

L'intervention des salariés dans les gestions des entreprises

De la conquête des droits, aux limites de leur utilisation. S'opposer à leur mise en cause. En conquérir de nouveaux.

Catherine Bonne

À partir du cas de deux organisations syndicales, la CGT et la CFDT, et de leurs archives confédérales, l'auteur de cet article souhaite montrer, non pas la nécessité d'intervenir dans la gestion de l'entreprise, mais leur travail de démythification du chiffre comptable depuis 1945. Après une tentative de décodage des chiffres comptables et du doute quant à leur neutralité dans la gestion, c'est une déconstruction des chiffres patronaux et une dénonciation de la propagande de l'information patronale et gouvernementale qu'elles entreprennent. Le processus s'est poursuivi dans un troisième temps avec la proposition de nouveaux critères de gestion et de revendications pour l'obtention d'une information plus pertinente et la proposition d'une gestion alternative de l'entreprise.

La législation sociale incite depuis 1945 (1) les travailleurs par le biais de leur Comité d'entreprise à « suivre la bonne marche de l'entreprise » et les autorise à recevoir périodiquement des informations financières sur leur entreprise. Cette prérogative est méconnue de l'opinion publique aussi nous pouvons nous demander si les travailleurs s'en sont véritablement saisis.

L'information comptable – autrement dit le bilan – est encore trop souvent l'apanage des directions d'entreprise et gardée secrète : construite par les directions, diffusée au compte-gouttes voire à géométrie variable selon ses destinataires – actionnaires ou salariés – ou encore diffusée tardivement de façon à ce que les travailleurs ne puissent pas intervenir en amont des décisions de gestion. Pourtant des salariés, des syndicalistes et un nouveau genre d'experts s'attellent à analyser cette information et à la démythifier depuis plusieurs décennies. Un expert-comptable proche des travailleurs conseille en 1952 devant un bilan comptable de ne pas avoir peur, de ne pas s'enfermer dans les questions techniques mais plutôt de voir les réalités qu'il représente – ou qu'il ne parvient pas à représenter. Si l'information comptable et financière n'est pas l'unique source d'aide à la décision, elle donne toutefois une orientation aux décisions.

Nous souhaitons prendre ici le temps de nous approprier le passé et réfléchir sur les actions des hommes et

des femmes qui nous ont précédés et « faire apparaître des processus là où nous ne voyons que des résultats » (2), même si ces résultats sont encore trop faibles. À partir du cas de deux organisations syndicales, la CGT et la CFDT, et de leurs archives confédérales, nous souhaitons montrer non pas la nécessité d'intervenir dans la gestion de l'entreprise mais leur entreprise de démythification du chiffre comptable depuis 1945. Après une tentative de décodage des chiffres comptables et du doute quant à leur neutralité dans la gestion, c'est une déconstruction des chiffres patronaux et une dénonciation de la propagande de l'information patronale et gouvernementale qu'elles entreprennent. Le processus s'est poursuivi dans un troisième temps avec la proposition de nouveaux critères de gestion et de revendications pour l'obtention d'une information plus pertinente et la proposition d'une gestion alternative de l'entreprise.

1945-1968 : Décodage des chiffres et des règles comptables

À la Libération, l'économie doit être redressée ce qui nécessite, selon le gouvernement, la collaboration des patrons et des travailleurs pour produire plus dans un contexte de pénurie de matières premières. De grandes réformes sont mises en place dont celle qui autorise les travailleurs par le biais des nouveaux Comités d'entreprise à être informés et consultés par leur direction

dans le domaine économique et constituer une force de contrôle. À leur charge d'informer l'ensemble des travailleurs. Cette institution, de collaboration devient très vite un outil de lutte.

