

TRAVAIL

ET EMPLOI

**Flexibilité de l'entreprise et implication
des employés : étude de cas d'un prestataire
de sport et de tourisme**

**La gestion des travailleurs vieillissants :
l'articulation des niveaux d'action. L'exemple
de la chimie et du bâtiment**

**Les femmes au foyer : des activités méconnues
et peu valorisées en employabilité**

**L'écrit au travail et ses déterminants
chez les salariés en France en 2005**

**Au-delà de l'action directe et de
l'institutionnalisation, les conseillers du salarié**

Au-delà de l'action directe et de l'institutionnalisation, les conseillers du salarié

Jean Ferrette (*)

En 1989, le législateur décide d'une nouvelle mesure d'accompagnement des salariés durant leur procédure de licenciement: la présence durant l'entretien préalable d'un conseiller du salarié, généralement un syndicaliste. Cette fonction, non désirée par les organisations syndicales et dont le gain attendu, pour le salarié comme pour le syndicat, semble bien dérisoire a été massivement investie depuis vingt ans. Comment expliquer cet investissement? L'objet de cet article est, partant de l'histoire du syndicalisme, et à partir des pratiques syndicales, de caractériser, qualifier et nommer cet « objet syndical non identifié ».

Le syndicalisme est avant tout un mouvement social (GAGNON, 1990): sans céder à toute la définition exigeante d'Alain Touraine, on peut admettre qu'un mouvement social requiert au moins les deux critères d'identité (identification à une classe, un groupe social, une profession...) et d'opposition. Or, l'institutionnalisation est, à l'inverse d'un principe d'opposition, une puissante force d'intégration à son environnement. Une conception évolutionniste voudrait que l'histoire du syndicalisme soit un mouvement unidirectionnel qui partirait du syndicalisme d'action directe pour aller vers une institutionnalisation complète, transformant les syndicats en outils de régulation, mettant en jeu les « règles nécessaires au fonctionnement homéostatique d'une organisation (SUPIOT, 2007, X), et « qui permet(tent) de transformer les rapports de force en rapports de droit » (*ibidem*, XV). En réalité, ce n'est pas le syndicalisme qui est institutionnalisé, mais le rapport social. L'institutionnalisation précède l'apparition des syndicats. Ainsi, c'est dès 1806 qu'apparaissent les conseils de prud'hommes. Ceux-ci se développeront progressivement tout au long du XIX^e siècle, c'est-à-dire durant toute une période où les syndicats demeurent interdits. L'institutionnalisation est, par ailleurs, une notion ambiguë, susceptible de définitions qui ne se recoupent que partiellement (DUBET, 2002). Dans son sens politico-administratif, qui est celui auquel on recourt lorsque l'on parle d'institutionnalisation des syndicats, il désigne les dispositifs et les procédures; dans son sens wébérien, il désigne les organisations; dans son sens socio-anthropologique enfin, qui est celui par lequel nous concluons cet article, il sert à distinguer l'institué, le social, le symbolique, du naturel (JUAN, 2006).

En 1989 et en 1991, deux lois ajoutent un acteur supplémentaire au dispositif légal existant de défense et de représentation des salariés: les conseillers du salarié, chargés d'assister les salariés durant l'entretien préalable à leur licenciement. Ceux-ci doivent largement leur existence et leurs caractères aux conditions de leur création: un chômage élevé et un fort déficit budgétaire, alors que la gauche revenue au pouvoir veut marquer, symboliquement, son ancrage et sa fidélité à ses électeurs. Cette mesure n'avait fait l'objet d'aucune revendication syndicale: elle était même considérée très en-deçà du respect revendiqué de droits syndicaux identiques dans les entreprises quelle que soit leur taille. Il s'agit d'une démarche politique dans laquelle l'État joue le rôle « d'initiateur » et d'instituteur de la régulation sociale. Il en découle un « objet syndical non identifié » (*cf.* encadré 1), au carrefour de l'État – qui délègue aux conseillers du salarié le soin, sinon de contrôler, du moins d'être témoin de la régularité de la procédure suivie –, du syndicalisme d'action directe – qui valorise le face-à-face et l'autonomie – de l'institution – qui rend obligatoire des formes pacificatrices du rapport social. Les conseillers du salarié ne constituent pas un droit nouveau dans l'entreprise mais simplement un recours possible pour certains salariés placés dans des conditions particulières d'effectifs et de représentation. Leur mission même, « assister », peut sembler dérisoire: ils ne peuvent que témoigner et non rappeler à l'ordre du droit et leur intervention orale n'a d'effet que celui que l'employeur qui licencie lui accorde. Ils ne sont ni une institution représentative du personnel (IRP) de plus, ni des syndicalistes délégués à la gestion d'organismes sociaux. Une dernière ambiguïté quant à leur rôle tient au fait que leur intervention dans l'entreprise relève normalement du domaine des agents de l'inspection du travail (ce dont témoigne l'alternative à cette loi: rétablir l'autorisation administrative de licenciement), qu'ils tendent à suppléer, voire auxquels ils se substituent.

(*) jeanferrette@free.fr

Encadré 1 Comment les nommer ?

Si la dénomination est une opération symbolique chargée de sens dont l'enjeu est la dimension de respectabilité conférée à une personne extérieure à l'entreprise, mais aussi la capacité de reconversion de ce statut en dehors de celle-ci, alors on mesure l'importance du nom. C'est bien ainsi que l'ont compris plusieurs parlementaires de l'opposition qui ont fait de celui-ci un objet de controverse durant les débats. Comme le soulignait le rapporteur socialiste Thierry Mandon, « la profondeur du désaccord entre les deux assemblées est, en outre, symbolisée par les divergences sur la dénomination même des bénéficiaires du statut créé par le texte, celle d'«assistant» retenu par le Sénat étant très restrictive »(1). Il n'était en tout cas pas question de les nommer «brigadier», comme l'évoquait (pour le critiquer) le sénateur Louis Souvet; l'article de 1989 mentionnait «une personne de son choix», mais Alain Vidalies, député socialiste, les nommait en cours de discussion, «conseiller social»(2), et Jean-Luc Mélenchon «personne extérieure»(3). Pour Guy Robert, sénateur, il s'agit d'«experts extérieurs»(4), Louis Souvet voyant en eux – finalement – des «négociateurs»(5), Jean-Pierre Soisson des «hommes qui ont un pouvoir d'équilibre»(6) et Marc Bœuf des «médiateurs»(7). Enfin, Jean-Pierre Philibert, sénateur UDF, soucieux de l'enjeu des dénominations professionnelles – et surtout de leur dimension économique – dénonçait la confusion que le terme de «conseiller» pouvait entraîner avec la profession de conseiller juridique, qu'il s'agissait de «protéger»(8). C'est pourtant cette dernière appellation de conseiller qui fut retenue.

(1) Assemblée nationale *Journal des débats*, séance du 28 novembre 1990, p. 6127.

(2) Assemblée nationale, *Journal des débats*, séance du 26 juin 1989, p. 2462;

(3) Sénat, *Journal des débats*, séance du 13 juin 1989, p. 1475.

(4) *Ibidem*, p. 1476.

(5) *Ibidem*, p. 1508.

(6) *Ibidem*, p. 1509.

(7) *Ibidem*, p. 1509.

(8) Assemblée nationale *Journal des débats*, séance du 28 novembre 1990, p. 6126.

