ne l'a pas fait malgré sa structure autogestionnaire, mais bien par et pour elle. Outre sa structure, sa culture explique également la capacité d'innovation de ce leader historique qui a su évoluer, voire se transformer (Tushman et Romanelli, 1985), pour garantir le maintien et le développement de cette « communauté sociale » (Alter, 1996), au sein d'un marché traversé par des évolutions législatives qui sont venues augmenter puis réduire les débouchés d'activité, et au sein duquel la concurrence s'est fortement accrue. En effet, Syndex n'est pas qu'un cabinet d'activité, il porte des valeurs politiques, héritier d'un projet engagé qui s'est développé post mai-68, autour d'un objectif d'émancipation des travailleur.euses. Si cette identité engagée est valorisée comme un atout commercial, au sein de ses clients, comme de ses potentielles recrues, elle fait également sens chez les salarié.es, et favorise leur investissement qu'il soit citoyen ou professionnel, selon l'interprétation de chacun.e.

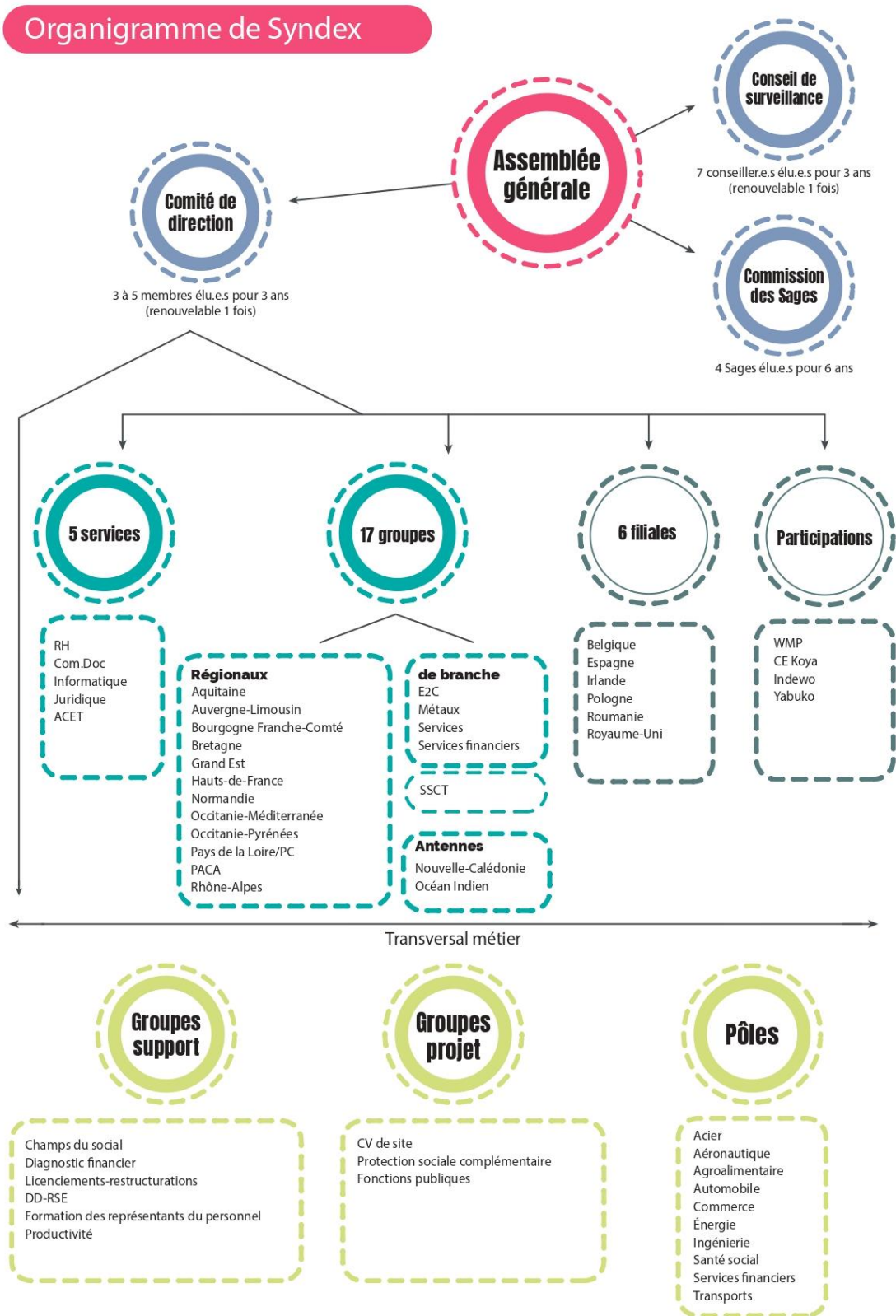
L'adaptation aux évolutions du marché, n'est en rien naturelle, elle dépend d'un environnement favorable, d'une structure propice, et d'une volonté de faire perdurer le projet économique. Syndex a pu bénéficier des trois, et a su les développer, au sein d'un marché régulé, avec des effectifs à haute qualification, et un passé à valoriser. Le développement de son organisation autogestionnaire faisant partie du projet de Syndex, autant que son développement économique, et alors même que ces deux objectifs peuvent entrer en contradiction, le cabinet a su implémenter des changements incrémentaux et des transformations pour renforcer et faire perdurer son modèle organisationnel.

