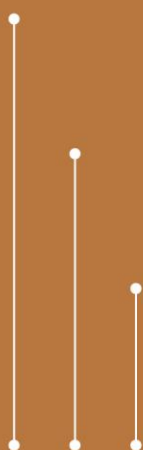


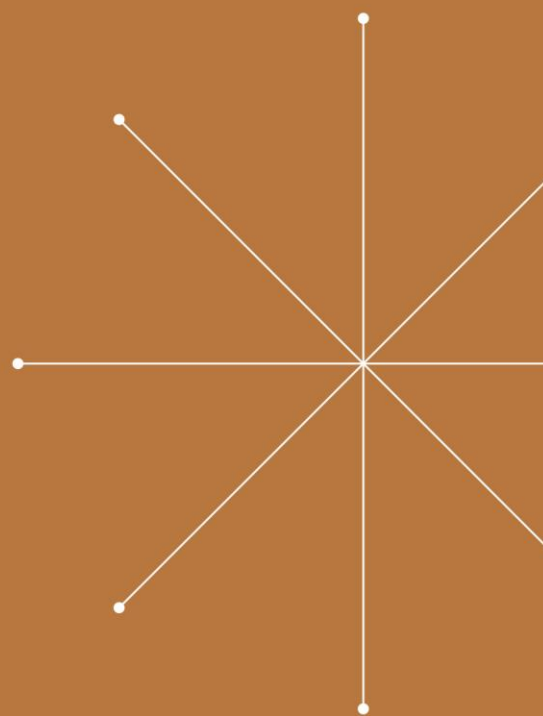
Conseiller du salarié : un engagement de terrain, entre militantisme syndical et mission de service public

Enquête quantitative et approche qualitative des conseillers du salarié franciliens, 2019



Direccte d'Ile-de-France
Service études, statistiques,
évaluation

Rapport final



Juillet 2019



Sommaire

Présentation de l'étude.....	4
Chapitre introductif – Le cadre d'intervention des conseillers du salarié	6
1. Bref rappel historique de la fonction et du dispositif en vigueur aujourd'hui	6
1.1. Le cadre législatif et réglementaire encadrant la fonction de conseiller du salarié	6
1.2. Une mission équivoque, à l'intersection entre administration du travail et organisations syndicales	9
2. Les conseillers du salarié en Ile-de-France.....	11
2.1. Chiffres-clefs sur les conseillers du salarié franciliens	11
2.2. L'établissement des listes de conseillers du salarié	12
Chapitre I – Portrait des conseillers du salarié franciliens et des salariés qu'ils accompagnent	16
1. Qui sont les conseillers du salarié franciliens ?	16
1.1. Une majorité d'hommes, souvent cadres, plus diplômés que la moyenne et travaillant dans de grandes entreprises du secteur tertiaire marchand	16
1.2. Une expérience syndicale préalable pour la très grande majorité d'entre eux.....	21
2. Pourquoi devient-on conseiller du salarié ?	27
2.1. « Aider les salariés » : accompagner des situations individuelles, la motivation première des conseillers du salarié	27
2.2. Des registres d'engagement qui peuvent néanmoins varier suivant les conseillers.....	29
3. Quelles situations sont accompagnées par les conseillers du salarié ?	32
3.1. Des licenciements dans 85% des situations accompagnées	32
3.2. Les salariés accompagnés sont le plus souvent des employés et des ouvriers, travaillant dans des TPE du secteur tertiaire	33
3.3. Des salariés souvent accompagnés par un conseiller de même catégorie socio-professionnelle qu'eux..	35
3.4. Des salariés qui attendent avant tout de l'intervention des conseillers « soutien psychologique » et « aide à la négociation »	37
Chapitre II – Les conditions d'exercice de la mission : régulation du niveau d'activité, organisation du temps et pratiques avant et après l'entretien préalable.....	42
1. Le travail du conseiller du salarié en amont et en aval de l'entretien préalable	42
1.1. Sollicitations, demandes de conseils : le « travail invisible » des conseillers du salarié.....	42
1.2. Un travail important de préparation de l'entretien préalable	46
1.3. L'écriture du compte-rendu : une tâche chronophage	50
1.4. Où fixer les limites de l'intervention ?.....	52
2. L'intensité et la régulation de l'activité de conseiller du salarié	54

2.1.	85% des conseillers du salarié sont intervenus au moins une fois au cours des 12 derniers mois	54
2.2.	Des niveaux d'activité néanmoins hétérogènes d'un conseiller à l'autre.....	59
3.	L'organisation des conseillers du salarié pour exercer leur mission	62
3.1.	Des modes d'organisation différents suivant les conseillers, mais il est rare que la mission ne soit exercée que sur du temps professionnel déclaré	62
3.2.	Les facteurs qui jouent sur le niveau d'activité des conseillers du salarié.....	64
4.	Appuis et soutiens dans l'exercice du mandat	67
4.1.	Un étayage des syndicats, plus ou moins mobilisé par les conseillers du salarié	67
4.2.	Un suivi essentiellement administratif de la part des unités départementales de la Direccte	75
4.3.	Une large autonomie dans l'exercice du mandat, qui peut être source de difficultés.....	78
Chapitre III – Pratiques et positionnements des conseillers pendant l'entretien préalable		83
1.	Être conseiller du salarié : de la théorie à la pratique.....	83
2.	L'exercice de la fonction durant l'entretien préalable : pratiques et postures.....	86
2.1.	Un positionnement actif de la plupart des conseillers pendant l'entretien préalable.....	86
2.2.	Différents facteurs ont une incidence sur ces positionnements plus ou moins offensifs	88
2.3.	Du « stratège » à l' « assistant » : typologie des postures adoptées par les conseillers du salarié au cours de l'entretien préalable.....	90
3.	Les résultats de l'accompagnement des salariés	102
3.1.	Dans plus de la moitié des situations, des éléments sont négociés avec succès.....	102
3.2.	La posture des conseillers a un impact sur l'issue de l'entretien préalable	105
Conclusion.....		110
Pour en savoir plus		112
Annexes		113
1.	La méthodologie de l'enquête quantitative.....	113
1.1.	L'élaboration du questionnaire.....	113
1.2.	L'enquête en ligne et l'enquête téléphonique	113
1.3.	La représentativité de l'échantillon de répondants.....	114
2.	Le contenu des différents arrêtés préfectoraux fixant la liste des conseillers du salarié.....	115
3.	Le panel des conseillers du salarié (enquête qualitative)	116
4.	Le panel des organisations syndicales	117
5.	Le questionnaire	118

Présentation de l'étude

Cette étude sur les conseillers du salarié franciliens a été menée entre les mois d'août 2018 et mai 2019. Elle a été réalisée par le cabinet Asdo études pour le compte de la Direccte Ile-de-France, à l'initiative et sous le pilotage du Service Etudes, Statistiques et Evaluation, en lien avec le pôle Politique du travail. Elle a pour objectif de décrire les conseillers du salarié franciliens au regard de leurs caractéristiques individuelles et professionnelles. Ce travail vise à apprécier leurs motivations, le sens ou encore les moyens attribués à leur activité. Ce rapport présente les enseignements et les conclusions de l'étude ; il ne s'agit en aucun cas d'un guide de bonnes pratiques.

L'analyse se fonde sur deux modules méthodologiques complémentaires : un volet quantitatif, à travers une enquête menée auprès de l'ensemble des conseillers du salarié d'Ile-de-France, et un volet qualitatif, par le biais d'entretiens approfondis menés auprès de conseillers du salarié et de responsables d'organisations syndicales.

L'enquête quantitative repose sur les réponses de 990 conseillers du salarié franciliens à un questionnaire, soit 66% des conseillers du salarié inscrits sur les listes départementales à la date de l'étude¹.

L'enquête qualitative s'appuie sur 30 entretiens individuels de face à face avec des conseillers du salarié, de profils variés (en termes d'intensité de leur activité, d'ancienneté dans la mission, de catégorie socio-professionnelle, d'appartenance syndicale, de sexe et de département d'exercice). Ces échanges avec des conseillers du salarié ont été complétés par 20 entretiens auprès de responsables d'organisations syndicales, de même que des entretiens auprès des représentants de chacune des 8 unités départementales de la Direccte. Se sont ajoutés quelques temps d'observation de réunions annuelles de conseillers du salarié organisées et animées par les unités départementales de la Direccte.

Un comité de suivi de l'étude a été constitué afin de guider et de superviser les travaux et de s'assurer de leur bon déroulement. Ce comité de suivi était composé de Sébastien Abline (chargé d'études au SESE – Direccte Ile-de-France), Anne-Lise Aucouturier (cheffe du service études statistiques et évaluation – Direccte Ile-de-France), Grégory Bonnet (responsable de la section centrale travail - unité départementale 94 Direccte Ile-de-France), Chantal Brillet (directrice adjointe du pôle travail – unité départementale 92 Direccte Ile-de-France), Hélène Chamboredon (adjointe à la cheffe du service études statistiques et évaluation – Direccte Ile-de-France), Catherine Daniel (Dares) et Catherine Lapeyre (cheffe du service relations du travail - Direccte Ile-de-France).

¹ Ces listes sont renouvelées tous les 3 ans dans chaque département. Le calendrier de renouvellement dans les départements d'Ile-de-France est présenté p. 11.

Encadré – La méthodologie de l'étude

Cette étude s'appuie sur 2 modules méthodologiques complémentaires, articulant une enquête par questionnaire et une approche qualitative.

L'enquête quantitative se fonde sur les réponses de 990 conseillers du salarié à un questionnaire (présenté en annexe), diffusé entre la mi-septembre et la mi-octobre 2018. L'enquête a été menée d'abord via un protocole de passation en ligne, qui a été ensuite complété par une enquête téléphonique auprès des non-répondants. Si le fichier de contacts initial comportait 1494 noms de conseillers du salarié (base totale), 1 385 conseillers ont pu être contactés par téléphone ou par mail (base utile). Le taux de retour à l'enquête est donc de 66% si l'on se réfère à la base totale, et de 71% si l'on se réfère à la base utile. L'échantillon de répondants ne présente pas de biais majeur : il est globalement proche de la population mère sur les critères du sexe, du département d'exercice et du syndicat d'appartenance. En revanche, concernant la catégorie socioprofessionnelle des conseillers, le contrôle de la représentativité de l'échantillon n'a pas pu être réalisé précisément, car cette donnée n'était pas renseignée de façon homogène dans les fichiers des UD de la Direccte. Suite à ces différents contrôles, il a été décidé de ne pas procéder à un redressement de l'échantillon, compte tenu des faibles distorsions caractérisant la base des répondants, du manque de certaines informations dans la base-mère et de la difficulté à isoler quelques variables ayant une incidence significative sur les pratiques. En adoptant un niveau de confiance de 95%, l'effectif de l'échantillon global garantit une marge d'erreur de 2%. Les liaisons entre variables et la significativité des résultats ont été évalués avec le test de khi-deux et le test V de Cramer.