L'objectif de cet article est d'éclairer, au regard de l'histoire du syndicalisme et de l'expérience des conseillers du salarié, leur «être social», c'est-à-dire la fonction effective qu'ils assurent et par suite leur définition. Nous resituerons dans une première partie les raisons de l'institutionnalisation des syndicats, ses formes, ses causes et ses conséquences. Dans une seconde partie, nous examinerons quelles sont les pratiques réelles des conseillers du salarié. Dans une troisième et dernière partie, après avoir vu les effets de l'accompagnement par les conseillers sur les salariés nous rechercherons les explications et les raisons de cette forme active de solidarité.

La question centrale qui traverse cet article est de savoir pourquoi les syndicats jouent le jeu d'une mesure qu'ils n'ont pas demandée et en retour de laquelle ils ne peuvent attendre qu'un gain apparemment bien faible.

Du syndicalisme d'action directe à son institutionnalisation

Au cours de son histoire, le syndicalisme a changé plusieurs fois de forme, selon le rapport de forces sur le «terrain» et l'état du droit. Nous verrons ici quelle fut la «nature» du syndicalisme au moment de son émergence, les lieux de sa représentation institutionnelle, les facteurs qui ont contribué à son institutionnalisation et les effets qu'elle a eu en retour sur lui.

La conception «essentialiste» du syndicalisme : l'affrontement

L'action illégale est à l'origine du syndicalisme : illégalité des organisations et des moyens utilisés, de la grève au sabotage. Tardivement légalisé (1884), encadré par un texte que les militants récusèrent du fait de son caractère limitant volontairement leur vocation à changer la société, l'idéologie syndicale d'alors reflétait les conditions de la lutte. L'un des fondateurs de la CGT, Émile Pouget, déclarait : «La classe ouvrière en réaction constante contre le milieu actuel n'attend rien des hommes, des puissances ou des forces extérieures à elle [...] qu'elle crée ses propres conditions de lutte et puise en soi ses moyens d'action» (POUGET, cité par JULLIARD, 1971, p. 214). De cette posture découlaient le mandatement impératif et le refus de la délégation de pouvoir et de l'institutionnalisation. Cette revendication d'autonomie s'étendra jusqu'aux partis ouvriers eux-mêmes, suspects de compromissions avec le système étatique et de vouloir instrumentaliser les syndicats à des fins électorales (CHARTRE D'AMIENS, 1906). Les anarchistes sont alors en première ligne dans ce combat, avec parfois des discours qui n'ont rien perdu de leur actualité : «Contrairement à la tactique des négociations, des compromissions réciproques, de la voie hiérarchique et du système de la délégation, l'action directe permet de poursuivre l'amélioration du sort des travailleurs» (MÜHSAM, cité par MICHELS, 1911, p. 235).

Le syndicalisme d'action directe, présentée par ses promoteurs comme la forme la plus noble et la plus authentique de l'engagement militant, en est aussi la plus exigeante puisqu'elle repose sur l'énergie, l'initiative, le courage individuel des travailleurs. Si elle est exaltée par certains anarchistes, c'est parce qu'il reviendrait au syndicalisme lui-même «d'émanciper le prolétariat du capitalisme et de la centralisation politique par l'œuvre personnelle et immédiate des ouvriers eux-mêmes» (MÜHSAM, cité par MICHELS, 1911, p. 235), c'est-

à-dire de se substituer aux partis politiques pour renverser l'ordre social existant.

Une telle conception est épuisante pour les militants, et aurait sans doute épuisé le syndicalisme lui-même. En pratique, il s'est toujours glissé dans les formes institutionnelles de représentation et de gestion qui lui furent proposées, tout en demeurant conscient que sa légitimité « repose sur une implantation dans les usines, les bureaux, l'administration » (MOURIAUX, 2009, p. 74).

Rythmes et formes de l'institutionnalisation

L'institutionnalisation est apparue comme apportant des droits nouveaux de représentation et d'action. Instituée par le législateur pour réguler les rapports sociaux, les syndicalistes s'en sont emparés comme de lieux d'expression, de négociation et de satisfaction de leurs revendications. Ce faisant, deux problèmes se sont posés : le contrôle des mandataires ; la place des travailleurs dans ce processus, c'est-à-dire celle du rapport de forces. Un jeu s'est alors institué entre le patronat, posant comme condition aux négociations l'arrêt des mouvements sociaux, et les travailleurs, soucieux d'imposer d'abord le rapport de forces sur le terrain de la production pour augmenter leurs chances d'aboutir.

Revenons sur des problèmes de définition : il convient de distinguer le processus d'institutionnalisation selon son niveau et selon son objet. Lorsque l'institutionnalisation est interne à l'entreprise, elle demeure dans une certaine mesure sous le regard des travailleurs : c'est ainsi que sont apparus les délégués du personnel (1936), les comités d'entreprise (1945) puis les délégués syndicaux (1968). Lorsqu'elle lui est extérieure, comme ce fut le cas en France, en Italie, en Grande-Bretagne, aux États-Unis après la Première Guerre mondiale, elle est liée à la « création d'organismes paritaires bipartites ou tripartites permettant aux syndicats de prendre part à la vie politique du pays » (CAIRE, 2008, p. 8). Le syndicalisme devient alors constitutif de l'État-providence : il s'investit dans la « gestion des affaires publiques (Comité économique et social régional), parapubliques (Sécurité sociale, Caisse d'allocations familiales) » (BOUDESSEUL, 1996, p. 26) ou dans des organismes répartis sur tout le territoire : « le Conseil économique et social, le Plan, la Commission nationale de la négociation collective, le Conseil supérieur de la fonction publique » (MOURIAUX, 2009, p. 91). Cette collaboration ne s'est pas faite sans contreparties dont il tirait « certains avantages » (CAIRE, 2008, p. 8). Et cela n'est pas sans altérer la nature de l'activité syndicale, qui tend à se professionnaliser, voire à devenir une carrière et un outil d'ascension sociale (MICHELS, 1911), tandis que la représentation s'« autonomise » jusqu'à se « dissocier[r] de son support d'origine, le mouvement social » (ROSANVALLON, 1988 : pp. 37-38).

L'institutionnalisation : ses causes et ses conséquences

Robert MICHELS (1911, p. 179), donne une première explication de l'institutionnalisation : elle est « due surtout aux progrès réalisés dans l'organisation des institutions d'assistance » (on dirait aujourd'hui les organismes de protection sociale), opinion partagée un siècle plus tard par Dominique LABBÉ et Gilles NEZOSI : « la Sécurité sociale [est] l'un des premiers et des plus massifs facteurs d'institutionnalisation des organisations syndicales et d'intégration par l'État de leur rôle social. Désormais, à travers le paritarisme, une part importante de leur activité est non seulement reconnue mais également institutionnalisée et protégée par le Code de la Sécurité sociale notamment » (2007, p. 137).

Il en résulte un développement de la mobilisation institutionnelle, qui détourne de plus en plus de syndicalistes de leurs tâches revendicatives : « À tous les niveaux des organisations syndicales, les hommes passent de plus en plus de temps en négociations » (LABBÉ, NEZOSI, 2007, p. 119). Les adhésions ne progressant pas proportionnellement, voire diminuant, il devient nécessaire de recourir à d'autres sources de financement ; c'est ainsi qu'apparaît la dépendance économique « à l'égard des fonds publics et des entreprises » tandis que se tarit « cette autre source de financement de l'action syndicale qu'est [...] la cotisation de l'adhérent » (AMADIEU, 1999, p. 110). La technicisation croissante du droit d'une part, l'encadrement juridique des procédures de l'autre, encouragent également une autonomisation des syndicalistes : « La judiciarisation des relations du travail constitue un facteur d'institutionnalisation, et également un facteur d'homogénéisation des pratiques syndicales » (GAGNON, 1990, p. 9).