Les militants issus des organisations syndicales représentant en grande majorité les élus dans les CE, c'est donc très rapidement que des moyens vont être affectés afin de faciliter la prise en charge de cette nouvelle mission. Des formations économiques et comptables afin de décrypter l'entreprise et son environnement vont être mises en place dans chaque organisation syndicale, subventionnées comme le prévoit la loi, par le gouvernement. L'une axe les formations sur la technique, alors que l'autre entend ne pas séparer la technique du milieu dans laquelle elle naît. À la CFTC – qui devient CFDT en 1964 – on parle de « *devoir d'information économique* » parmi les responsabilités du syndicalisme. Ces formations doivent permettre de décrypter les informations comptables et déceler les marges de manœuvre financières des directions pour affiner les revendications salariales. Dans un mouvement d'appropriation de la culture économique et financière et dans un souci d'efficacité sur le terrain des entreprises sont publiés des articles dans la presse syndicale accessible à tous les adhérents et celle destinée plus particulièrement aux élus des CE, mais aussi des brochures exposant les prérogatives économiques, les moyens disponibles et les fondamentaux de la comptabilité. Des congrès rassemblant les élus de CE en charge des questions économiques sont également organisés, afin de mutualiser les pratiques syndicales et apporter une formation complémentaire. Au début des années 1950, les organisations syndicales tentent de créer en interne un groupe d'experts issus de l'élite ouvrière devant le manque d'experts externes qui pourraient les aider dans leur mission. La loi prévoit l'assistance d'expert-comptable en théorie rémunéré par les directions d'entreprise pour traduire les informations et produire un rapport de synthèse sur la situation économique de leur entreprise. Mais ces experts-comptables en majorité plus proches des directions que des aspirations des salariés ne comprennent pas ce qui leur est demandé.

Ceux qui acceptent la mission restent souvent cantonnés à une étude purement comptable et n'apportent aucune réponse aux travailleurs.

Il y a toutefois un décalage entre la multiplicité des initiatives syndicales et la réalité sur le terrain. Le nombre de militants qui s'investissent dans cette mission nécessitant l'appropriation d'une culture et l'affrontement avec les directions d'entreprise est insuffisant ; la méfiance réciproque entre militants et experts-comptables issus de mondes que tout oppose ne facilite ni le dialogue ni la définition des besoins des militants. L'insuffisance de pédagogie des professionnels rebute un peu plus le militant pourtant volontaire au départ. De plus, les dirigeants d'entreprise s'opposent en majorité à cette législation qu'ils subissent et en font une lecture restrictive privant au maximum les représentants des CE d'information comptable, de l'assistance d'un expert-comptable ou diffusant tardivement une information souvent partielle de sorte qu'elle est inutilisable pour les revendications syndicales. L'affaire finit au tribunal.

Pourtant quelques militants éclairés et experts-comptables sensibles à la condition ouvrière parviennent à analyser l'information, dénoncent le camouflage de bénéfices, mettent au jour les plus-values latentes dans les stocks ou encore commencent à dénoncer les imperfections des règles comptables. La création d'un plan comptable en 1946 permettant de normaliser une présentation des résultats comptables et en faciliter leur lecture est appréciée des organisations syndicales ; puis elles sont moins de dix ans plus tard critiquées car trop souvent interprétées et triturées de manière à ce que les chiffres veuillent dire uniquement ce que les directions veulent laisser entendre.

En interne, essentiellement à la CGT, le débat sur l'intervention dans la gestion de l'entreprise relevant de la propriété privée et source d'exploitation du travailleur persiste. Certains militants refusent à ce stade de s'initier au vocabulaire économique et donc patronal, estimant qu'il existe un risque d'être influencés.

Finalement, l'activité économique des CE est décevante comme le dit lui-même E. Maire en 1952 en préparation du congrès fédéral de la Métallurgie : « *Nous savons les lacunes de notre action au sein des CE, le patronat a travaillé à canaliser notre action vers le social. Il faut redresser et canaliser notre effort afin de préparer le moment où effectivement le travail par ses représentants aura des droits égaux aux apporteurs de capitaux, dans l'administration, la gestion, le profit et la propriété des usines.* » La déception se fait sentir mais le doute sur la construction de l'information comptable est présent dans les esprits et la contestation gronde.

1968-1981 : déconstruction des chiffres patronaux et dénonciation de la propagande patronale et gouvernementale

Mai 1968 est passé par là avec son lot de contestations et de grèves, d'aspiration à une société plus libre et de nouvelles lois sociales. Le gouvernement prend à son compte la réforme de l'entreprise avec les propositions du rapport Sudreau en 1974. Mais pour G. Séguay, le projet « *ne mettrait nullement en cause le pouvoir patronal dans la gestion des entreprises... Dans la société actuelle,*

LE CHIFFRE EN BAS...
C'EST MON SALAIRE
OU LE NUMÉRO DE LA PAGE ?



les mots participation, concertation ou partenaires sociaux sont des leurres. » La contestation syndicale du droit de gestion des employeurs et des capitalistes s'amplifie. Autogestion pour la CFDT, gérer sans les patrons pour la CGT dans la sphère privée comme publique. La compétitivité au sens patronal est contestée pour une efficacité sociale répondant aux besoins du plus grand nombre.