Suite à l'enquête par questionnaire, l'approche qualitative s'est traduite par la réalisation d'entretiens approfondis auprès de 30 conseillers du salarié, de 20 organisations syndicales et des 8 unités départementales de la Direccte d'Ile-de-France. Le panel de conseillers du salarié comme le panel des organisations syndicales rencontrés en entretien ont été élaborés de façon à représenter des situations contrastées (objectif de diversité et non de représentativité). Les discussions avec le comité de suivi de l'étude ont permis de sélectionner quelques critères clefs pour la constitution des panels d'enquêtés. Pour les conseillers du salarié, les facteurs retenus étaient le « niveau d'intensité » de l'activité (nombre d'accompagnements réalisés au cours des 12 derniers mois), l'ancienneté dans la fonction et la catégorie socioprofessionnelle. Au-delà de ces critères d'échantillonnage, nous avons été attentifs à assurer une diversité concernant le sexe, les départements d'exercice et les syndicats d'appartenance. Pour les entretiens auprès des organisations syndicales, 2 variables principales ont là été prises en compte : d'une part, la représentativité des organisations syndicales (3 à 4 représentants pour chacune des 5 OS représentatives, et 2 représentants d'OS non représentatives), et d'autre part, le niveau d'implantation du syndicat dans le département (l'objet étant de représenter des situations contrastées, en retenant pour telle ou telle OS des territoires sur lesquels elle est très présente, et d'autres où elle a un « poids » moindre). Il s'agissait de représenter ces configurations différentes en termes de « politiques » de gestion à destination des conseillers du salarié (niveau de suivi, modalités de « recrutement », formations, etc.).

Chapitre introductif – Le cadre d'intervention des conseillers du salarié

Ce chapitre introductif vise à présenter à grands traits la fonction de conseiller du salarié, telle qu'elle est définie dans les textes. Il propose un rapide détour par l'histoire, et quelques chiffres clés utiles pour situer ce que représentent aujourd'hui les conseillers du salarié en Ile-de-France, dans le contexte des entreprises du territoire. Il revient également sur l'organisation des unités départementales de la Direccte pour établir les listes de conseillers du salarié en Ile-de-France.

1. Bref rappel historique de la fonction et du dispositif en vigueur aujourd'hui

1.1. Le cadre législatif et réglementaire encadrant la fonction de conseiller du salarié

La fonction de conseiller du salarié, qui consiste à assister les salariés d'entreprises de moins de 11 salariés pendant l'entretien préalable au licenciement, **est née avec la loi du 18 janvier 1991**. Plusieurs raisons ont conduit le législateur à concevoir cette mission. D'abord, elle répond au défaut de représentation du personnel qui caractérise les TPE, la fonction de conseiller du salarié visant alors à renforcer l'accompagnement des salariés et à leur permettre de mieux défendre leurs intérêts en cas de licenciement. Deuxième raison, l'entretien préalable a été pensé par le législateur comme un moment clé de conciliation entre l'employeur et le salarié, pour, quand cela est possible, prévenir le licenciement, ou tout au moins dans un but de médiation, afin que le licenciement se réalise dans un climat apaisé.

L'histoire du dispositif de l'entretien préalable au licenciement est intéressante à retracer dans la mesure où elle révèle les débats et questionnements qui ont présidé à la définition de la mission du conseiller et qui se sont traduits par plusieurs détours législatifs. **En 1973**, la loi prévoit que le salarié peut se faire assister pendant l'entretien préalable par un autre salarié de son entreprise. Mais en 1989, devant le constat de l'isolement des salariés en procédure de licenciement dans les petites entreprises (peu de salariés de l'entreprise se portaient volontaires pour accompagner la personne, du fait notamment de l'absence d'un statut protecteur) le législateur ajuste le dispositif, en créant les « assistants extérieurs à l'entreprise ». **En 1989**, le ministre du travail imagine que cette mission sera plutôt assurée par « un

fonctionnaire en retraite ou un cadre retiré des affaires qui accepte bénévolement d'apporter son assistance à tel ou tel salarié licencié »². Dans les faits, les personnes qui se porteront volontaires pour faire partie des listes préfectorales seront essentiellement des personnes en activité ayant des responsabilités syndicales. C'est pour s'adapter à cette réalité que **la loi de 1991 prévoit la création des « conseillers du salarié »**, avec les droits et obligations qu'on lui connaît aujourd'hui.

La **fonction de conseiller du salarié est instituée par la loi adoptée le 18 janvier 1991**, et **complétée par 2 circulaires**³ qui viennent préciser les modalités d'assistance du salarié lors de l'entretien préalable au licenciement. Ces différents textes précisent les contours de l'activité des conseillers du salarié, leur statut, droits et obligations :

- Les conseillers peuvent être issus du secteur public ou privé, être en activité ou retraités. Ils doivent travailler ou habiter dans le département. Ils ont un mandat de 3 ans renouvelable. Les listes sont établies par les unités départementales de la Direccte.
- Leurs missions sont définies comme suit : « Le conseiller du salarié a une mission d'assistance et de conseil du salarié lors de l'entretien préalable au licenciement. Il peut donc intervenir, demander des explications à l'employeur, compléter celles du salarié et présenter des observations. Son rôle est strictement limité à cette seule fonction d'assistance et de conseil. »
- Chaque conseiller du salarié a une autorisation d'absence pour exercer sa mission, dans la limite de 15 heures par mois (uniquement s'il travaille dans une entreprise d'au moins 11 salariés).
- Sa rémunération est maintenue pendant ces temps d'absence (l'employeur est remboursé par l'Etat). En 1997, une indemnité forfaitaire annuelle sera créée pour les conseillers ayant réalisé au moins 4 interventions dans l'année. Cette indemnité est toutefois symbolique puisqu'elle est de 40 euros. Les conseillers du salarié sont par ailleurs remboursés de leurs frais de déplacement.
- Chaque conseiller peut s'absenter deux semaines maximum tous les trois ans pour se former à sa mission de conseiller du salarié.
- Il bénéficie d'une protection contre le licenciement, à l'instar des délégués syndicaux.
- Côté obligations, il est soumis au secret professionnel, et ne peut être en même temps conseiller prud'homal en activité.

La loi de 1991 institue également **un délai de 5 jours entre la convocation du salarié par l'employeur et l'entretien préalable**, pour permettre au salarié de s'organiser et au conseiller du salarié, qui a souvent une activité professionnelle par ailleurs, de se rendre disponible. Enfin, en 2008, la loi portant modernisation du marché du travail, **va élargir le champ d'action des conseillers du salarié aux procédures de ruptures conventionnelles du CDI**. Le conseiller du salarié est susceptible d'intervenir maintenant dans tous les cas de licenciement (y compris pour motif économique) et dans les situations de rupture conventionnelle. Les ruptures conventionnelles collectives ne font, en revanche, pas partie de son champ d'intervention.

² JO AN, 2^{ème} séance du 25 mai 1989, page 1277, cité dans Le bulletin des conseillers du salarié de Haute-Normandie, Juin 2011.

³ Circulaire du 5 septembre 1991 et circulaire du 4 août 1992.

Etudes et travaux sur les conseillers du salarié

Bien que la fonction de conseiller du salarié existe depuis près de 30 ans, les études menées sur la mission et ses conditions d'exercice restent assez peu nombreuses à ce jour. Trois publications principales ont en effet été identifiées, publiées pour l'une par la Dares en 2010⁴, et pour les autres par des Direccte (Haute-Normandie et Rhône-Alpes) en 2011⁵ et 2016⁶. Ces travaux sont pour l'essentiel fondés sur des enquêtes quantitatives, même si certains d'entre eux ont complété cette approche par des investigations plus qualitatives.

L'article de Jean Ferrette, publié dans la revue *Travail et Emploi*, propose un état des lieux de la fonction de conseiller du salarié près de 20 ans après sa naissance. Revenant dans un premier temps sur la genèse de cette mission et le cadre historique et institutionnel dans lequel elle s'inscrit, il se fonde ensuite sur les bilans annuels du Ministère du travail et une enquête auprès des DDTEFP (44 répondants) pour présenter quelques indicateurs-clés sur les caractéristiques des conseillers du salarié et leurs évolutions depuis les années 1990. L'auteur s'interroge en conclusion sur les raisons de l'engagement des conseillers du salarié et les effets de leurs interventions, s'appuyant néanmoins là sur un matériau relativement limité (bilans annuels des Direccte).

Les enquêtes menées par la Direccte de Haute-Normandie et la Direccte de Rhône-Alpes reposent quant à elles sur des enquêtes par questionnaire, menées auprès de l'ensemble des conseillers du salarié inscrits dans leur région. Les deux enquêtes permettent d'établir, à l'échelle régionale, un état des lieux précis des profils des conseillers, des conditions d'exercice de leur mission, de leurs postures lors des interventions, ou encore des difficultés rencontrées par les conseillers et de leur degré d'appréciation quant à la mission. Si ces enquêtes sont très riches de par les éléments qu'elles font émerger, il faut néanmoins noter qu'elles comportent certaines limites. Elles se fondent en effet sur des effectifs ou des taux de retour plus ou moins robustes. L'enquête menée en Haute-Normandie a été diffusée auprès de l'ensemble des conseillers du salarié inscrits sur les listes départementales, effectif de fait assez restreint (117 conseillers) ; le taux de retour à l'enquête est de 67%. En Rhône-Alpes, l'effectif de conseillers du salarié est beaucoup plus important (1106 inscrits), mais le taux de retour s'avère plus modeste (59%). Une approche plus qualitative, via des entretiens auprès de conseillers du salarié, de salariés accompagnés et de partenaires sociaux, complète ce panorama statistique dans l'étude en Haute-Normandie.

La présente enquête a pour spécificité de se fonder sur une méthodologie à la fois qualitative et quantitative. Les résultats de l'enquête par questionnaire permettent de dresser un état des lieux précis des caractéristiques des conseillers du salarié franciliens, des conditions d'exercice de la mission et des difficultés rencontrées. Les résultats se fondent sur les réponses de 990 conseillers du salarié, soit 66% des conseillers inscrits sur les listes départementales franciliennes. Le volet qualitatif, qui a consisté en la réalisation de 50 entretiens semi-directifs, permet quant à lui de mettre en perspective les éléments de

⁴ Jean Ferrette, « Au-delà de l'action directe et de l'institutionnalisation, les conseillers du salarié », *Travail et Emploi*, 122, avril-juin 2010, p. 53-63.

⁵ Saïd Adjerad, Eric Craipeau, « L'activité des conseillers du salarié en Haute-Normandie 20 ans après », *TEN Info*, n°75, DIRECCTE de Haute-Normandie, avril 2011.

⁶ Didier Graff, « Les conseillers du salarié en Rhône-Alpes en 2015 », DIRECCTE Rhône-Alpes, mai 2016.

l'enquête quantitative, et d'approfondir certaines dimensions difficiles à saisir par le biais d'une enquête par questionnaire : modes d'organisation pour l'exercice de la mission, articulation avec l'activité professionnelle et syndicale, motivations et modes d'entrée dans la fonction, conceptions du rôle, pratiques et postures pendant l'entretien préalable, appui de l'organisation syndicale, etc.