Les enjeux de l'institutionnalisation ne sont pas identiques, selon que l'on considère les syndicats en eux-mêmes, ou comme des intermédiaires des rapports sociaux : dans le premier cas, l'organisation cherche avant tout à se doter de moyens pour devenir un interlocuteur reconnu mais s'expose au risque qu'apparaissent des intérêts propres d'appareils, distincts de ceux des travailleurs, et se prête à la critique de la bureaucratisation : ce qui risque de prévaloir, ce sont les intérêts des appareils et de ceux qui le composent. Défendre l'organisation, c'est défendre son emploi ; la développer, c'est augmenter ses chances d'ascension sociale (MICHELS, 1911). Dans le second cas, il s'agit du mécanisme légal de négociation, de gestion et de prise de décision ; le risque est alors que le compromis s'écarte trop de ce que les travailleurs considèrent comme admissible ; l'accusation devient alors celle de la trahison. Celle-ci débute dès lors que : « L'ouvrier, qui occupe désormais un niveau social plus élevé, n'aura pas toujours la force de résister aux séductions du nouveau milieu dans lequel il se trouve transplanté » (MICHELS, 1911, p. 180). L'ouvrier devenu permanent est désormais un employé, mais pas n'im-

porte lequel : un employé en ascension sociale. Il sera d'autant plus tenté de changer son système de pensée, jusqu'à signer des « clauses dites de "paix sociale" [qui] garantissent l'employeur contre les grèves » (LABBÉ, NEZOSI, 2007, p. 119).

Les deux phénomènes sont liés : la fonction d'intermédiation dans les relations sociales s'est développée concomitamment au renforcement des organisations, en moyens mais non en adhérents. Plus il existe d'institutions de médiation et de gestion, plus celles-ci requièrent du personnel et plus le nombre de professionnels détachés à temps plein se multiplie : « En cumulant les heures de délégation [...] un militant arrive à être quasiment à temps plein au service de l'organisation » (MOURIAUX, 2009, p. 81). À la CFDT, le noyau central réunit 3 000 permanents. [...] Autour de ce noyau, un premier cercle est constitué de 7 000 responsables qui consacrent également la majorité de leur temps à l'activité syndicale » (ANDOLFATTO, LABBÉ, 2000, pp. 74-75). Dix ans plus tard, ces auteurs se font encore plus précis s'agissant des sièges des confédérations : « Environ 255 personnes travaillent [...] à la CFDT [...]. Au milieu des années 1960 – alors que la CFDT avait plus d'adhérents qu'aujourd'hui – cet effectif était d'une quarantaine de personnes, tous statuts confondus. [...] pour la CGT [...] le personnel travaillant dans la confédération [...] a, au moins, quintuplé, alors que le nombre de ses adhérents passait de 1,8 million à 540 000 » (ANDOLFATTO, LABBÉ, 2009, pp. 123-124). Ce phénomène de multiplication du nombre de permanents a son pendant dans la multiplication du nombre d'institutions : « En soixante ans, le taux de syndicalisation a été divisé par quatre en France. Dans le même temps, la présence institutionnelle des organisations syndicales de salariés s'est renforcée : en 2004, plus de la moitié des salariés déclarent qu'un syndicat est présent dans leur entreprise ou leur administration, et la plupart des organismes de protection sociale sont gérés de façon paritaire » (AMOSSE, PIGNONI, 2006, p. 406).

Tout se passe comme si le nombre d'adhérents d'une part, le nombre de permanents et d'institutions d'autre part, variaient en raison inverse l'un de l'autre. « La désyndicalisation et l'institutionnalisation du syndicalisme ont conduit à une minorité toujours plus importante [...] des fonctions de plus en plus nombreuses » (ANDOLFATTO, LABBÉ, 2000, pp. 74-75). Est-on allé, ainsi que le prétend Jean-François Amadieu, « jusqu'au bout de la coupure entre les salariés de l'entreprise [...] et les syndicats » (AMADIEU, 1999, pp. 105-106) ? En sommes-nous au point où le recrutement de nouveaux adhérents est devenu « moins important » (ANDOLFATTO, LABBÉ, 2006, pp. 321-322) voire que « l'adhérent ne sert à rien » (AMADIEU, 1999, pp. 105-106) ?

Rien n'est moins sûr, et ce pour plusieurs raisons : d'abord, parce que « le degré d'institutionnalisation du syndicalisme n'est pas inversement proportionnel à son caractère de mouvement social » (GAGNON, 1998,

p. 18). Ensuite, parce que des résistances ont toujours existé à cette tendance, que les travailleurs ont toujours manifesté leur attachement à une « conception "essentialiste" du syndicalisme, de la démocratie directe et du mandat impératif » (LE CROM, 2005, p. 54), ce dont témoignent les débats autour du contrôle des élus dans la CGT après 1945, et plus récemment le phénomène des coordinations et les débats autour de la création des syndicats SUD, devenus Solidaires. Enfin, parce que l'instrumentalisation peut fonctionner dans l'autre sens, les salariés se servant des syndicats pour couvrir par un appel légal à la grève les mouvements sociaux (ROSANVALLON, 1988).

Ce que font les conseillers du salarié

Nous avons jusqu'ici décrit le cadre historique et institutionnel au sein duquel les conseillers du salarié sont apparus et se sont développés, cadre par lequel ils ont été conditionnés et vis-à-vis duquel ils se positionnent. Nous allons désormais examiner les pratiques depuis les résultats nationaux publiés par le ministère du travail d'une part, d'une enquête personnelle conduite sur quarante-quatre départements d'autre part (cf. encadré 2).