Les organisations syndicales s'organisent pour un accès à un diagnostic des chiffres comptables et au-delà. Les militants de la CFDT sont conseillés par des experts-comptables de CE, appartenant à une « nouvelle génération d'experts-comptables associée à des économistes qui va bouleverser la conception de l'assistance » selon M. Capron (3), lui-même premier salarié de l'association à but professionnel et militant, Syndex, créée en 1971 afin d'apporter aide technique et expertise opérationnelle. Les contre-propositions apportées à Lip vont constituer un tremplin pour cette profession. À la CGT également, aidés par G. Maréchal et P. Ferracci qui vont créer quelques années plus tard Secafi, les militants travaillent à la définition de la mission d'expert-comptable de CE (4) et des attentes des organisations syndicales. Le diagnostic attendu n'est plus uniquement comptable mais aussi économique et stratégique.

En interne, des formations et des brochures guident les représentants des salariés dans la collecte d'informations et le diagnostic financier comme économique en vue d'organiser l'action syndicale, établir des argumentaires solides et chiffrés pour se confronter à la gestion patronale.

La pratique de l'analyse des chiffres de l'entreprise par les syndicalistes fait apparaître également le manque d'information à leur disposition et un contenu insatisfaisant, interdisant d'appréhender par exemple la réalité financière des groupes de sociétés ou le futur. Cette insatisfaction est à la base de nouvelles revendications sur la mise à disposition d'information économique et comptable aux élus de CE et à leurs experts-comptables.

En attendant plus d'informations pertinentes, la bataille de l'information entre organisations syndicales et patronat-gouvernement éclate. La CGT dénonce la propagande autour de l'information et de la formation économiques alors que le CNPF lors d'un colloque sur l'image de l'entreprise en 1979 affirme par la voix de F. Ceyrac, son responsable à l'information, que « le contrôle de l'information économique des salariés est une tâche essentielle des directions d'entreprise », qui doivent intervenir avant les syndicats pour canaliser et orienter l'information. « L'objectif central est simple : habituer les salariés à recevoir l'information par le canal hiérarchique et les imprégner de l'idée que l'économie n'est pas politique, qu'elle n'est qu'une sorte de mécanique simpliste : la situation des travailleurs dépend du taux de croissance économique, qui dépend de l'investissement, qui dépend du profit, qui lui-même suppose la modération des revendications et l'obéissance passive des travailleurs. » Or le rôle du syndicat est d'apporter une autre information, car « l'information suppose que chacune des classes en présence puisse s'informer et être informée comme elle l'entend ». L'information doit être pluraliste sous peine de devenir propagande.

La CFDT développe une méfiance vis-à-vis de l'élaboration de l'information comptable en insistant

sur la fausse neutralité des techniques comptables mobilisées pour organiser les chiffres et produire une synthèse de la situation de l'activité économique de l'entreprise favorable aux actionnaires et directions d'entreprise. Un groupe de syndicalistes au fait de la technique comptable après confrontation entre les pratiques syndicales et son analyse insiste sur le fait que les techniques comptables dépendent du système dans lequel l'activité est déployée, ce qui est formulé plus tard à la CGT par la comptabilité, « mode d'analyse quantitatif » « bon outil d'analyse de la société capitaliste » propre à accumuler du capital. Capron évoque des manipulations comptables et financières plus ou moins douteuses et ajoute qu'« il est certain que toute analyse économique s'appuie sur une théorie sous-jacente dont la connaissance a de fortes chances d'échapper à un grand nombre de militants ». Les experts-comptables de CE ont alors un rôle prépondérant vis-à-vis des élus des CE pour leur faire prendre du recul quant à la construction de l'information. « L'information première sur l'entreprise dont ils disposent a été confectionnée par la direction ; elle est marquée du sceau de la propriété et des objectifs du capital... Les spécialistes doivent également mettre en garde les militants devant la nature des techniques utilisées et les possibilités de connaissance qu'elles offrent... La technique comptable ne rendra compte que de ce pourquoi elle a été faite : renseigner la direction de l'entreprise, en fonction des critères de rentabilité capitaliste, tout en cherchant à masquer les résultats économiques réels. »