1.2. Une mission équivoque, à l'intersection entre administration du travail et organisations syndicales

La mission de conseiller du salarié, si elle semble aujourd'hui faire partie du paysage syndical, a historiquement été pensée par l'Etat et a initialement engendré des réticences du côté des organisations syndicales. A la fin des années 80, c'est en effet l'Etat qui est à l'initiative de la fonction du conseiller, ce ne sont pas les organisations syndicales qui l'ont demandée. Elles ont même, pour plusieurs d'entre elles, exprimé de fortes réserves sur la manière dont avait été pensé le rôle. Plusieurs arguments étaient alors émis par les syndicats : la mission de conseiller du salarié était vue comme « une mauvaise réponse au vrai besoin de représentation collective organisée dans les petites entreprises »⁷. Les syndicats exprimaient également la nécessité que le conseiller du salarié soit du côté du salarié, prenant sa défense, et non dans un rôle de médiation et de conciliation entre les deux parties que sont l'employeur et le salarié. Les syndicats n'avaient par ailleurs pas apprécié la première mouture des conseillers du salarié (les « assistants » de 1989) qui avait été pensée pour « d'anciens magistrats, d'anciens fonctionnaires ».

Malgré ces premières réticences, les organisations syndicales se sont rapidement emparées de la mission, et l'administration du travail délègue aujourd'hui une grande partie de l'encadrement de la fonction aux syndicats. Dès l'apparition des premières listes de conseillers du salarié en 1991, ce sont des salariés en activité, avec un engagement syndical, qui ont composé la majorité des listes. Aujourd'hui les conseillers du salarié franciliens sont 93% à revendiquer dans les listes départementales une affiliation à un syndicat. La constitution de chaque liste départementale des conseillers du salarié, tous les 3 ans, passe systématiquement par des échanges entre l'unité départementale de la Direccte et les organisations syndicales à l'échelle départementale. Les syndicats mobilisent des candidats parmi leurs membres. Ils proposent ensuite ces candidatures à la Direccte, qui dans leur grande majorité les approuve, après certaines vérifications qui varient selon les départements. Les organisations syndicales ont également un rôle de formation des conseillers du salarié, et de suivi de leur activité, pour s'assurer que tous les conseillers soient « actifs » (c'est-à-dire qu'ils assistent effectivement des salariés convoqués à des entretiens préalables au licenciement une fois qu'ils sont inscrits sur les listes).

Les travaux existants sur les conseillers du salarié, et notamment l'article de Jean Ferrette en 2010⁸, mettent en avant l'ambiguïté du rôle de conseiller du salarié. Cette ambiguïté est marquante dès les débats à l'Assemblée nationale et au Sénat : celui qui sera finalement nommé le

⁷ Jean René Masson, l'un des secrétaires nationaux de la CFDT en charge des questions juridiques, dans la revue 'syndicalisme' de septembre 1994. Cité dans la mémoire de Rémy Poulain sur les conseillers du salarié, état des lieux 2014.

⁸ Jean Ferrette, 2010, *op. cit.*

« conseiller du salarié » est tour à tour appelé dans les échanges un « conseiller social » (le député socialiste Alain Vidalies), une « personne extérieure » (Jean-Luc Mélenchon), un « expert extérieur » (le sénateur Guy Robert), des « négociateurs » (le sénateur Louis Souvet), des « hommes qui ont un pouvoir d'équilibre » (Jean-Pierre Soisson), ou encore des « médiateurs » (Marc Bœuf)⁹. La circulaire du 5 septembre 1991 sera finalement relativement floue dans sa définition, laissant la place à plusieurs acceptions de la fonction :

« Le conseiller du salarié a une mission d'assistance et de conseil du salarié lors de l'entretien préalable au licenciement. Il peut donc intervenir, demander des explications à l'employeur, compléter celles du salarié et présenter des observations. Son rôle est strictement limité à cette seule fonction d'assistance et de conseil.

En effet, il ressort nettement des travaux parlementaires que le législateur n'a pas voulu, au travers de la loi du 2 août 1989, trouver une solution globale à l'insuffisance de la représentation du personnel dans les petites et moyennes entreprises. Le souci du législateur a été de rétablir un équilibre entre employeur et salarié souvent rompu dans les faits lors d'un moment particulièrement décisif de la vie professionnelle du salarié. »

Pointant l'ambiguïté de la fonction, Jean Ferrette parle d' « objet syndical non identifié ». La mission est selon lui « au carrefour de l'Etat - 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 »¹⁰. Il est intéressant de noter que l'alternative à la loi de 1991 était de rétablir l'autorisation administrative de licenciement, qui avait été supprimée quelques années auparavant. Dans une certaine mesure, les nouveaux conseillers du salarié se substituent pour partie à l'ancien rôle des inspecteurs du travail, celui de vérifier la régularité des procédures de licenciement¹¹. Dans le même temps, l'administration délègue la mobilisation de candidats, le repérage, la pré-sélection des conseillers du salarié, puis leur formation et leur suivi aux organisations syndicales elles-mêmes, leur laissant une grande latitude dans l'organisation de la fonction. La mission de conseiller du salarié est donc à cheval entre une mission d'Etat et une mission de syndicat. Dans le même temps, le salarié accompagné peut lui-même avoir une autre vision. Comme le mentionne plus loin dans son article Jean Ferrette, selon la personne qui regarde le conseiller du salarié, le rôle qu'il est appelé à jouer diffère : « 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'Etat mandate. Pour le salarié, il est un soutien psychologique, un conseiller juridique, voire un assistant social »¹².

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ C'est une histoire qui n'est pas complètement oubliée, comme le montre l'entretien mené avec Gisèle P., conseillère du salarié depuis 4 ans mais investie dans la vie syndicale depuis 25 ans, qui mentionne cette filiation inspecteur du travail-conseiller du salarié.

¹² *Ibid.*

2. Les conseillers du salarié en Ile-de-France

2.1. Chiffres-clefs sur les conseillers du salarié franciliens

La région Ile-de-France compte, en 2017, **près de 1 500 conseillers du salarié inscrits sur les listes préfectorales** des 8 départements franciliens¹³.

Répartition des conseillers du salarié franciliens par département

Département	Nombre de CS inscrits	Part des CS franciliens
75	315	21%
77	177	12%
78	136	9%
91	104	7%
92	206	14%
93	275	18%
94	108	7%
95	173	12%
Total	1494	100%

Source :
listes
département
ales des UD
de la Direccte
Ile-de-
France.

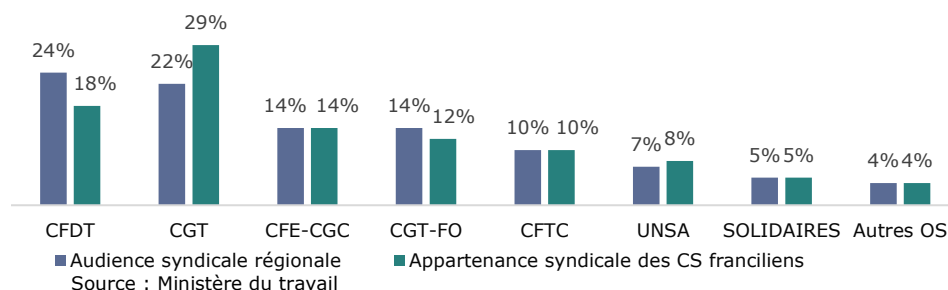
Parmi eux, **773 conseillers du salarié sont recensés comme des conseillers « actifs »**, c'est-à-dire ayant justifié auprès des unités départementales de la Direccte d'au moins une assistance au cours des 12 derniers mois, soit un **taux d'activité de 52% au niveau régional**.

La **répartition des syndicats d'appartenance** des conseillers du salarié francilien est, dans l'ensemble, **proche des audiences syndicales régionales**. Un effort d'investissement particulier est à noter du côté de la CGT, qui est le seul syndicat à être surreprésenté parmi les conseillers du salarié franciliens ; *a contrario*, la CFDT est moins présente parmi les conseillers par rapport à son audience régionale.

¹³ A noter que le nombre de conseillers inscrits ne correspond pas nécessairement au nombre de conseillers effectuant effectivement des assistances au titre de leur fonction : les listes n'étant renouvelées que tous les 3 ans (et actualisées tous les ans), elles peuvent comporter des conseillers ayant interrompu leur activité, d'autres ayant changé de coordonnées, etc.

Comparaison de l'appartenance syndicale des CS franciliens et des audiences syndicales régionales

Sources :
Ministère du travail,
audience syndicale
régionale
(2017) ;
listes
département
ales des UD
de la Direccte
Ile-de-
France.



2.2. L'établissement des listes de conseillers du salarié

Les listes sont renouvelées tous les trois ans. Ce sont les unités départementales de la Direccte qui se chargent de les constituer, puis de les publier. Elles sont, une fois validées par arrêté préfectoral, disponibles en ligne, et diffusées dans toutes les mairies du département. La liste mentionne généralement le prénom, le nom, la civilité du conseiller du salarié, son syndicat le cas échéant, sa profession (ou son secteur d'activité), son adresse et son numéro de téléphone. (Nous présentons en annexe les différents éléments présentés par les listes de chaque département). Selon les conseillers du salarié (et l'organisation départementale de leur syndicat), ils indiquent tantôt plutôt leurs coordonnées personnelles, tantôt celles de leur syndicat, tantôt les deux. **En Ile-de-France, les calendriers des unités départementales pour les renouvellements de listes ne sont pas synchrones.** Selon les départements, les conseillers du salarié mobilisés dans le cadre de l'étude sont donc au moment de l'enquête pour certains en début, en milieu ou en fin de mandat.

Le calendrier de renouvellement des listes

Département	Date début de mandat	Date dernière mise à jour arrêté préfectoral	Date de la fin des mandats	Nombre de CS sur la liste
75 Paris	28/01/2016	12/02/2018	28/01/2019	315
77 Seine-et-Marne	09/05/2017	19/02/2018	09/05/2020	177
78 Yvelines	15/02/2017	27/04/2018	15/02/2020	136
91 Essonne	08/10/2018		10/2021	104
92 Hauts-de-Seine	08/09/2017	12/04/2018	08/09/2020	206
93 Seine-Saint-Denis	01/09/2015	08/11/2018	31/10/2021	275
94 Val-de-Marne	21/10/2017	27/09/2017	21/10/2020	108
95 Val d'Oise	2016	30/01/2017	2019	173

Source :
listes
département
ales des UD
de la Direccte
Ile-de-
France.