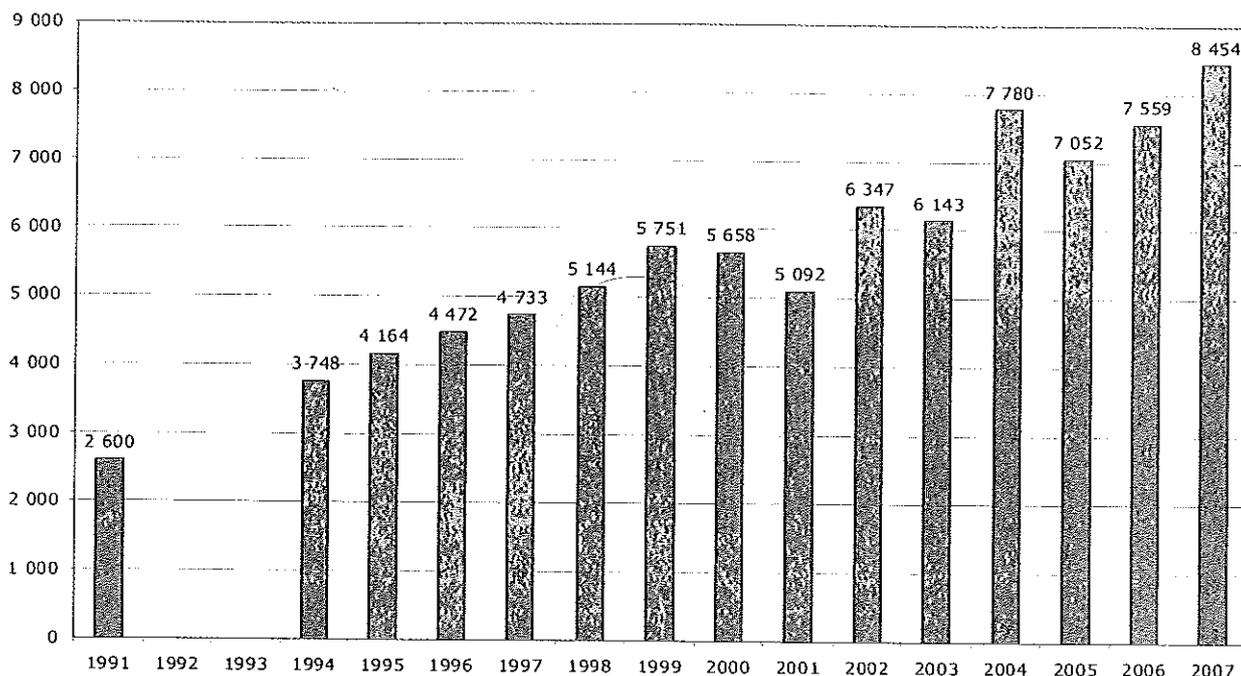
Sur le plan quantitatif

Les syndicalistes se sont-ils investis en tant que conseillers ? Observe-t-on les conséquences d'un « appel d'air », l'expression d'un besoin par les salariés, la multiplicité des sollicitations, suscitant en retour une plus grande mobilisation syndicale au service des salariés licenciés ? Sans doute si l'on mesure l'importance de la « montée en charge » des conseillers depuis leur création au début des années 1990 (cf. graphique 1).

Encadré 2 Méthodologie

Cet article est issu d'une enquête qualitative et quantitative menée en 2009. L'enquête qualitative a été le fruit d'une immersion personnelle durant un an dans la fonction de conseiller des salariés, ce qui s'est traduit par l'accompagnement de vingt-quatre salariés durant l'année 2009. L'enquête quantitative revêt deux dimensions : transversale et longitudinale. De façon transversale, nous avons exploité (après saisie et tir par organisation et genre) les listes communiquées par les 44 DDTEFP qui ont accepté de participer à notre enquête, ce qui correspond à un échantillon de 3 189 conseillers. De façon longitudinale, nous avons examiné les bilans annuels du Ministère du travail, bilans malheureusement incomplets puisque portant selon les années sur un nombre variable de départements (de 87 à 97), deux années étant en outre manquantes (1991 et 1992).

Graphique 1 : Nombre de conseillers du salarié



Note : nous ne disposons pas des chiffres des années 1992 et 1993.

Source : Bilans du Ministère du travail.

Le nombre de conseillers a été multiplié par plus de trois en dix-sept ans ! Ceci traduit-il une importante mobilisation syndicale ? Dans un contexte de crise de la syndicalisation, cette mission nouvelle s'ajoutait aux responsabilités déjà assumées par les délégués, mais pouvait aussi conduire à former de nouveaux militants. Et cette « montée en charge » ne traduit pas nécessairement un égal investissement entre conseillers. Ainsi, « dans un département, un conseiller du salarié a effectué à lui seul 101 interventions sur 291, alors que d'autres ont effectué moins de dix interventions et que certains conseillers n'en ont effectué aucune » (1). De fait, les chiffres révèlent une part importante de conseillers « inactifs » (cf. graphique 2).

Ainsi, selon les années, de 53 % à 59 % des salariés ne réalisent aucune intervention. Plusieurs hypothèses peuvent être évoquées : des conseillers purement formels, présentés pour « occuper le terrain » face aux autres organisations syndicales ; des conseillers dont la situation professionnelle change ; des conseillers cumulant de nombreuses activités et déléguant la plupart des sollicitations aux militants les plus « déterritorialisés ». Le nombre moyen d'interventions doit donc être rapporté non à la totalité des conseillers, mais seulement à ceux qui

témoignent d'une activité. Lorsque tel est le cas, il est rare qu'un conseiller n'effectue qu'une ou deux missions d'assistance dans l'année. Toutefois, il n'est pas exclu que certains, non actifs ou peu actifs, soient d'une certaine manière « placés en réserve », compte tenu de l'abondance des mandats détenus par chacun d'entre eux. Quant aux autres, il est fort probable que la force d'inertie ne suffirait pas à les maintenir sur la liste préfectorale des conseillers un trop grand nombre d'années, celles-ci étant remises à jour régulièrement avec une inscription qui résulte non d'une reconduite automatique mais d'un acte volontaire des syndicats qui doivent les déclarer à nouveau. Quoi qu'il en soit, l'augmentation du nombre de conseillers du salarié est allée de pair avec une diminution du nombre moyen de leurs interventions chaque année (cf. graphique 3).

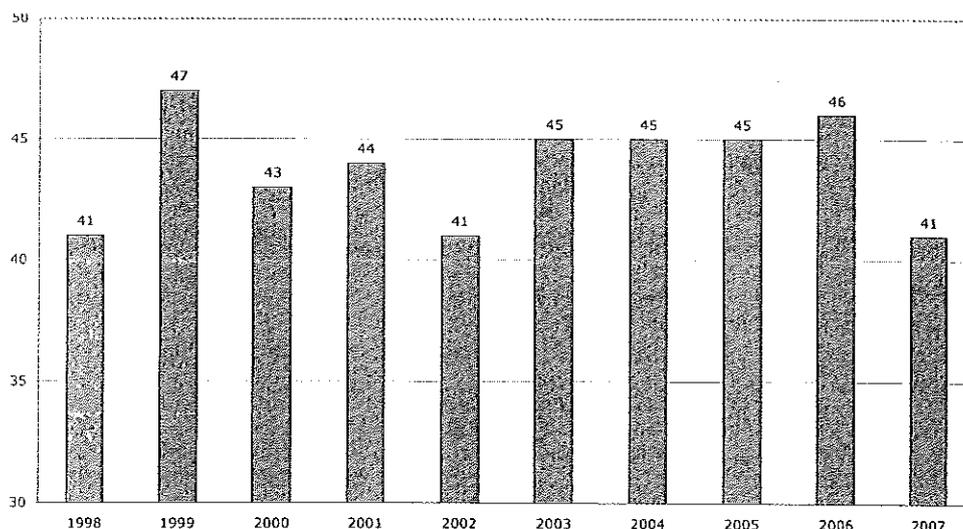
Quelle est l'appartenance syndicale des conseillers du salarié ?