Cette structure autogestionnaire a néanmoins des limites, tant dans la démocratie effective qui y règne, que dans les évolutions permises par les rapports de force en vigueur. L'horizontalité ne supprime pas pour autant l'émergence d'une élite dominante (que ce soit des groupes, ou des intervenant.es), qui va pouvoir s'opposer à des évolutions qui lui seraient néfastes, ou bien cadrer les changements adoptés sur ses intérêts. Avec un discours valorisant l'intérêt commun et la tradition historique pour justifier les décisions prônées, et avec des inégalités légitimées au nom d'une méritocratie des compétences, l'autogestion finit par légitimer et naturaliser des rapports de force qu'elle devrait faire disparaître pour favoriser l'intelligence collective, la rotation effective des mandats et la pleine participation et valorisation de tous.tes, sources d'innovation.

Au sein de ce mémoire, nous avons analysé le passé de Syndex pour comprendre sa culture, ses évolutions, tout en essayant de déceler le discours actuel derrière la mise en lumière de ce passé. Nous avons également pris en compte le présent de l'organisation, à travers les observations participantes, et l'actuel vécu des intervenant.es au travers des entretiens et échanges informels. Cependant, ce mémoire a également vocation à servir le futur, puisqu'il s'inscrit dans un processus d'embauche à venir. L'acquisition de cette future identité

syndexoise de nouvelle intervenante, la participation à l'assemblée générale de 2024, mais également la possibilité de voir les suites données aux visites de l'inspection du travail, permettront d'affiner, de confirmer et/ou d'infirmer les arguments déroulés dans ce mémoire. De plus, ce temps futur permettra de questionner les salarié.es sur leur propre appropriation de cette identité syndexoise, leur valorisation de leur engagement et de l'identité qui en découle. En effet, le manque de temps et d'entretiens ne m'a pas permis de creuser l'identité subjective des salarié.es en entretien, ou même de creuser la frontière entre engagement et militantisme, au sein de cette société qui affiche un projet, tant dans son activité que dans son organisation, ouvertement politique.

Si mon maintien au sein du pôle Métaux de Syndex pourra continuer à alimenter ce mémoire, ce dernier a également contribué, par le processus de rédaction, à renforcer ma volonté de perdurer au sein de cette société, et de prendre part personnellement à l'émergence de futures évolutions, notamment organisationnelles.