Les textes ne précisent pas de façon très détaillée selon quels critères doivent être établies les listes, et il n'existe pas de préconisations à l'échelle régionale. La plupart des unités départementales font un ratio entre l'audience des syndicats aux dernières élections (au niveau départemental quand cela est possible) et le taux d'activité des conseillers du syndicat au cours de la précédente mandature. Ainsi, un syndicat très représenté dans le département mais qui a eu des conseillers du salarié peu actifs au cours de la précédente mandature, est susceptible de « perdre » des conseillers du salarié pour la mandature suivante. Dans les faits, quand les syndicats négocient, les unités départementales sont souples, comme dans ce département où pour éviter les conflits avec une organisation syndicale représentative, le nombre total de conseillers du salarié sur la liste départementale a été augmenté. Il arrive également que certaines unités départementales se calent sur l'audience des syndicats uniquement (sans prendre en compte le taux d'activité des conseillers) ou que d'autres répartissent à égalité le nombre de conseillers du salarié entre les 5 grandes organisations syndicales. Un seul département ne pré-flèche pas en amont la répartition des sièges entre les syndicats, après avoir connu une condamnation au tribunal administratif. L'unité départementale avait refusé des candidatures de « petits » syndicats après avoir jugé que ces derniers n'étaient pas suffisamment représentatifs.

« Il faut préciser qu'il y a très peu de textes qui nous aident sur la constitution de ces listes. Ce n'est pas évident. » (Un représentant d'unité départementale Direccte)

Hormis pour les critères de répartition de la liste entre syndicats, les pratiques de renouvellement des listes sont relativement similaires d'une unité départementale à l'autre. La personne en charge du renouvellement des listes au sein de l'unité départementale réunit les organisations syndicales ensemble, ou séparément (parfois lors d'échanges téléphoniques uniquement). Elle leur communique généralement le nombre de candidats conseillers du salarié auxquels ils ont « droit » pour ce mandat. Les syndicats transmettent par la suite à l'unité départementale les dossiers de leurs candidats (pièces administratives, photo, informations à faire figurer sur la liste). Hormis cas exceptionnel (cas de fraude par exemple, ou de mauvaise conduite), ce sont les syndicats qui décident de representer un candidat ou non pour un nouveau mandat. Dans tous les départements, les conseillers du salarié qui n'ont pas été actifs au cours du précédent mandat sont écartés au moment du renouvellement de la liste. Est généralement considéré comme non actif et donc non reconductible un conseiller du salarié n'ayant effectué aucune intervention au cours des 3 dernières années. Enfin, à l'exception de quelques-unes, les unités départementales n'étudient pas vraiment les curriculum vitae des candidats, généralement par manque de temps. Elles ne reçoivent pas non plus les conseillers du salarié candidats en entretien. Elles font confiance aux organisations syndicales pour la sélection des candidats. Le fait de disposer d'une expérience de représentant du personnel constitue à leurs yeux un bon critère de sélection : ces candidats auront a priori les compétences requises pour jouer le rôle de conseiller du salarié grâce à cette précédente expérience. La seule exception dans le processus de sélection concerne les conseillers « sans étiquette ». Les unités départementales étudient attentivement leur dossier pour s'assurer qu'ils ont la formation et l'expérience nécessaires.

« Les organisations syndicales font elles même leur tri...Grosso modo, on entérine les choix qu'elles nous proposent. » (Un représentant d'unité départementale Direccte)

Focus sur les « sans étiquette »

Les unités départementales ont plutôt tendance à vouloir limiter le nombre de conseillers du salarié sans étiquette syndicale. Elles peuvent craindre que, sans syndicat pour les former et les appuyer, les conseillers du salarié sans étiquette soient trop isolés. Pour les « sans étiquette », certaines unités départementales ont de ce fait des processus renforcés de sélection. Elles étudient attentivement leur CV, préfèrent quand ils ont une expérience syndicale passée et/ou une expérience professionnelle en lien avec leur mission de conseiller du salarié. Plusieurs unités départementales réalisent un entretien avec eux avant de valider leur candidature. Le nombre de conseillers du salarié sans étiquette est par ailleurs souvent une variable d'ajustement. Il peut être revu à la baisse quand les négociations avec les organisations syndicales ont abouti à une augmentation du nombre de conseillers du salarié présentés par les syndicats.

Les différences de pratiques entre unités départementales quant aux conseillers du salarié « sans étiquette » renvoient en creux à des lectures différentes du principe de représentativité syndicale par rapport à la mission de conseiller du salarié. Les règles d'établissement des listes et de définition des équilibres entre organisations syndicales n'étant pas très précises, elles peuvent donner lieu à des divergences d'interprétation. Certaines UD tendent à privilégier le principe de représentativité syndicale qui prévaut habituellement en droit du travail (amenant à une limitation du nombre de conseillers « sans étiquettes »), tandis que d'autres se réfèrent au texte définissant la fonction de conseiller du salarié, qui ne prévoit pas de monopole syndical dans le cadre de cette mission.

Le nombre de conseillers du salarié sur chacune des listes départementales ne fait pas l'objet de règles précises. Certaines unités départementales reconduisent à l'identique le nombre de conseillers du salarié d'un mandat sur l'autre. Une autre a fait le choix d'augmenter le volume total de sa liste pour assurer une meilleure couverture géographique du département. D'autres essaient à l'inverse de réduire le nombre de conseillers du salarié (cela fait alors l'objet d'après négociations avec les syndicats), pour éviter d'avoir des conseillers « inactifs » sur la liste. Parfois enfin, le nombre de conseillers du salarié sur la liste dépend davantage du nombre de conseillers du salarié proposés par les syndicats (sans limite précise fixée en amont).

Focus sur l'ordre des conseillers du salarié sur la liste

Dans quel ordre les conseillers du salarié apparaissent-ils sur les listes départementales ? La question n'est pas anodine. Les conseillers du salarié ne reçoivent en effet pas le même nombre de sollicitations selon qu'ils sont en haut de la liste, à la fin ou au milieu. L'ordre d'apparition sur la liste ne fait pas l'objet de règles nationales ou régionales. Chaque unité

départementale s'organise comme elle le souhaite. Certaines font le choix de faire apparaître les conseillers du salarié par ordre alphabétique uniquement, pour ne pas favoriser tel ou tel syndicat. D'autres organisent la liste par syndicat (puis par ordre alphabétique), et mettent en haut de la liste le syndicat qui a le plus d'audience dans le département.

Chapitre I – Portrait des conseillers du salarié franciliens et des salariés qu'ils accompagnent

Ce premier chapitre dresse un état des lieux des profils des conseillers du salarié franciliens, et des situations qu'ils accompagnent dans le cadre de leurs missions. Qui sont les conseillers du salarié franciliens ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Comment sont-ils « entrés » dans la fonction ? Quels salariés accompagnent-ils ? Et dans quelles situations interviennent-ils ?

Ces données et éléments de profil sont mis en perspective, lorsque cela est possible, avec différentes enquêtes pour apporter des éléments de comparaison par rapport à la population francilienne (enquête RP de l'INSEE, données CLAP de l'INSEE,), par rapport aux représentants du personnel de façon générale (enquêtes REPONSE de la DARES) ou encore par rapport aux conseillers du salarié dans d'autres régions (Auvergne Rhône-Alpes, Haute-Normandie).

1. Qui sont les conseillers du salarié franciliens ?

1.1. Une majorité d'hommes, souvent cadres, plus diplômés que la moyenne et travaillant dans de grandes entreprises du secteur tertiaire marchand

La fonction de conseiller du salarié est très masculine, puisque **les hommes composent 71% des effectifs** en Ile-de-France¹⁴. Si on compare ces chiffres aux élus des instances de représentation du personnel, il faut noter que **la masculinisation de la fonction de conseiller du salarié est particulièrement forte**. Une récente publication de la DARES¹⁵ pointe l'évolution significative du taux de féminisation parmi les élus des CE et des DUP ces dernières années, ce taux étant passé de 32% à 40% entre 2001 et 2012¹⁶. Si la fonction de conseiller du salarié reste donc à ce jour largement le fait

¹⁴ D'après les fichiers des UD (dans l'enquête, la répartition hommes/femmes est proche mais les femmes ont tout de même un peu moins répondu que les hommes à l'enquête : ils composent 73% des répondants).

¹⁵ Lisa Mourlot et Maria-Teresa Pignoni, « Les femmes dans les instances représentatives du personnel : bientôt la parité ? », *Dares Analyses*, n°7, février 2018.

¹⁶ Cette évolution récente est notamment en lien avec la loi d'août 2015 relative au travail et à l'emploi, qui impose depuis janvier 2017 la constitution de listes paritaires.

d'hommes, **la part plus importante de femmes parmi les conseillers les plus récents augure de possibles évolutions dans les années à venir** : ainsi, les femmes représentent 39% des effectifs de conseillers du salarié entrés en fonction depuis moins de 2 ans.

Cette **large surreprésentation des hommes** est à mettre en lien avec les secteurs d'activité dont sont issus les conseillers du salarié. En effet, si l'on compare leur répartition à celle de l'emploi total en Ile-de-France, il apparaît que **le secteur tertiaire marchand** (commerce, transports, etc.) **est particulièrement représenté**, ainsi que l'industrie, même si son poids global est bien moindre. Or il s'agit de secteurs se caractérisant par un faible taux de féminisation de la main d'œuvre, comparativement à d'autres types d'activités ici sous-représentés (comme le secteur tertiaire non marchand).

Comparaison entre la répartition de l'emploi total en Ile-de-France et l'emploi des conseillers du salarié franciliens ; part de femmes dans chaque secteur d'activité

Sources :
DIRECCTE,
chiffres-clefs
IDF 2018;
Insee,
RP2015
exploitations
complémenta
ires lieu de
travail;
enquête
Direccte -
Asdo)

	Répartition de l'emploi total en Ile-de- France (2016)	Part de femmes parmi les salariés du secteur (2015)	Répartition des CS franciliens [Base : 990 répondants]
Agriculture	0,2%	30,1%	0,0%
Industrie	7,3%	33,7%	11,0%
Construction	4,8%	13,6%	2,0%
Tertiaire marchand*	62,3%	44,9%	79,0%
Tertiaire non marchand**	25,5%	67,2%	8,0%

* Commerce, transport, autres services

** Administration publique, enseignement, santé, action sociale

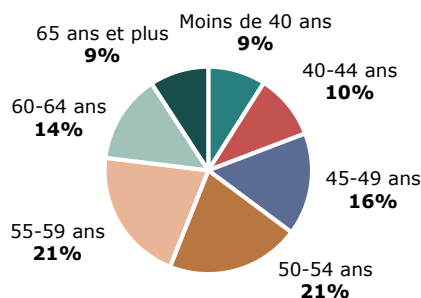
En termes d'âge, **la très grande majorité des conseillers du salarié franciliens ont entre 45 et 64 ans**, puisque c'est le cas de 72% d'entre eux. Ainsi, seuls 9% d'entre eux ont moins de 40 ans ; de la même manière, les plus de 65 ans ne composent qu'une part marginale des effectifs (9%). En moyenne, ils sont âgés de 53 ans. **Si l'on compare ces éléments avec les données disponibles pour les représentants du personnel, il apparaît que les conseillers du salarié sont significativement plus âgés que ces derniers.** Les résultats de l'enquête REPONSE de la DARES (2017) permettent en effet d'établir un portrait statistique des représentants du personnel. Les représentants du personnel (hors délégués syndicaux) sont âgés en moyenne de 43 ans, tandis que ceux ayant (au moins) un mandat de délégué syndical ont en moyenne 47 ans¹⁷.