Nos données indiquent une répartition par syndicat somme toute équivalente au poids respectif des différentes organisations au sein des institutions représentatives du personnel (cf. graphique 4) :

En tout cas, cette répartition ne confirme pas l'accusation de la CG-PME qu'« une organisation syndicale semblait surreprésentée sur certaines listes de conseillers », comme le montrent les chiffres de

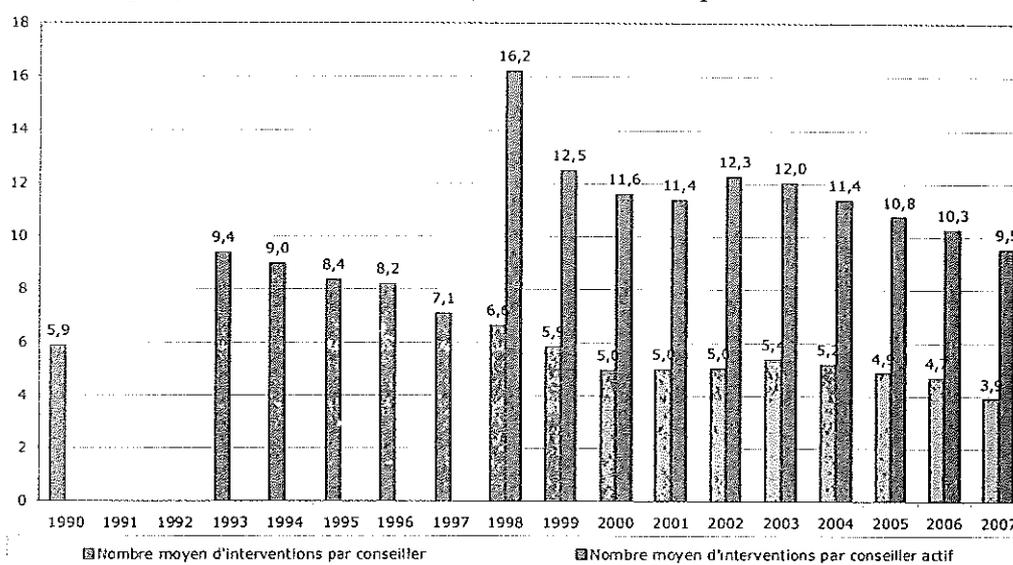
(1) Bilan, Ministère du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, DRT, 3 juillet 1998.

Graphique 2 : Part des conseillers du salarié actifs (en %)



Source : Bilans du Ministère du travail.

Graphique 3 : Nombre annuel moyen d'interventions par conseiller du salarié

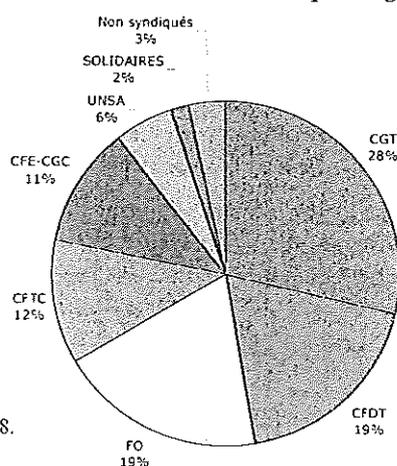


Note : cette série n'a qu'une valeur illustrative. En effet, alors qu'au diviseur nous avons tous les conseillers du salarié désignés en France, nous n'avons au numérateur qu'un relevé partiel des interventions effectuées, reposant selon les années sur un nombre variable de départements (de 87 à 97). Le nombre réel d'interventions est ainsi sous-estimé.

Lecture : en 1998, le nombre moyen d'interventions par conseiller était de 6,6 ; mais si l'on ne retient que les conseillers « actifs », c'est-à-dire ayant accompagné au moins un salarié, le nombre moyen bondit à 16,2.

Source : Bilans du Ministère du travail.

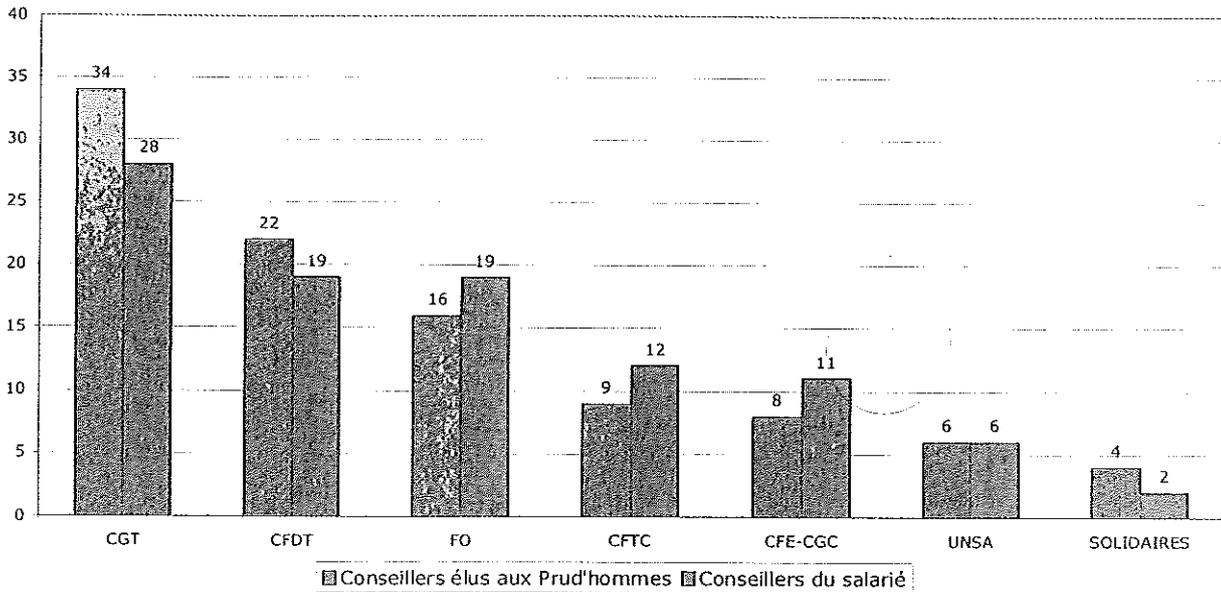
Graphique 4 : Répartition des conseillers du salarié par organisation en 2008



Lecture : en 2008, 28 % des conseillers du salarié ont été désignés par la CGT.

Sources : enquête personnelle auprès de 44 DDTEFP, 2008.

Graphique 5 : Parts (en %) des conseillers élus aux Prud'Hommes comparativement aux conseillers du salarié par organisation syndicale en 2008



Lecture : les conseillers prud'hommes (élus) de la CGT représentent en 2008 34 % du nombre total de conseillers prud'hommes. Les conseillers du salarié désignés par de la CGT représentent 28 % du total des conseillers.

Source : résultats prud'hommes 2008 et enquête personnelle auprès de 44 DDTEFP, 2008.

2008 des élections prud'homales qui eurent lieu la même année (cf. graphique 5).

La CGT n'est par exemple pas surreprésentée parmi les conseillers du salarié au regard de ses résultats électoraux aux prud'hommes. En revanche, on peut voir dans ces chiffres des indicateurs d'un effort (relatif) d'investissement dans ce type d'accompagnement. On constate que l'effort d'investissement le plus important est consenti par trois syndicats, CGT-FO, la CFTC et la CGC, qui sont surreprésentés parmi les conseillers du salarié.

La part des femmes

Si l'on prend l'ensemble des syndicats, quelle est la part des femmes ? Ou, dit autrement, quelle est la probabilité pour une salariée licenciée d'être défendue par une autre femme ? Cette question n'est ni théorique, ni abstraite, ni principielle : elle touche à la question même de la représentativité des salariés. En effet, nous savons que la structure des emplois féminins est différente de celle des emplois masculins, qu'hommes et femmes occupent fréquemment des professions différentes à des niveaux hiérarchiques différents. La réponse est simple : la probabilité pour un salarié homme ou femme d'être défendu par autre une femme est faible. Sans doute rétorquera-t-on que cette répartition reflète la répartition interne aux confédérations. Toutefois, les inégalités de répartition hommes/femmes selon l'organisation syndicale sont très

importantes : le taux de féminisation le plus faible se retrouvant chez Solidaires (11 % des conseillers) et le plus important (tout est relatif) à la CFDT (22 %). On observe donc un taux de féminisation deux fois plus important à la CFDT qu'à Solidaires !