## Bibliographie

### Ouvrages et articles

**Autissier D., Metais-Wiersch E.,** 2018, Du Changement à la Transformation, *Question(s) de management*, vol. 21, pp. 45-54

**Bessire D., Mesure H.,** 2009, Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications , *Management & Avenir*, vol. 30, pp. 30-50.

**Boullier C., Ruffier C.,** 2021, Autogestion et entreprises libérées : une réappropriation en trompe-l'œil ? , *Mouvements*, vol. 106, pp. 145-152.

**Brière T., Le Texier T.,** 2018, Les aléas de la décision collective, *Esprit*, vol. 3, pp. 83-89

**Brière T., Le Texier T.,** 2020, *Chantier démocratie : Etat des lieux et diagnostic* [document interne]

**Brière T., Le Texier T.,** 2021, *Chantier démocratie : Préconisations* [document interne]

**Bruggeman F., Massèra B.,** 2019, Chausson, *Les missions emblématiques* [document interne]

**Capron M.,** 1992, *Du passé ne faisons pas table rase : Esquisse d'une histoire de la société* [document interne]

**Carcassonne M., Glady M.,** 2012, « Chapitre 12 - Langage, travail et organisation », Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail*. Presses Universitaires de France, pp. 213-232.

**Corentin G., Sardas J-C., Dalmasso C.,** 2022, L'entreprise démocratique. Organiser la démocratie ou organiser démocratiquement l'activité ?, *Revue française de gestion*, vol. 305, pp. 119-143

**Cristofalo, P.,** 2009, L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel, *Cahiers internationaux de sociologie*, vol 126, pp 81-98.

**Cristofalo, P.,** 2014, Des « outils » aux « partenaires » de l'action syndicale. La CFDT et les experts auprès des IRP , Guillaume Cécile , *La CFDT à l'épreuve du réformisme*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 217-235

**Crozier M. & Friedberg E. ,** 1981, *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Le Seuil

**De Ketele J-M.,** 2013, Introduction - L'engagement professionnel : tentatives de clarification conceptuelle, Anne Jorro, *L'engagement professionnel en éducation et formation*. De Boeck Supérieur, pp. 7-22.



**Desreumaux A.**, 2015, Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue française de gestion*, vol. 253, pp. 139-172

**De Woot P.**, 1968, *Pour une doctrine de l'entreprise*, Le Seuil.

**Diefenbach T.**, 2020, *The Democratic Organisation: Democracy and the Future of Work*, Routledges

**Distler F.**, 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*

**Dubar C., Sainsaulieu R.**, 1988, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, *Revue française de sociologie*

**Fiol M.**, 2005, « Mary Parker Follett : le contrôle pour penser », in Bouquin H., *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Editions EMS, pp. 253-281.

**Foudriat M.**, 2013, *Le Changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Perspectives théoriques croisées*, Presses de l'EHESP.

**Foudriat M.**, 2015, « Le changement organisationnel. Réflexions sur les conceptions méthodologiques », Jean-Pierre Girard , *Les chefs de service à l'épreuve du changement*. Dunod, pp. 5-30.

**Frétiigné C., Boltanski L., Chiapello E.**, 2001, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *Revue française de sociologie*, vol. 42, pp. 171-176.

**Friedberg E.**, 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil

**Georgi F.**, 1995, *L'invention de la CFDT, 1957-1970*, Editions de l'Atelier

**Georgi F.**, 2014, *CFDT : l'identité en questions. Regards sur un demi-siècle (1964-2014)*, L'Arbre bleu

**Godelier E.**, 2006, *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte

**Gombert C., Sardas J-C., Dalmasso C.**, 2022, L'entreprise démocratique. Organiser la démocratie ou organiser démocratiquement l'activité ?, *Revue française de gestion*, vol. 305, pp. 119-143