¹⁷ Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet « salariés »). Champ : salariés des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Âge des conseillers du salarié

[Base: 989 répondants]

Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018



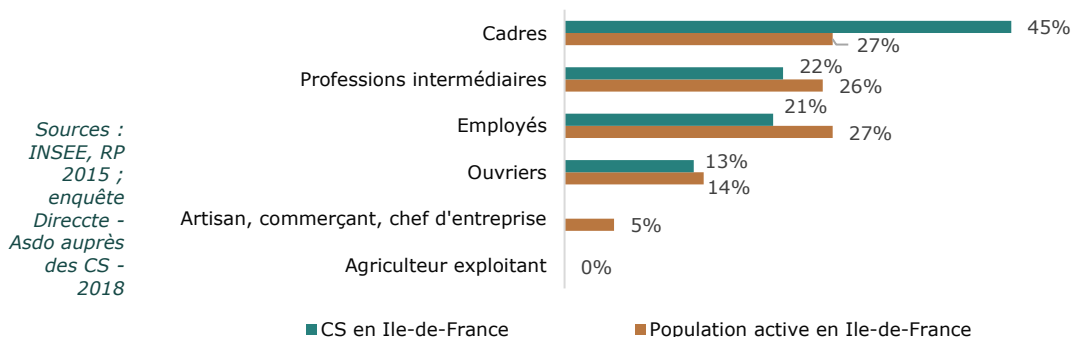
L'étude des caractéristiques des conseillers du salarié révèle également que **ceux-ci sont significativement plus diplômés et plus souvent cadres** que la population active francilienne. Seul un quart d'entre eux a un niveau d'études inférieur au baccalauréat, alors que c'est le cas de la moitié de la population active de plus de 40 ans en Ile-de-France. De la même manière, les cadres et professions intellectuelles supérieures sont très largement surreprésentés parmi les conseillers du salarié : près d'1 conseiller francilien sur 2 est cadre (contre 30% de la population active en Ile-de-France). A l'inverse, les catégories de profession intermédiaire et d'employé sont sous-représentées ; celle d'ouvrier, en revanche, a un poids quasiment équivalent dans les deux populations. Même si la comparaison est à prendre avec précaution¹⁸, ces chiffres laissent penser que les conseillers du salarié ont un profil très différent de celui de l'ensemble des représentants du personnel en France : d'après l'enquête REPONSE de la DARES (2017)¹⁹, seuls 18% des salariés exerçant au moins un mandat de représentant du personnel sont cadres, tandis que c'est le cas de la moitié des conseillers du salarié franciliens.

¹⁸ L'enquête REPONSE porte en effet sur l'ensemble de la France, alors que l'enquête sur les conseillers du salarié porte sur la région Ile-de-France, où la structure de la population active est particulière (niveau de diplôme globalement plus élevé qu'ailleurs et surreprésentation des cadres). Les écarts constatés sont néanmoins très importants et donc intéressants à souligner.

¹⁹ Maria Teresa Pignoni, « Les représentants du personnel dans l'entreprise: des salariés comme les autres? », *DARES analyses*, janvier 2019.

Comparaison des CSP des CS d'Ile-de-France et de la population active francilienne de 15 à 64 ans

[Base: 990 répondants]



Concernant le niveau de diplôme et la catégorie socioprofessionnelle, certaines différences de profil sont notables si on les croise avec d'autres facteurs. Par exemple, **les femmes conseillers du salarié sont davantage diplômées que leurs homologues masculins** : 66% d'entre elles sont diplômées de l'enseignement supérieur (contre 57% en moyenne). De même, **le syndicat d'appartenance est, très logiquement, une variable fortement différenciatrice**, qui reflète les différences d'implantation des organisations syndicales en termes de secteurs d'activité et de catégories professionnelles. Sans surprise, alors que 83% des conseillers du salarié affiliés à la CFE-CGC sont cadres²⁰, c'est le cas de 49% de ceux adhérant à la CFDT, et de 27% et 28% de ceux de la CGT et de FO.

Des différences très nettes se dessinent aussi suivant le département considéré. La part de cadres parmi les conseillers du salarié varie d'un rapport de plus d'1 à 2 entre les départements présentant les situations les plus contrastées (64% de conseillers du salarié cadres dans les Hauts-de-Seine, 28% en Seine-Saint-Denis). Ces différences s'expliquent par les structures très différenciées de la population active et des bassins d'emploi d'un territoire à l'autre, mais également par les différences de niveau d'implantation des syndicats dans chaque département. **Malgré ces variations importantes, la surreprésentation des cadres parmi les conseillers du salarié reste une constante.**

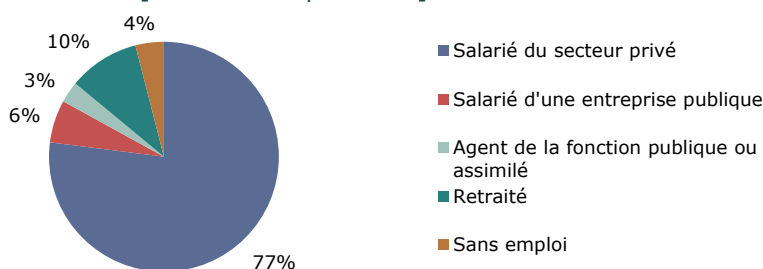
S'agissant de leurs autres caractéristiques professionnelles, l'enquête montre que **la très grande majorité des conseillers du salarié en Ile-de-France sont issus du secteur privé** (77% d'entre eux). Le secteur public regroupe quant à lui moins de 10% des conseillers. Les retraités ne forment également qu'une part marginale des conseillers, puisqu'ils représentent 10% d'entre eux, ce qui démontre que les attendus du premier texte de loi sur les conseillers du salarié – qui anticipait que la fonction soit investie en premier lieu par des personnes retraitées – ne se sont traduits que très modestement en pratique.

²⁰ Si la CFE-CGC est un syndicat catégoriel et que les cadres composent la majeure partie des adhérents et des militants, elle s'adresse de façon large aux « salariés de l'encadrement » (également agents de maîtrise, techniciens...). Etre cadre n'est pas une condition d'adhésion.

Situation professionnelle des CS

[Base: 990 répondants]

Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018



Focus sur les conseillers du salarié retraités : qui sont-ils ?

Les conseillers du salarié retraités représentent 10% des répondants à l'enquête. Par rapport à l'ensemble des conseillers du salarié franciliens, ils présentent certaines particularités :

- **Ce sont surtout des hommes** (78% d'entre eux, contre 73% en moyenne).
- **Ils exercent la fonction de conseiller du salarié depuis plus longtemps que les autres, et avaient donc, pour la plupart, débuté lorsqu'ils étaient encore en activité : 41% des conseillers retraités ont plus de 10 ans d'ancienneté** (20% en moyenne).
- **Il est plus fréquent qu'ils aient une activité de conseiller du salarié soutenue : 30% d'entre eux ont accompagné 11 salariés ou plus au cours de la dernière année** (24% en moyenne).
- **Ils étaient plus souvent cadres (56%) et profession intermédiaires (29%) qu'en moyenne** (respectivement 45% et 22% en moyenne) **avant d'interrompre leur activité professionnelle.**
- **Ils sont plus souvent affiliés à la CGT** (33% d'entre, contre 24% en moyenne) **ou à la CFE-CGC** (24%, contre 15% en moyenne).

Enfin, **les conseillers du salarié sont issus, pour la plupart d'entre eux, d'entreprises de plus de 250 salariés** : c'est en effet le cas de 74% des conseillers du salarié, tandis qu'en Ile-de-France, les entreprises de plus de 250 salariés n'englobent que 31% des effectifs salariés²¹. Les entreprises de plus de 1000 salariés concernent 54% des conseillers du salarié, contre 11% des salariés franciliens. Des constats analogues, révélant une tendance nette de l'activité des conseillers du salarié dans des entreprises de plus grande taille que la population salariée, apparaissaient déjà dans les enquêtes menées en Rhône-Alpes et en Haute-Normandie²².

²¹ Source : Insee, Connaissance locale de l'appareil productif, (2015).

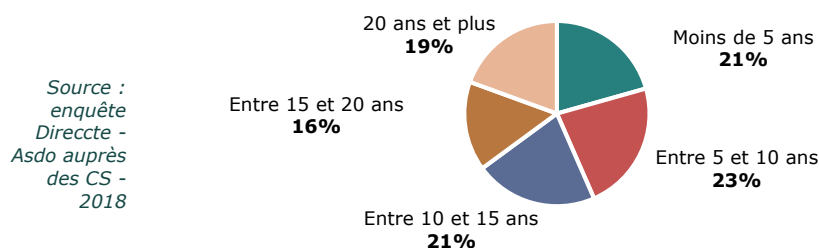
²² « Les conseillers du salarié de Rhône-Alpes en 2015 », DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes, mai 2016 ; Adjerad S., Craipeau E., « L'activité des conseillers du salarié en Haute-Normandie 20 ans après », TEN info, n°75, avril 2011.

1.2. Une expérience syndicale préalable pour la très grande majorité d'entre eux

La **mission de conseiller du salarié est très étroitement liée aux organisations syndicales** : l'écrasante majorité des conseillers du salarié (93%) sont adhérents à une organisation syndicale ; et lorsqu'ils ne le sont pas actuellement, ils l'ont généralement été par le passé (78% des non syndiqués aujourd'hui ont été affiliés à un syndicat). Cette affiliation syndicale est généralement ancienne : les nouveaux venus ne forment qu'une minorité, tandis que **plus de la moitié d'entre eux ont en effet plus de 10 ans d'ancienneté au sein de leur organisation**. Leur parcours syndical ne s'est d'ailleurs pas toujours déroulé au sein d'une même organisation : 30% des conseillers du salarié actuellement syndiqués ont adhéré, par le passé, à une autre organisation syndicale. Si l'on cumule ces temps d'adhésion à différentes organisations, les niveaux d'ancienneté sont encore plus importants : 63% d'entre eux ont plus de 10 ans d'affiliation syndicale. Si l'on compare cette ancienneté syndicale avec celle dans la fonction de conseiller du salarié, **il apparaît que l'appartenance syndicale précède largement la mission de conseiller**. En moyenne, la fonction de conseiller du salarié est en effet exercée depuis 5 ans, tandis que l'affiliation à l'organisation syndicale actuelle date en moyenne d'il y a 12,5 ans.