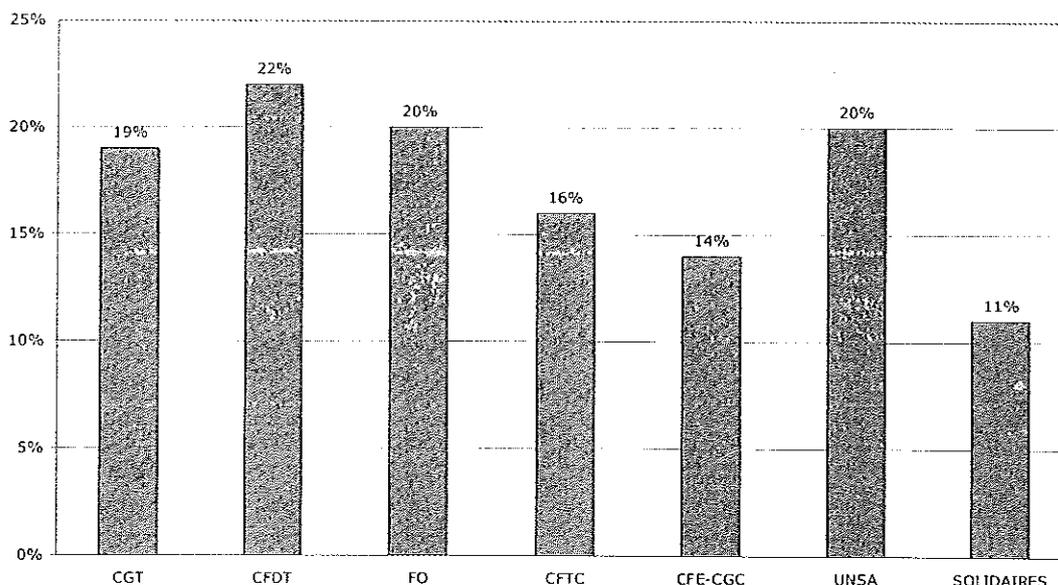
Causes et conséquences de l'engagement des conseillers

La question de la motivation des conseillers du salarié, si l'on quitte le terrain strictement utilitariste de la protection personnelle, reste mystérieuse. Surtout au regard de l'absence d'évaluation de leur action et du peu de résultats connus. Nous verrons ici quels résultats concrets obtient l'action du conseiller, puis les raisons qui le poussent à agir.

Les effets sur les salariés accompagnés

Il n'existe aucune « enquête de satisfaction » pour connaître les avis des premiers concernés, les salariés licenciés ayant fait appel à un conseiller. Nous ne disposons que de témoignages ayant subi le double filtre des conseillers puis des rapports départementaux. Ceux-ci sont cependant suffisamment convergents et constants pour pouvoir être rapportés. Le « gain » est avant tout psychologique. *Le Bilan* (synthèse des rapports départementaux) de

Graphique 6 : Part des femmes conseillers du salarié (en %) par syndicat en 2008



Lecture : en 2008, 19% conseillers du salarié désignés par la CGT étaient des femmes.

Sources : enquête personnelle auprès de 44 DDTEFP, 2008.

1992 (2) souligne que l'intervention des conseillers «sécurise le salarié» et «lui apporte un soutien moral»; ces propos sont confirmés dans le rapport de 1997 (3) qui voit un «soutien moral pour le salarié fragilisé», et dans celui de 1998 que «des salariés complètement déstabilisés reprennent confiance après un premier entretien, même téléphonique».

Le deuxième intérêt est directement procédural. Le rapport de 1992 indique que «la présence du conseiller modifie le déroulement de l'entretien [...]». Elle constitue un facteur d'apaisement. L'employeur est amené à motiver de manière plus conséquente le licenciement». Et plus loin : «L'intervention du conseiller conduit assez souvent à une modification du motif de licenciement : ainsi fréquemment la faute grave est finalement écartée par l'employeur au profit de la faute, cause réelle et sérieuse du licenciement. La présence du conseiller facilite également la conclusion de transactions». Quatre ans plus tard, les témoignages vont dans le même sens : «Leur présence au cours de l'entretien sert principalement à modérer le comportement de certains employeurs craignant notamment un témoignage défavorable devant le conseil de prud'hommes» (4) plus loin : «L'activité des salariés permet [...] dans de nombreux cas d'atténuer la sanction envi-

sagée.» Le *Bilan* de 1997 affirme même que les conseillers jouent un «rôle d'apaisement et de dialogue», et suggère que grâce à leur intervention en amont ce sont les conseils de prud'hommes qui se trouvent déchargés : «Les droits des salariés sont mieux respectés, ce qui évite un certain nombre de contentieux».

Mais il demeure l'essentiel : qu'en est-il de l'objectif premier de prévention du licenciement? Ce point est à peine évoqué dans les *Bilans* ministériels. Tout juste peut-on lire dans celui de 1999 qu'«une fois la procédure engagée, peu d'employeurs reviennent sur leur décision de licencier». Le témoignage d'un conseiller tout particulièrement investi – et enthousiaste – fait valoir un résultat d'annulation d'une décision de licencier sur dix. La messe semble ainsi dite : bien loin d'être les «brigades de négociateurs» craints par le sénateur Louis Souvet, les conseillers jouent plutôt le rôle de «juge de paix», pacifiant, régularisant, garantissant davantage le respect de la procédure et anticipant sur des actions prud'homales. Sans contrarier significativement les décisions des employeurs, les conseillers les accompagnent, les rendent parfois moins douloureuses dans la forme. Il est vrai que les activités de ces conseillers peuvent parfois excéder leur mandat primitif, ceux-ci se transformant ensuite en défenseurs prud'homaux. Toutefois, il reste que l'essentiel de leur action réside dans la délivrance d'un témoignage sur les conditions de l'entretien et les propos qui y ont été tenus, la plupart des conseillers rédigeant un compte rendu à l'issue de celui-ci.

(2) Bilan, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, DRT, 4 août 1992.

(3) Bilan, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, DRT, 20 août 1997.

(4) Bilan, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, DRT, 21 août 1996.

Les raisons qui motivent l'investissement dans la mission de conseiller

Le tableau demeure certes incomplet : il conviendrait, si cela était possible, de distinguer dans les statistiques ministérielles, la part des « conseillers non conseillant » selon le syndicat, ainsi que le nombre effectif moyen d'assistances par syndicat. Par hypothèse, admettons que ces chiffres sont, sur un grand nombre, également distribués entre les syndicats et que ceci n'affecte pas un raisonnement qui a pour objet le syndicalisme en général. La question de la nature de la fonction des conseillers du salarié renvoie en effet à celle de l'investissement, c'est-à-dire de l'usage pratique que les syndicats en font (5).