Plus aucune des deux organisations syndicales n'est dupe devant un bilan et les théories sous-jacentes sur lesquelles il est bâti, ce qui les amène à passer au stade suivant dans la démystification des chiffres et revendiquer de nouvelles informations. Le prochain gouvernement par la voix de Jean Auroux et l'écriture des textes législatifs de la main de Martine Aubry s'en souvient.

1981-... : proposition de nouveaux critères de gestion et d'une gestion alternative de l'entreprise

Autant à la CGT qu'à la CFDT, l'élection d'un candidat du Parti socialiste en 1981 est porteur d'espoir et de l'avènement d'une nouvelle société. Cependant assez vite, les syndicats se cantonnent à un rôle de soutien critique puis d'opposition au gouvernement, quand bien même un certain nombre de leurs militants ont rejoint le gouvernement. Ce dernier souhaite favoriser l'embauche et réduire le chômage, favoriser la négociation collective pour éviter le conflit patronat-syndicat et élabore de nouvelles lois (lois Auroux I et II en 1982). Les termes utilisés dans ces lois tels « salarié citoyen de l'entreprise », « démocratie économique », « libertés dans l'entreprise » sont proches de ceux utilisés par la CFDT, hérités de la pensée sociale chrétienne de gauche, ou de ceux présents dans le programme d'action confédéral de la CGT confirmé lors de son 40^e congrès en 1981, mais aussi de la nouvelle génération d'experts-comptables de CE. Ces lois apportent des droits nouveaux, tels la diffusion d'information supplémentaire chiffrée et non chiffrée aux délégués de CE réclamée dans la période précédente par les syndicats et mobilisable lors de restructurations et de licenciements économiques, de l'introduction de nouvelles technologies ou de la

survenance de faits qu'ils jugent préoccupants de leur point de vue. Elles encouragent l'intervention syndicale dans la gestion et le développement de la profession d'experts auprès des CE qui ont désormais accès aux mêmes informations que les commissaires aux comptes. G. Maréchal écrit (5) : « aujourd'hui les travailleurs et les élus doivent encore plus qu'hier avoir une attitude différente, offensive sur les problèmes de gestion de l'entreprise. Il est devenu indispensable qu'ils prennent leurs affaires en main. L'autogestion c'est par définition s'occuper de la gestion ! Bien des choses sont en train de changer, peuvent changer, si les travailleurs interviennent dans la gestion », notamment au niveau de la nationalisation des groupes industriels et de la généralisation de la planification. M. Bartoli (6) un temps expert auprès de Secafi et analysant les pratiques CGT et CFDT en matière de gestion jusque vers le début des années 1990 ajoute que « c'est bien la force de la crise – économique, mais aussi politique – qui conduit chacune des deux confédérations syndicales à vouloir quitter la généralité des thèses sur l'alternative autogestionnaire, le changement de logique économique, ou la gestion démocratique pour s'affronter aux réalités concrètes et précises de la gestion entreprise par entreprise : parts de marché, carnet de commandes, situation de trésorerie, état des investissements, prix de revient des concurrents, coûts de la sous-traitance, indices de qualité, évolution de la productivité, capacité de financement, taux d'endettements, etc. » La CGT passe en peu de temps de la lutte revendicative à la lutte offensive, remettant ses propositions au gouvernement en août 1980 pour jouer pleinement son rôle dans la vie économique avec la revendication de « pouvoirs étendus qui reposent sur le triptyque : information, consultation et contrôle ». Ces propositions rejoignent celles de la CFDT et seront reprises dans les lois Auroux.