Ancienneté dans l'organisation syndicale actuelle

[Base : 921 répondants]

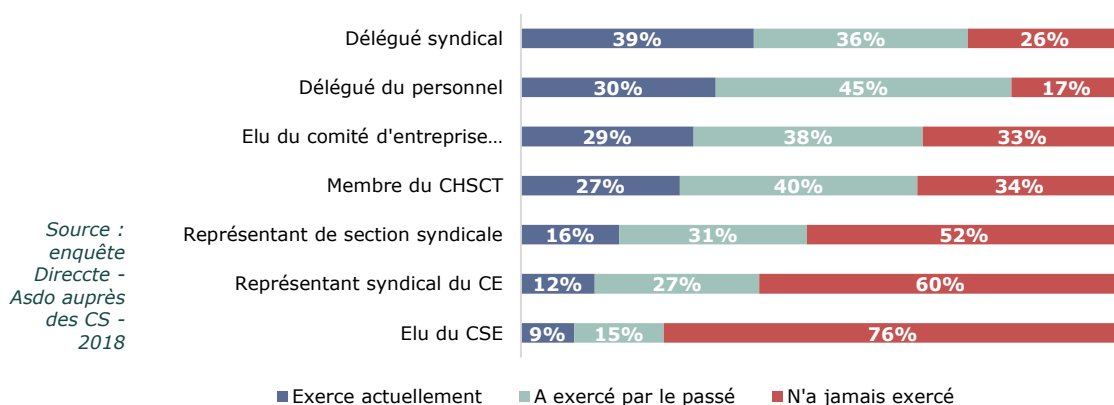


Par ailleurs, **la mission de conseiller du salarié s'accompagne le plus souvent de l'exercice d'autres fonctions de représentation du personnel**. Ainsi, **80% d'entre eux exercent actuellement ou ont déjà exercé par le passé une autre fonction** de ce type. Les mandats les plus souvent exercés sont ceux de délégué syndical (39%), de délégué du personnel (30%), d'élu du CE (29%) et de membre du CHSCT (27%). Ces fonctions ont généralement été investies depuis un certain temps : seul un quart des conseillers du salarié interrogés l'exercent depuis moins de 5 ans (ou ont exercé pendant moins de 5 ans) ; la moitié d'entre eux affiche plus de 10 ans d'ancienneté (ou ont exercé pendant plus de 10 ans). L'ensemble de ces éléments semblent assez logiques compte tenu des prérequis en matière d'« expérience des relations professionnelles et de [...] connaissances du droit social » énoncés pour le choix des conseillers du salarié dans l'article D1232-4 du Code du Travail. Enfin, l'enquête révèle également que **près d'un tiers des conseillers du salarié** exerçant un mandat de

représentant du personnel **sont également inscrits sur la liste régionale des défenseurs syndicaux.**

Fonctions de représentant du personnel exercées ou pas par les conseillers du salarié franciliens

[Base : 786 répondants]



Si l'expérience dans d'autres fonctions de représentation du personnel est donc un point commun à la plupart des conseillers du salarié, tous n'exercent pas d'autres mandats actuellement. En effet, si l'on se penche de plus près sur les autres fonctions occupées aujourd'hui, c'est un peu plus de la moitié des conseillers qui cumulent leur mandat de conseiller du salarié avec, a minima, une autre fonction. A l'inverse, **46% des conseillers du salarié n'ont actuellement aucune autre fonction de représentation du personnel.** Pour ceux qui cumulent, le nombre de mandats occupés peut être variable : 17% des conseillers du salarié ont une autre fonction de représentation du personnel, 14% en ont 2, et 24% en exercent 3 ou plus. **Si l'on compare ces chiffres avec ceux qui concernent les représentants du personnel de manière globale²³, il semblerait que les conseillers du salarié aient tendance à davantage cumuler, sur une même période, différents types de fonctions.** D'après l'enquête REPONSE 2017, plus de deux tiers des représentants du personnel (69%) n'exercent en effet qu'un seul mandat.

Comme nous le verrons plus tard, **ce cumul de différents mandats syndicaux est souvent perçu comme une ressource par les conseillers du salarié**, d'une part car l'exercice d'autres mandats leur a généralement permis d'acquérir une expérience et des connaissances juridiques, et d'autre part car cela peut faciliter l'exercice de la mission de conseiller en leur octroyant davantage de souplesse d'organisation (davantage d'heures de délégation). Les évolutions législatives récentes, avec la fusion des IRP et la mise en place du Conseil économique et social²⁴ (ce qui implique la diminution du nombre de mandats et des heures de délégation), nourrissent donc des inquiétudes chez une partie des conseillers du salarié, qui craignent à l'avenir de ne plus pouvoir se consacrer à la fonction de la même manière, et redoutent que les futurs conseillers n'aient plus le même « bagage » juridique et niveau de

²³ Maria Teresa Pignoni, op. cit.

²⁴ Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017.

spécialisation en termes de droit du travail (compte tenu de la fusion des mandats et du regroupement de nombreuses responsabilités chez un même élu).

Focus sur les conseillers du salarié n'exerçant pas d'autre fonction de représentant du personnel : qui sont-ils ?

Les conseillers du salarié n'exerçant pas d'autres mandats représentent 21% des répondants à l'enquête. Si on les compare à l'ensemble des conseillers du salarié franciliens, voici quelques-uns de leurs traits saillants :

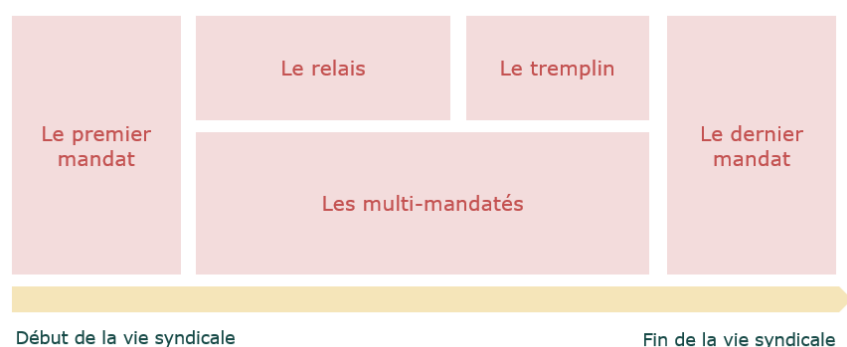
- **Il s'agit davantage de femmes : elles représentent 37% des conseillers du salarié n'exerçant pas d'autres mandats** (27% de l'ensemble).
- **Ils sont conseillers du salarié depuis moins longtemps que les autres : 59% d'entre eux ont moins de 5 ans d'ancienneté** (50% en moyenne).
- **Ils sont plus souvent cadres** (54% d'entre eux, contre 45% de l'ensemble des conseillers), **et ont un niveau de diplôme plus élevé** (38% sont détenteurs d'un bac+4 ou plus, contre 33% de l'ensemble).
- **Ils accompagnent un peu moins de salariés dans l'année** (45% en ont accompagné moins de 5 au cours des 12 derniers mois, contre 38% de l'ensemble).
- **Ils sont surreprésentés dans certains syndicats : à la CFE-CGC** (21%, contre 15% pour l'ensemble) **et dans les organisations syndicales non représentatives, auxquelles 26% d'entre eux sont affiliés** (18% pour l'ensemble des conseillers franciliens).

Les entretiens qualitatifs menés auprès de conseillers du salarié confirment la centralité de l'expérience syndicale dans la « découverte » et l'entrée dans le mandat de conseiller du salarié. **La plupart d'entre eux ont en effet entendu parler pour la première fois de cette fonction par le biais de leur organisation syndicale**, ou, plus rarement, par le biais d'un collègue exerçant lui-même la fonction. Ils n'en avaient généralement jamais entendu parler auparavant, et regrettent d'ailleurs pour leur majeure partie que ce mandat soit si peu connu du « grand public ». A ce titre, il est intéressant de préciser que les conseillers du salarié « sans étiquette » (au moment de l'enquête) rencontrés avaient tous en réalité une histoire syndicale (« retraités » de la vie syndicale, personnes ayant mis un terme leur adhésion suite à des désaccords, etc.). Si la quasi-totalité d'entre eux partagent donc une expérience syndicale, les vecteurs de connaissance de la fonction ont pu être divers : sollicitation directe par l'union locale ou de l'union départementale cherchant des volontaires ; « appel à candidatures » par mail ; via le réseau d'interconnaissances syndical (échanges avec le réseau d'élus du syndicat d'appartenance, ou via les « collègues » élus de l'entreprise, du même syndicat ou d'autres organisations ; etc.).

La **place qu'occupe la mission de conseiller du salarié dans la trajectoire syndicale peut en revanche faire écho à différents types de parcours**. Si le mandat n'est généralement investi que plusieurs années après l'adhésion à un syndicat, **quelques « parcours-types » peuvent être**

identifiés. Ils se différencient par deux éléments principaux. D'une part, la temporalité dans laquelle s'inscrit le mandat de conseiller par rapport à d'autres fonctions de représentant du personnel peut varier, ces différentes étapes étant plus ou moins resserrées selon les cas : pour certains, c'est un des tout premiers mandats, que l'on prend en même temps que d'autres (entrée accélérée dans la vie syndicale) ; pour d'autres, c'est une mission « de la maturité », investie après plusieurs années de mandats syndicaux dans l'entreprise et/ou le syndicat. D'autre part, la mission peut avoir **une fonction plus ou moins stratégique** dans les carrières syndicales. Pour certains, la mission est acceptée avant tout pour « rendre service » à l'organisation syndicale (qui est à la recherche de candidats) et ne s'intègre pas particulièrement dans une stratégie d'avancement syndical. Pour d'autres, elle fait figure de maillon important dans le parcours : parce qu'elle prend le relais d'autres mandats arrivés à leur terme, ou parce qu'elle est susceptible de « propulser » vers d'autres mandats jugés plus intéressants (défenseur syndical, conseiller prud'homal).

La place du mandat de conseiller du salarié dans la trajectoire syndicale



Le « premier mandat »

Ces conseillers du salarié occupent la fonction dès le début de leur vie syndicale, de façon concomitante (ou quasi concomitante) à une première fonction d'élu au sein de leur entreprise. Cette entrée accélérée dans le mandat peut renvoyer à différentes logiques. Jean R²⁵, par exemple, devient délégué du personnel d'une entreprise de 12 salariés. Compte tenu de la petite taille de son entreprise et de l'absence d'instances de représentation du personnel en dehors du mandat qu'il exerce, il voit une opportunité de formation rapide dans le mandat, et une manière d'entrer de plain-pied dans la vie syndicale alors que son environnement professionnel n'y est pas propice. Nadia S., quant à elle, entre tardivement dans la vie syndicale, après avoir été témoin de pratiques managériales dans son entreprise qui l'ont « révoltée » : nourrissant une certaine défiance par rapport aux organisations syndicales, elle décide de créer une section syndicale (pour une organisation qui n'est pas présente dans sa société), et découvre rapidement ce mandat pour lequel elle se passionne et qui lui permet d'avoir un rôle concret et « utile » sur le terrain. D'autres, comme Patrick M., sont également entrés « sur le tard » dans la vie

²⁵ Les noms et prénoms des conseillers du salarié rencontrés ont été modifiés.

syndicale, mais ont rapidement été « repérés » par leur syndicat, et mobilisés sur différents mandats (il acquiert très vite un temps plein de délégation comme délégué syndical, à une période où son syndicat a gagné en audience dans l'entreprise et a besoin de nouveaux profils pour occuper les mandats récemment obtenus).