Cet investissement naît d'un paradoxe : d'un côté, il n'y avait pas de demande syndicale. D'un autre, ni les syndicats considérés collectivement, ni les conseillers, pris individuellement, n'ont de gain à en attendre : un salarié licencié ne se syndique pas, à moins de présenter sa syndicalisation comme le « prix » d'une défense syndicale ; et il est plus qu'indélicat de soulever cette question au moment de la grande détresse psychologique d'origine professionnelle que peut représenter un licenciement. Il n'y a pas de gain en adhésion pour les syndicats, et même détournement à craindre de la force militante à des fonctions d'accompagnement individuel sans espoir de sauver l'emploi. Il n'y a pas davantage de gain individuel attendu pour le conseiller du salarié : celui-ci est indemnisé à hauteur de 40 euros par an, à condition qu'il ait accompagné au moins quatre salariés, et ce quel que soit le nombre total de salariés accompagnés : ceci ne rembourse ni l'achat du Code du travail (6) ni les « pots » des entretiens préparatoires qui ont lieu la plupart du temps hors des locaux syndicaux. Quant aux indemnités de déplacement, elles sont calculées au plus juste, remboursées de six mois à plus d'un an après. L'avance est donc consentie par le conseiller : tout se passe comme si celui-ci payait pour accomplir sa fonction.

Une explication « utilitariste » (DURKHEIM, 1893) recourant au modèle économique ou à sa projection dans l'analyse sociologique (CAILLE, 1989) est vite épuisée. Pour ne pas apparaître comme un apologue d'un anti-utilitarisme désincarné et tournant le dos aux faits, concédons-lui une part. Dans un environnement syndical fortement concurrentiel limité par un « gâteau » peu extensible (l'électorat avec des moyens découlant des résultats électoraux), une explication résiderait dans le souci « d'occuper tout le terrain » : d'où la nécessité de présenter un nombre de conseillers du salarié au moins égal à celui des

autres organisations, quitte à ce que ceux-ci n'aient aucune activité par la suite. L'accompagnement effectif des salariés résulterait, lui, de la préoccupation de soigner sa « bonne réputation », en espérant un « retour sur investissement » au moment des élections prud'homales, voire au sein d'une institution représentative du personnel d'entreprise lors d'une embauche ultérieure.

Admettons cette hypothèse, mais aussi son caractère fort incertain : nul ne sait si l'étiquette syndicale intervient dans le choix d'un conseiller du salarié, ni que celle-ci ait un sens pour lui. Recourir à un tel critère de choix suppose de la part du salarié une capacité à classer les syndicats sur une échelle revendicative, programmatique et d'action, c'est-à-dire une connaissance suffisante de leur histoire. Or rien n'avère une telle culture, surtout dans des TPE et PME dépourvues d'implantation, et par suite de culture syndicale. La reconnaissance va-t-elle au syndicat qui mandate ou à la personne dont on oublie vite l'étiquette ? Enfin, les élections prud'homales n'ont lieu que tous les cinq ans et trois électeurs sur quatre se sont abstenus en 2008. La probabilité de s'abstenir est d'autant plus élevée que la personne est au chômage.

Il est toutefois une retombée positive pour les syndicats et ceux qui les animent. Désormais, les syndicats organisent des sessions de formation juridique spécifiques, et invitent les conseillers à celles qu'ils organisent pour leurs conseillers prud'homaux, augmentant ainsi leur volume de juristes de fait et les échanges d'expériences et de compétences. Salariés souvent « sortis du rang », autodidactes, les conseillers acquièrent un véritable niveau d'expertise juridique qui fait toute sa place aux évolutions de la jurisprudence. Ainsi qu'il en fut autrefois de l'inspection du travail, le statut de conseiller du salarié peut même ouvrir la voie à une nouvelle forme de promotion sociale pour les classes populaires, pourvu que ces compétences, bien réelles, leur soient reconnues dans un emploi.

Nous avons relativisé le gain pour l'organisation. Mais existe-t-il, pour chaque conseiller du salarié, un gain individuel supérieur à celui qu'en tire son organisation ? Autrement dit, s'il n'existait pas d'intérêt collectif à cet investissement, il existerait une somme d'intérêts individuels suffisamment puissants pour le motiver ? Deux motifs peuvent y conduire : l'intention de se distraire d'un travail routinier et peu intéressant ; celle de se doter d'un statut protecteur en cas de conflit avec son employeur. Probable pour certains cas, ceci explique davantage leur présence sur les listes préfectorales que l'activité réelle, qui suppose une formation juridique minimale, de l'empathie et une certaine détermination. Un statut protecteur, par un autre côté, expose. Les plans sociaux comportent toujours leur lot de délégués, et ceux-ci leur ont payé un lourd tribut.

(5) Laissons de côté la question de l'usage pratique que les salariés licenciés en font, qui est à la fois une autre question partiellement éclairée par le contenu des interventions syndicales.

(6) Le Code du travail annoté vaut à lui seul 58 euros en 2010.

Le raisonnement sociologique dépasse le raisonnement utilitariste par le recours aux théories qui fondent le lien social et les modalités du vivre ensemble. Pour se sentir contraint à cet investissement, il faut que la défense des salariés soit une « institution » au sens durkheimien, c'est-à-dire une contrainte morale à laquelle il ne soit pas possible d'échapper. En ce sens, le syndicalisme n'est pas une simple organisation résultant de la division sociale du travail et de la complexification des tâches, mais une institution en tant que système fondé sur des symboles et l'arbitraire du social (JUAN, 2006). Ce qui fonde l'action de ses membres, c'est la morale c'est-à-dire « tout ce qui est source de solidarité, tout ce qui force l'homme à compter avec autrui » (DURKHEIM, 1893, p. 394).

C'est la forme que trouve la solidarité mécanique, c'est-à-dire communautaire et par similitude, dans un cadre où la division du travail a « noyé [...] la sentimentalité à quatre sous dans les eaux glacées du calcul égoïste » (ENGELS, MARX, 1847, p. 23), où la solidarité organique, parce qu'elle ne permet pas la mise en contact permanent de ses membres, laisse des espaces disponibles pour de nouvelles formes adaptées de solidarité mécanique. La source de l'investissement des conseillers du salarié, c'est la similitude des intérêts, la conscience morale de l'impossibilité de refuser son assistance à un seul d'entre eux sans remettre en cause le syndicalisme dans son essence même. Les syndicalistes savent que le lien salariés-syndicats est devenu critique: en mai 1997 déjà un sondage SOFRES-CEVIPOF-*Libération* révélait que le mot « syndicat » est « moins attractif que solidarité ou même service public ». Seuls 56% des ouvriers et des employés le jugeaient « très ou assez positif ». Ce détachement des salariés par rapport aux syndicats se lit aussi à travers la progression de l'abstention: elle représentait 36,8% aux élections prud'homales de 1979, mais 74,5% en 2008. Même phénomène pour les élections aux comités d'entreprise où l'abstention passe de 30,4% en 1981 à 36,8% en 2005. Mais il ne s'agit que d'un symptôme, non du problème lui-même: c'est pourquoi toute « action de proximité » est jugée utile à retisser du lien social entre salariés.