Une réflexion en profondeur est alors menée à la CGT sur l'information économique et sociale considérée comme un « problème clé de notre époque ». La CGT reprend alors à son compte la proposition de nouveaux critères de gestion du PCF initiés par P. Boccaro (7), responsable de la recherche à la section économique

du Comité central ; ces critères sont élaborés dans la logique de travailleurs, c'est-à-dire celle « d'augmenter la richesse produite (valeur ajoutée), assurer une productivité qui évite les gaspillages financiers, qui est économe en capital, en matériel, en matières premières » comme l'expose Maréchal dans le document du CCEES. Ils proposent une nouvelle analyse de critères d'efficacité en valeur ajoutée et permettent d'après Boccaro lui-même de remplacer le critère de rentabilité et de rechercher une efficacité sociale autant qu'économique. Maréchal écrit pour la CGT que « tels qu'ils sont conçus actuellement, les documents comptables ne font pas ressortir clairement les éléments nécessaires à une analyse économique... facilitant l'information des travailleurs... Dans l'entreprise, le critère d'efficacité sociale ainsi conçu peut notamment prendre la forme de la valeur ajoutée, les richesses produites par rapport aux moyens matériels (capital matériel) mis en œuvre. C'est l'amélioration de ce ratio qui peut être significatif d'une gestion plus efficace. » Il s'agit de plus de valeur ajoutée par rapport au capital, pour augmenter la valeur ajoutée disponible pour les travailleurs et la population. Ces nouveaux critères apportent un changement de paradigme certain, et initient une gestion s'écartant de la gestion capitaliste, une alternative à la gestion patronale. Malheureusement, ces critères restent de l'ordre du débat au sommet de la confédération CGT et non une préoccupation de la base bien que ses auteurs les aient eux-mêmes appliqués. Lojkin (8) explique l'échec du fait que « ne venant pas de la base mais d'experts ».

Sans proposer de nouveaux indicateurs, la CFDT incite en 1986-1987 ses militants par la publication d'un livre *L'action économique dans l'entreprise* à créer un système d'information parallèle à celui des directions ou enrichir celui-ci. « La CFDT sait, après de nombreuses expériences, que les salariés sont en possession d'informations économiques aussi importantes que celles des dirigeants (limites des machines, modes d'emplois réels, rebuts, approvisionnements defectueux...) mais celles-ci sont souvent fragmentaires, divisées, éparpillées. C'est à l'organisation syndicale que revient la responsabilité d'organiser et de redistribuer ce savoir au sein des collectifs de travail ». Cette intervention sur le terrain évite, selon les auteurs dont fait partie M. Capron, de se contenter de négocier les conséquences sociales des décisions patronales.

Pendant ce temps, les experts-comptables de CE accumulent une expertise pour établir des diagnostics d'entreprise en collaboration avec les élus de CE et les assister dans la définition de contre-propositions en réponse aux crises, ou « contre stratégies susceptibles d'être opposées aux arguments des directions d'entreprise » (9) ; ils participent ainsi à la construction d'une culture de gestion nouvelle, émancipée de la domination capitaliste, soit une autre gestion. P. Ferracci dans la préface des travaux de Bartoli « considère que l'objet central du diagnostic d'entreprise effectué pour des comités d'entreprise est de définir la marge de manœuvre de l'entreprise, du point de vue des salariés. Il s'agit en l'occurrence non pas de s'adapter aux normes qu'induit la concurrence, mais de satisfaire en priorité les objectifs des salariés en ramenant la question de la rentabilité à la dimension d'une simple contrainte de financement et non d'un objectif final, synthétique, dominateur. Dans la réalité, l'auteur en conviendra, l'exercice n'est pas simple. » Le diagnostic



s'appuie sur une multitude de chiffres en sus des chiffres comptables qu'il est plus facile d'obtenir depuis les lois Auroux ; documents internes comme les rapports de gestion ou de commissaires aux comptes et documents de contrôle de gestion permettant d'apprécier les écarts avec les budgets, bilan social qui existe depuis la loi de 1977, plan de formation, compte rendus de CE et tableau des filiales et participations. À cela s'ajoutent des sources externes, avec des statistiques d'organismes publics (INSEE, ministère du Travail...) et de presses spécialisées. Bartoli insiste également sur la richesse des entretiens menés par des syndicalistes auprès des salariés ou de la visite des entreprises.

Le résultat de toutes ces actions est bien la proposition d'alternatives à la mesure de l'activité économique selon le seul critère de rentabilité financière même si le débat national souhaité par Boccarda n'a pas eu lieu.