Le « relais »

Dans ces situations, la mission de conseiller du salarié est aujourd'hui le seul ou un des seuls mandats occupés, après la perte de différents autres mandats. Ces conseillers ont été élus au sein de leur entreprise (plus ou moins longtemps selon les cas), mais ne le sont plus aujourd'hui, pour diverses raisons (perte d'audience du syndicat dans la société ; départ du syndicat au niveau de l'entreprise, même si des liens forts peuvent exister avec l'union locale ou départementale ; entreprises se caractérisant par un fort taux de « turn-over » des effectifs, rendant les élections professionnelles très incertaines, conflits avec leur syndicat...). La mission de conseiller du salarié vient alors en relais, et occupe aujourd'hui une part particulièrement importante leur vie syndicale. La mission constitue également pour eux un mandat protecteur, qui leur apparaît comme absolument nécessaire dans la mesure où ils sont déjà fortement « marqués » auprès de leurs employeurs du fait de leurs engagements syndicaux précédents. Franck H., cadre dans une grande entreprise de conseil, est investi dans la vie syndicale depuis 8 ans. Il a été représentant de section syndicale, délégué du personnel et délégué syndical. Ils se sent aujourd'hui isolé, à la fois dans son entreprise, qui souhaite selon lui le licencier depuis plusieurs années, mais aussi au sein de son syndicat d'appartenance. Il s'est donc présenté il y a 6 ans en tant que conseiller du salarié sans étiquette : ce mandat lui paraissait nécessaire à la fois pour « lutter contre les injustices » et pour [se] « protéger dans un moment tendu par rapport à [sa] hiérarchie ».

Dans ces cas de figure, certains conseillers du salarié occupent toujours un autre mandat, mais ils anticipent un risque de perte de leur mandat syndical dans l'entreprise ; il s'agit alors d'un relais « anticipé ». Jacques T., conseiller du salarié depuis moins d'un an, mais investi dans la vie syndicale depuis 8 ans, n'a pas encore fait d'accompagnement. S'il occupe aujourd'hui plusieurs mandats (délégué syndical et délégué du personnel), il craint de ne pas se faire réélire aux prochaines élections. Or son rapport à la nouvelle direction est assez conflictuel et il redoute un licenciement. Du fait des élections prochaines du CSE et de la diminution du nombre de représentants du personnel, il a préféré « assurer ses arrières » et proposer sa candidature en tant que conseiller du salarié.

Les « multi-mandatés »

Ces conseillers du salarié ont d'autres mandats syndicaux par ailleurs ; ils ont à ce titre de nombreuses heures de délégation et consacrent un temps important à leurs différentes missions. Ils ont généralement un parcours syndical déjà « bien rôdé », supérieur à 5 voire 10 ans, et ont été sollicités directement par leur organisation syndicale pour intégrer cette mission. Les unités départementales ou locales n'hésitent pas à les solliciter, car ils connaissent leur investissement dans la vie syndicale, ont une bonne connaissance du droit du travail et sont en ce sens souvent repérés comme des personnes « ressources ». Ces conseillers acceptent ce mandat en premier lieu pour « rendre service » au syndicat. Philippe Z., aujourd'hui âgé de 61 ans et syndiqué depuis ses 23 ans, a toujours été très investi dans la

vie syndicale. Ces dernières années, il était à la fois conseiller du salarié, délégué du personnel, élu au comité d'entreprise, délégué syndical et membre du CHSCT. Mobilisé par sa section syndicale sur la mission de conseiller du salarié il y a 4 ans, il l'occupe rapidement de manière très active (plus de 30 accompagnements chaque année).

« Pour les syndicats, c'est important, hein, parce que c'est montrer à des salariés en difficulté que les syndicats sont présents pour les aider, c'est une manière de montrer qu'on est sur le terrain, et effectivement, donc... Les syndicats contactent leurs adhérents, j'ai envie de dire, ceux que le syndicat voit le plus souvent, ceux qui sont les plus... [Les plus actifs ?] Les plus actifs, pour leur proposer ce mandat-là... voilà. Parce que ça nécessite quand même, ce mandat nécessite quelques connaissances juridiques. (...) Donc le syndicat a quand même fait appel à des adhérents (...) qui sont là, qui se rendent aux réunions, pourquoi, parce que ceux-là sont au fait de l'actualité juridique, de l'actualité sociale... Bon voilà, c'est tous nos sujets de débat, le CSE, les droits des salariés, la jurisprudence, voilà, on a, on a quand même un bagage juridique qui va être bien utile dans la mission de conseiller du salarié. » (Philippe Z., CFDT, CS depuis 4 ans, cadre)

Si son expérience des relations professionnelles est donc précieuse pour exercer la mission de conseiller du salarié, ses autres mandats – il a au total 70h de délégation – lui permettent aussi, plus matériellement, d'organiser ses différentes missions en « vases communicants ». Il y a quelques mois, Philippe Z. a perdu ses autres mandats car il a quitté son entreprise (il a négocié une rupture conventionnelle, et n'est plus très loin de la retraite), mais il souhaite poursuivre son activité de conseiller du salarié et envisage, par ailleurs, de suivre une formation de médiateur professionnel.

Le « tremplin »

L'obtention du mandat de conseiller du salarié est ici dès le départ perçue comme une étape dans la carrière syndicale, avant de devenir défenseur syndical aux Prud'hommes ou conseiller prud'homal. Dans certains cas, la mission est investie par défaut « en attendant » de devenir conseiller prud'homal ou défenseur syndical, mandats qui requièrent une préparation et une connaissance du droit du travail plus fine. Pour d'autres, que l'on retrouve dans la catégorie précédente des « premiers mandats », la fonction de conseiller du salarié est perçue, après quelques années d'expérience, comme une excellente formation pour évoluer vers d'autres responsabilités syndicales (mais ce n'est pas, à l'origine, la raison pour laquelle ils s'engagent comme conseiller du salarié). Daniel D., cadre conseiller du salarié depuis moins d'un an, s'est toujours intéressé aux questions politiques et au droit du travail. Après plusieurs sollicitations de collègues syndicalistes travaillant dans le même groupe bancaire que lui, il entame un parcours syndical il y a 5 ans. D'abord délégué du personnel et membre du CHSCT, il souhaite devenir conseiller prud'homal mais peu de places sont disponibles. Un collègue lui conseille de commencer par la mission de conseiller du salarié. Il n'a pas encore réalisé d'assistances en tant que conseiller du salarié, mais attend avec impatience le moment où il pourra se présenter en tant que conseiller prud'homal, mission qu'il perçoit aujourd'hui comme étant plus « stimulante ».

En miroir, les organisations syndicales évoquent effectivement parfois ce rôle de conseiller du salarié comme une bonne expérience en termes de « formation » pour les futurs défenseurs syndicaux et conseillers prud'homaux : acquisition de connaissances juridiques, meilleure connaissance des situations

de licenciement, etc. Ils font leurs armes comme conseillers du salarié puis pourront acquérir d'autres responsabilités : les conseillers du salarié forment en ce sens bien souvent un « vivier » pour les syndicats.

Le « dernier mandat »

Il s'agit de personnes à la retraite, qui ont généralement occupé différents mandats par le passé au sein de leur entreprise. Ayant « perdu » leurs différentes fonctions syndicales en arrêtant leur activité professionnelle, ils souhaitent poursuivre leur investissement syndical et endossent alors les missions de conseillers du salarié, parfois en parallèle d'autres responsabilités au sein de l'UL ou de l'UD. Ce mandat leur permet de « garder un pied » dans le monde de l'entreprise et de faire vivre leur engagement syndical. Louis L. est par exemple un ancien cadre aujourd'hui retraité. Investi dans la vie syndicale depuis plus de 20 ans, il a occupé de nombreux mandats dont ceux de secrétaire de comité d'établissement, délégué syndical, délégué du personnel, élu au CHSCT, élu au comité central d'entreprise. A son passage à la retraite, il regrette fortement la perte de ses différents mandats et la dimension « sociale » de son investissement syndical. Ses collègues lui conseillent de prendre le mandat de conseiller du salarié, ce qu'il fait en plus de tenir une permanence une fois par semaine au sein de l'unité locale de son organisation syndicale.

2. Pourquoi devient-on conseiller du salarié ?

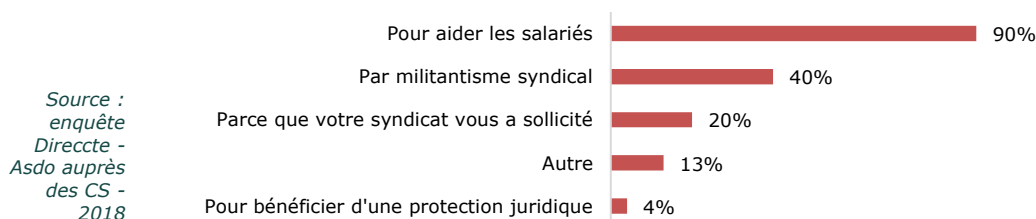
2.1. « Aider les salariés » : accompagner des situations individuelles, la motivation première des conseillers du salarié

S'agissant de leurs motivations pour exercer la fonction, les conseillers du salarié interrogés dans l'enquête indiquent avoir souhaité s'engager dans cette mission pour « aider les salariés ». Il est intéressant de noter **qu'en dépit du fait que les conseillers soient syndiqués pour leur très grande majorité, le militantisme syndical n'est cité comme motivation que par 40% d'entre eux**. Une partie d'entre eux (20%) explique néanmoins que c'est à la demande de leur organisation syndicale qu'ils ont candidaté. Dans les « autres » motivations citées, les conseillers font référence à différents types de raisons les ayant amenés à s'engager dans cette mission : mettre à disposition leurs connaissances juridiques, acquérir davantage d'expérience et se former (en lien avec d'autres mandats syndicaux), permettre aux salariés des TPE-PME d'être assistés, diversifier ses expériences, connaître les « réalités » des petites entreprises...

Motivations pour devenir conseiller du salarié

(plusieurs réponses possibles)

[Base : 989 répondants]



Les entretiens menés auprès des conseillers du salarié permettent d'approcher cette question des motivations plus en finesse. Dans la plupart des entretiens menés, **trois motifs principaux** fondent l'investissement des conseillers du salarié: il s'agit d'abord de **favoriser une équité de représentation** dans les petites entreprises en l'absence d'IRP, de **s'ouvrir sur le monde du travail** dans sa diversité en approchant les « problématiques » des petites entreprises, et enfin d'**aider concrètement les salariés** en intervenant sur des situations individuelles.