**Gulli F.**, 2015, Que faire de l'autogestion ?, *Mouvements*, vol. 84, pp. 163-171

**Gusfield J.**, 1989, Constructing the Ownership of Social Problems: Fun and Profit in the Welfare State, *Social Problems*, vol. 36, pp. 431-441

**Héritier P.**, 2023, De la victoire de la gauche en 1981 à la crise des subprimes en 2008, *Histoire de l'expert-comptable auprès du Comité d'Entreprise 1982-2015*, Association Les anciens de Syndex

**Hirschman A.**, 1970, *Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press

**Honnet A.**, 2000, *La Lutte pour la reconnaissance*, Le Cerf

**Julliard J., Maire E.**, 1975, *La CFDT d'aujourd'hui*, éditions du Seuil

**Kotter J.**, 1996, *Leading change*, Harvard Business School Press

**Lambert A., Remillon D.**, 2018, Une marche vers l'égalité professionnelle en trompe-l'œil. Disponibilité biographique et inégalités de carrière des hôtesse et stewards, *Travail et emploi*

**Lefebvre H.**, 1966, Problèmes Théoriques de l'Autogestion, *Autogestion*, Cahier n°1, Editions Anthropos, p. 59-70

**Mancur O.**, 1971, *The Logic of Collective Action : public goods and the theory of groups*, Harvard University Press

**Meister A.**, 1974, *La Participation dans les associations*, Éditions Économie et Humanisme

**Michel G.**, 2017, From Brand Identity to Polysemous Brands: Commentary on 'Performing Identities': Processes of Brand and Stakeholder Identity Co-Construction, *Journal of Business Research*

**Osty F. et Uhalde M.**, 2007, *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, La Découverte

**Réseau SCOP**, 2019, *Innovations managériales, pratiques coopératives et QVT*, FACT 2017-2019

**Rosanvallon P.**, 2000, *La Démocratie inachevée*, Gallimard

**Rosanvallon P.**, 2008, *La Légitimité démocratique, les théories de l'intérêt général*, Seuil

**Sainsaulieu R.**, 1995, *Sociologie de l'entreprise organisation culture et développement*, Edition Presse Science Po et Dalloz

**Sainsaulieu R.**, 2014, De la culture au développement d'entreprise [Postface à la troisième édition], *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Presses de Sciences Po, pp. 575-593.

**Supiot A.**, 2010, De la citoyenneté économique, *Esprit*, p. 60

**Thévenet M.**, 1993, *La culture d'entreprise*, Presses universitaires de France

**Vayssière J-L.**, 2023, Avoir un emploi, Faire un travail : La santé et la sécurité au travail. Cadre historique et prospectif, *Histoire de l'expert-comptable auprès du Comité d'Entreprise Deuxième période : 1982 -2015*, Association des Anciens de Syndex [site internet]

## Documents internes

*Bilan social 2022*

*Charte interne*

*Clôture 2022*

*Histoire de Syndex, 2020*

*Organigramme société et lexique, 2023*

*Présentation de Syndex, 2020*

*Guide des missions d'expertise pour les représentants des salariés, 2018*

*Avis du Conseil de surveillance concernant la demande de dissolution du groupe SPS, 2021*

## Sitographie

Actuel CE, 2017, *Les prestataires des CE dénoncent un affaiblissement du droit à l'expertise*, <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/les-prestataires-des-ce-denoncent-un-affaiblissement-du-droit-a-l-expertise/>

Association des Anciens de Syndex, 2021, *Première période : 1944-1982*, [https://anciensdesyndex.fr/?page\\_id=148](https://anciensdesyndex.fr/?page_id=148)

Association des Anciens de Syndex, 2023, *Deuxième période : 1982-2016*, [https://anciensdesyndex.fr/?page\\_id=324](https://anciensdesyndex.fr/?page_id=324)

Association Autogestion, *L'autogestion qu'est-ce-que c'est*, <https://autogestion.asso.fr/autogestion-quest-cest/>

Larousse, *Définition de l'autogestion*, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autogestion/6714>