Conclusion

Le processus de démystification du chiffre comptable par les organisations syndicales permet de lever le voile sur la fabrique du chiffre, sur sa non-neutralité et sur l'idéologie sous-jacente à la technique comptable et aux critères de rentabilité mobilisés par les directions d'entreprise. Mais aussi sur la difficulté à collecter des informations pertinentes. Le changement de paradigme et une nouvelle culture du chiffre alternative à celle de l'idéologie capitaliste autorisent la construction d'une société satisfaisant les critères économiques et sociaux.

Cette conclusion soulève trois questions toujours d'actualité.

La vue restrictive – financière – domine encore le monde des affaires à la manière d'une pensée unique et, ce qui est plus dangereux, demeure à la base de nombreuses décisions de gestion. Si nous considérons la formation économique et financière ou la pratique en entreprise, il n'est pas sûr que la prise de conscience de l'absence de neutralité du chiffre comptable et de ses normes ait envahi la totalité de la sphère sociale. Or réduire le paradigme de la gestion d'une entreprise en taisant les dégâts sociaux et environnementaux ne permet pas de répondre aux crises dans lesquelles nous nous enfonçons.

Deuxièmement, le problème de l'accès à l'information n'en est peut-être pas un, car qui ne croit pas encore aujourd'hui que les chiffres de l'entreprise sont une affaire privée et appartiennent à ceux qui les produisent, tout au mieux aux actionnaires ? Le chiffre économique dans l'entreprise doit-il rester une affaire privée ou doit-il être soumis à l'avis des parties prenantes et notamment à ceux qui apportent leur force de travail, c'est-à-dire les salariés ? Enfin, les seules directions ont-elles droit à des moyens pour s'entourer d'experts et conseillers en tout genre ? Les salariés ne pourraient-ils pas avoir autant de moyens financiers pour intervenir ?

Nous ne pouvons terminer cet article sans évoquer le débat actuel mais trop peu connu sur les normes comptables internationales à la base de la construction de l'information comptable. J. Richard (10), unique représentant des organisations syndicales de salariés auprès de l'Autorité des normes comptables (11) est au cœur de ce débat pour orienter les normes et la définition du profit en faveur des salariés.

Enfin, nous souhaitons réaffirmer qu'un travail de mémoire et d'écriture de l'histoire s'impose pour comprendre pourquoi et comment des droits d'accès aux chiffres ont été acquis par les salariés il y a plus de soixante ans et pourquoi il ne faut pas les abandonner mais en acquérir de nouveaux. ■

(1) Ordonnance du 22 février 1945 et loi du 16 mai 1946 consécutives aux revendications du Conseil national de la Résistance

(2) L. G. Tin in Laurentin, E., *À quoi sert l'histoire aujourd'hui ?*, Montrouge, 2010.

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

(4) Sur l'émergence de la profession d'expertise comptable de CE, voir les travaux de Paola Cristofalo.

(5) « Information économique et social – problèmes actuels », *CCEES, Études et documents économiques*, 1982.

(6) *Diagnostic d'entreprise – L'économique à l'épreuve du social*, InterEditions, 1994.

(7) Boccarda, Paul. « Les propositions des économistes communistes concernant de nouveaux critères de gestion des entreprises pour contribuer à sortir de la crise », *Économie et Politique*, décembre 1982. Voir aussi, *Intervenir dans les gestions avec de nouveaux critères*. Messidor, Éditions sociales, 1985.

(8) *Le tabou de la gestion : la culture syndicale entre contestation et proposition*, Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, 1996.

(9) L'histoire de Secafi est retracée in Boudot, Olivier, « Groupe Alpha 25 ans d'histoire. Mémoires d'Hommes », *Histoires d'Entreprises*, 2009.

(10) En 1989, il présente un exposé lors d'une journée d'étude « Les entreprises, leurs finances et les normes comptables » à la suite de laquelle la CCEES a publié un livret. Pour un panorama complet, lire Chiapello, É., Colasse, B., & Mangenot, M. 2005. *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, 2005.

(11) L'ANC est le normalisateur comptable français qui produit les normes comptables pour les entreprises françaises, participe à l'adoption en Europe des normes comptables internationales et prend part aux débats internationaux. Le collège dans lequel siège le représentant des salariés a pour rôle d'arrêter les orientations stratégiques de l'ANC, adopter des règlements et des prises de positions sur les normes internationales.