Que ce mécanisme ne constitue pas un raisonnement conscient et partagé, théorisé par ses acteurs, n'invalide pas cette théorie: car le syndicalisme est un être collectif qui a sa force propre, distincte de celle de ses membres qui certes le composent, mais reçoivent de celui-ci leur impulsion et leur énergie. Le moyen par lequel se transmet cette énergie, c'est la règle morale, d'autant plus prégnante que les contacts avec l'institution (au sens durkheimien) syndicale sont plus fréquents et les liens de dépendance nombreux. Or rien n'est plus paradoxal que la rencontre entre cet être « sur-institutionnalisé », investi d'un sens moral, qu'est le conseiller du salarié, et cet autre isolé de ses collègues, des syndicats, des instances de représentation, que sont les salariés en voie de licenciement. De ce point de vue, le conseiller du salarié est bien un agent de lutte,

non contre le licenciement, qu'il ne peut éviter, ni pour le respect du droit, son rôle se bornant à témoigner, mais contre une forme d'anomie sociale. Une lutte éphémère et par bien des côtés dérisoire.

*
* *

Si l'institutionnalisation des syndicats est le détournement de l'activité militante à des fins de plus en plus exclusives de médiation, on peut dire que les conseillers du salarié apparaissent concomitamment au « bouclage » (mais non à la fin) de ce processus. Ils en sont cependant distincts. Le syndicaliste qui négocie au sein d'une IRP ou d'une institution représentative ou d'un organisme social demeure quant au résultat sous le regard de son syndicat, et dans une moindre mesure, sous celui des autres travailleurs.

Le conseiller du salarié, détaché de son activité professionnelle et de la base des travailleurs, l'est également de son syndicat. Agissant seul, il est seul maître de son rythme, du nombre et du contenu de son intervention. Les licenciements individuels, les sollicitations des salariés sont par définition non planifiables. Et cependant, quoique doublement détaché, le conseiller du salarié actif demeure relié au mouvement ouvrier par les liens qui constituent la conscience de sa place dans l'histoire du syndicalisme, le sens de sa mission, la volonté d'aller à la rencontre des salariés isolés et de retisser du lien social par l'expression pratique de la solidarité. Cette tâche n'est pas sans ambiguïté: le licencié a-t-il conscience d'être face à un militant, et non à une personne chargée d'une mission de service public?

Le conseiller du salarié est, de son point de vue, en situation de métonymie (BOURDIEU, 1984): à travers lui, c'est le syndicat qui parle et qui agit. Mais pour l'employeur, il est celui que l'État mandate. Pour le salarié, il est un soutien psychologique, un conseiller juridique, voire un assistant social. De cette pluralité de définitions, de réceptions, de statuts, laquelle retenir? Celles-ci s'affrontent durant le temps de l'entretien préalable, et en constituent l'enjeu sous-jacent: le licenciement ramène le conseiller du salarié à une situation de conseiller pour les deux parties; le salarié appelle à l'aide et attend souvent davantage que ce que le conseiller du salarié peut lui apporter; le conseiller du salarié veut rappeler son appartenance et la spécificité de son action en insistant sur sa dimension militante. Mais le temps – très court – de l'entretien préalable est un temps où l'éclaircissement de ce statut est indécidable, le conseiller du salarié se résolvant à jouer tous les rôles à la fois. Celui-ci ne peut finalement trouver à s'éclairer qu'en dehors de lui-même, dans un nouvel état des rapports sociaux qui rendent à nouveau visible le rapport de classe: le syndicalisme est toujours un mouvement social.

Bibliographie

- AMADIEU J.-F. (1999), *Les syndicats en miettes*, Paris, Le Seuil, 1999.
- AMOSSÉ T., PIGNONI M.-T. (2006), «La transformation du paysage syndical depuis 1945», in INSEE, *Données sociales – la société française – édition 2006*, pp. 405-412.
- ANDOLFATTO D., LABBÉ D. (2000), *Sociologie des syndicats*, collection «Repères», Paris, La Découverte.
- ANDOLFATTO D., LABBÉ D. (2006), *Histoire des syndicats*, Paris, Le Seuil.
- ANDOLFATTO D., LABBÉ D. (2009), *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, collection «Le Débat», Paris, Gallimard.
- BÉROUD S., KAREL Y. (2009), «Face à la crise, que fait le mouvement syndical ?» (www.contretemps.eu).
- BOUDESSEUL G. (1996), *Vitalité du syndicalisme d'action : la CFDT Basse-Normandie*, Paris; Montréal, L'Harmattan.
- BOURDIEU P. (1984), «La délégation et le fétichisme politique», *Actes de la recherche en sciences sociales*, volume 52-53, juin, pp. 49-55.
- CAILLÉ A. (1989), *Critique de la raison utilitaire*, Paris, La Découverte.
- CAIRE G. (2008), «Syndicalisme», in *Encyclopedia Universalis*.
- DUBET F. (2002), *Le Déclin de l'institution*, Paris, Le Seuil.
- DURKHEIM E. (1991, 1^{re} édition : 1893), *De la division du travail social*, Paris, PUF.
- DURKHEIM E. (1987, 1^{re} édition 1913), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF.
- ENGELS F., MARX K. (1962), *Le Manifeste du Parti communiste*, collection «10-18», Paris, Union Générale d'Éditions.
- GAGNON M.-J. (1930), «Le syndicalisme : institution et mouvement social», *Institutions québécoises : leur rôle, leur avenir*, colloque du 50^e anniversaire de la faculté des sciences sociales de l'université Laval, pp. 187-196. Québec, Les Presses de l'université Laval.
- JUAN S. (2006), «Le combat de l'Organisation et de l'Institution», *SociologieS* (<http://sociologies.revues.org/index582.html>), Théories et recherches.
- JULLIARD J. (1971) *Fernand Pelloutier*, le Seuil.
- LABBÉ D., NEZOSI G. (2007), «Négociation collective, paritarisme et démocratie sociale», in *Les syndicats en France*, sous la direction de Andolfatto D., Paris, La Documentation française.
- LANDIER H., LABBÉ D. (2004), *Les organisations syndicales en France*, Paris, Liaisons sociales.
- LE CROM J.-P. (2005), «Syndicats et comités d'entreprise : histoire d'un vieux couple instable», *Agone*, 33, pp. 53-63.
- MARX K. (1996), *Manuscrits de 1844*, Paris, Flammarion.
- MICHEL H., WILLEMEZ L. (2009), «Le monde du travail comme jugement et représentation. Les conseillers prud'hommes en audience», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 178, 2009/3, pp. 50-61.
- MICHELS R. (2009), *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Éditions de l'université de Bruxelles.
- MOURIAUX R. (2009), *Le syndicalisme en France*, Paris, PUF.
- PERNOT J.-M. (2005), *Syndicats : lendemains de crise ?* Paris, Gallimard.
- ROSANVALLON P. (1988), *La question syndicale*, collection «Pluriel», Paris, Calmann-Lévy.
- TOURAINÉ A., WIEVIORKA M., DUBET F. (1984), *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard.
- SUPIOT A. (2007, 1^{re} édition 1994), *Critique du droit du travail*, collection «Quadrige», Paris, PUF.
- VAILLANCOURT J.-G. (1991), «Mouvement ouvrier et nouveaux mouvements sociaux : l'approche d'Alain Touraine», *Cahiers de recherche sociologique*, n° 17, 1991, pp. 213-222. Montréal : département de sociologie, UQAM, http://classiques.uqac.ca/contemporains/vaillancourt_jean_guy/mouvement_ouvrier/mouvement_ouvrier.html
- WILLEMEZ L. (2003), «Quand les syndicats se saisissent du droit, invention et redéfinition d'un rôle», *Sociétés contemporaines*, n° 52, pp. 17-38.