En premier lieu, le principe d'équité de la représentation syndicale apparaît dans beaucoup d'entretiens menés auprès de conseillers : nous l'avons vu, la plupart d'entre eux travaillent dans des entreprises de grande taille, et ont généralement une expérience syndicale déjà significative. Cette expérience les a naturellement amenés à aiguiser leur connaissance du droit du travail, à défendre les intérêts de salariés de leur entreprise, à développer stratégies de discussion et de négociation. L'absence d'IRP dans les entreprises de plus petite taille est dès lors vécue comme anormale, voire comme particulièrement injuste : moins au fait du droit du travail, les salariés des petites entreprises sont à leur sens davantage susceptibles d'être exposés à des décisions arbitraires, dans un contexte de moindre maîtrise du droit du travail par les employeurs de TPE/PME. **La mission d'assistance de ces salariés est alors perçue comme une manière de rééquilibrer le « rapport de force »,** en apportant ses connaissances et compétences à des salariés souvent démunis.

La mission de conseiller du salarié est également perçue comme riche dans la mesure où elle permet de « sortir » de son entreprise, et d'appréhender une grande diversité de contextes et de situations. Cette dimension de découverte est souvent perçue par les conseillers du salarié comme vecteur d'enrichissement – à la fois personnel mais aussi sur le plan syndical –, les assistances offrant l'occasion de s'ouvrir à d'autres univers professionnels, d'affiner sa connaissance du monde du travail, etc. Si cette confrontation à une variété de cas de figure peut être perçue comme une bonne manière de « **prendre le pouls** » **des relations professionnelles de manière plus globale**, elle est aussi, pour ceux qui voient le mandat sous un prisme plus « stratégique », une vraie opportunité de formation, car cette diversité des situations suppose capacités d'adaptation et approfondissement des compétences juridiques.

« J'ai connu des grosses entreprises, j'ai connu une petite entreprise aussi durant 10 ans (...), j'ai connu le métier d'indépendant aussi, enfin bref... Je sais que dans les petites entreprises, la vie est beaucoup plus difficile pour les salariés que dans

les grosses entreprises. Pour une raison simple, hein, c'est qu'il n'y a pas de représentant du personnel, il y a aussi je trouve pas mal d'ignorance du code du travail, (...) de choses qui ne sont pas respectées... (...) Apporter un peu de reconnaissance, écouter les gens qui sont en difficulté dans ces petites entreprises, ça m'intéresse fortement, et pourquoi je trouve que le mandat est un de mes plus beaux mandats, parce que là c'est quelque chose de très concret, mon action. On n'est pas sur des négociations d'accords d'entreprises, on est vraiment sur... comment dire, de la médiation, hein, entre un employeur qui veut se séparer d'une personne, et un salarié, qui se retrouve (...) à la porte du chômage, qui va essayer de défendre ses droits... et qui a peu de moyens, qui est complètement démuné. » (Philippe Z., CFDT, CS depuis 4 ans, cadre)

Enfin, le mandat de conseiller du salarié est fortement valorisé au titre qu'il permet d'apporter une aide « concrète », en intervenant « sur le terrain » et en accompagnant des situations individuelles précises. **Le caractère très « opérationnel » de la mission apporte à beaucoup de conseillers un sentiment de réelle « utilité sociale »**, la qualité de leur assistance pouvant être mesurée de façon tangible par l'issue de l'entretien pour le salarié. La reconnaissance des salariés à leur égard est d'ailleurs souvent évoquée par les conseillers comme un aspect particulièrement valorisant de leur mission, et l'un des moteurs de leur engagement. Certains d'entre eux vont jusqu'à **opposer cette dimension très « concrète » de la mission à d'autres mandats syndicaux, perçus comme plus « politiques » et traversés d'autres enjeux**, et dont ils se sont peu à peu détachés. Pour ceux-là, le mandat de conseiller est présenté comme leur ayant donné un « nouveau souffle », certains considérant qu'ils auraient peut-être mis un terme à leur investissement syndical sans cette nouvelle mission. La fonction est présentée par ces conseillers comme porteuse de « sens », et comme une manière de renouer avec les motivations initiales qui avaient présidé à leur engagement syndical.

« C'est vrai que quand on est syndicaliste, on a toujours... voilà un petit côté à aider les autres. Là il s'agit vraiment d'accompagnement individuel. Il s'agit plus de choses collectives. Et... ben ça c'est vrai que c'est assez motivant. Je crois d'ailleurs, enfin je peux me tromper, mais que la plupart des conseillers sont assez attachés à leur mandat pour ce côté-là. Et c'est vrai qu'on a un retour... par rapport à d'autres actions qu'on peut mener ... » (Solène T., CGT, CS depuis 4 ans, profession intermédiaire)

2.2. Des registres d'engagement qui peuvent néanmoins varier suivant les conseillers

Si ces motivations réunissent la plupart des conseillers du salarié rencontrés et forment un « socle commun » à leur investissement, elles apparaissent de manière plus ou moins forte suivant les cas, et éclipsent les différences qui émergent de leurs parcours. En effet, **différents registres d'engagement peuvent être identifiés selon les conseillers, engagements qui peuvent être de différents ordres mais aussi d'intensités diverses** : engagement citoyen et associatif, engagement interpersonnel, engagement syndical... Ils ne sont d'ailleurs pas toujours exclusifs les uns des autres.

Ces différents ressorts de l'engagement, la variété des « valeurs » qui fondent leur investissement sont intéressants à examiner dans la mesure où ils ne sont pas sans incidence, ensuite, sur la manière de concevoir et d'habiter la fonction.

Les « citoyens hyperactifs »

Dans ce premier cas de figure, l'investissement dans le mandat est perçu comme une continuité « naturelle » avec d'autres engagements qui le précèdent, dans la sphère associative et citoyenne. Il s'agit de conseillers qui ont un engagement bénévole de longue date, qui ont toujours participé à un certain nombre de « combats » dans la société civile en dehors de leur temps de travail. L'engagement syndical peut être venu sur le « tard » ou être plus ancien, et il fait écho à ces premiers engagements dans d'autres sphères. Le mandat de conseiller du salarié occupe chez ces conseillers souvent une place « à part » : il est vécu, encore plus que d'autres mandats, comme particulièrement « utile » et valorisant, dans la mesure où il peut permettre d'avoir un impact concret, d'infléchir des situations individuelles.

Les « combattants anti-licenciement »

Il s'agit là de conseillers qui ont été témoins au sein de leur entreprise de licenciements de grande ampleur ou de méthodes managériales brutales qui les ont fortement « marqués ». Cet élément déclencheur les amène à s'engager dans la vie syndicale, pour défendre les salariés, et les préserver des « injustices ». Pour une partie des conseillers rencontrés, c'est le fait d'avoir été eux-mêmes victimes d'un licenciement, voire parfois d'avoir fait l'expérience des Prud'hommes, qui les incite à devenir conseiller du salarié. Quelques-uns ont d'ailleurs pu être eux-mêmes accompagnés par un conseiller du salarié à un moment de leur trajectoire, et en garder un souvenir vivace. Ils souhaitent permettre à d'autres de bénéficier de conseils et du soutien dont ils ont – ou n'ont pas, selon les cas – pu bénéficier eux-mêmes lors de leur licenciement. L'engagement se joue là sur un registre un peu différent du précédent, plus « affectif », car il fait écho à une histoire individuelle qui a profondément « marqué » la personne.

« Faire tourner la baraque » : l'engagement syndical

L'investissement comme conseiller du salarié est ici perçu avant tout comme le prolongement logique de son engagement syndical. Ce sont des conseillers qui ont une expérience syndicale généralement importante, et qui ont été identifiés à ce titre par leur organisation syndicale comme de bons « candidats » potentiels à la fonction de conseiller. L'investissement dans le mandat fait alors écho à deux raisons principales. Il s'agit, en sortant de son entreprise, d'aller accompagner des salariés peu acculturés à la vie syndicale, de les soutenir, d'être témoin de situations éventuellement « abusives », d'affiner sa connaissance du droit du travail, etc. Mais il s'agit également de « rendre service » à son syndicat : représenter et donner une bonne image de son organisation à l'extérieur, participer au développement syndical, jouer sur les résultats des élections professionnelles, etc.

Un « nouveau travail »

Il s'agit de personnes qui, suite à des conflits importants avec leur employeur, se trouvent dans une situation professionnelle douloureuse, et ne se voient plus confier de responsabilités, voire même se voient écartées de tâches professionnelles qu'elles avaient l'habitude d'accomplir. Elles ont été mises sur la touche au sein de leur société, du fait de leur engagement syndical le plus souvent, ou du fait d'importantes évolutions internes (fusion de sociétés, changements organisationnels et managériaux, etc.)... La mission de conseiller du salarié devient pour elles un travail à part entière : investir cette fonction devient une manière d'occuper son temps professionnel, mais également de trouver une reconnaissance qu'elles n'ont plus dans leur travail (la « mise au placard » générant beaucoup de souffrance et impliquant de maintenir un « rapport de force » avec l'employeur jugé très pesant). La fonction peut également faire office de garantie de protection, lorsque les personnes n'ont plus d'autres mandats syndicaux et craignent d'être licenciées en l'absence de contrôle des procédures par l'inspection du travail. Céline A. a 54 ans, elle est salariée d'une grande entreprise de conseil depuis plus de 20 ans et conseillère du salarié depuis 17 ans. Elle se décrit comme ayant été « harcelée et discriminée » par son employeur en raison de ses activités syndicales et de son opposition à la ligne de la direction. Sans objectifs liés à son poste (elle ne se voit plus confier de missions depuis 2006), elle investit fortement son rôle de conseiller du salarié. Elle apprécie particulièrement ce mandat dans la mesure où il lui permet d'obtenir une reconnaissance de la part des salariés accompagnés qui lui est déniée dans son travail.

« Le mandat justement de conseiller du salarié, je peux le dire, c'est le mandat qui m'a permis de garder la tête vraiment hors de l'eau. Voilà. C'est, ça, ça a été... vraiment, c'est pour ça que c'est un mandat auquel je suis hyper attachée. (...) Ça m'a permis de garder une activité... de... intellectuelle, et puis professionnelle, quoi, d'une certaine manière, même si c'est pas un travail qui est rémunéré, c'est quand même un vrai travail, et donc moi ça m'a vraiment permis de rester... de garder... de pas perdre, de pas péter complètement, définitivement les plombs, quoi. » (Céline A., CFDT, CS depuis 17 ans, cadre)

3. Quelles situations sont accompagnées par les conseillers du salarié ?

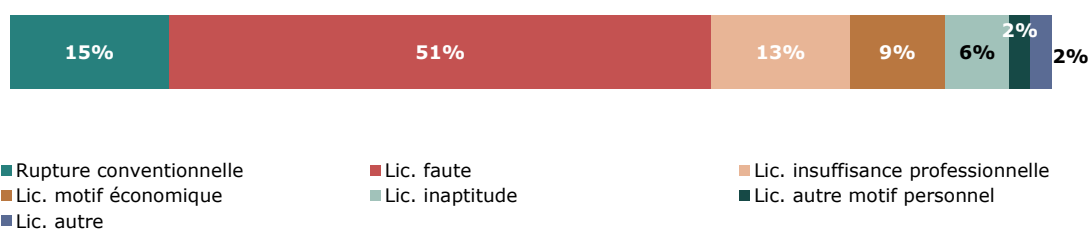
3.1. Des licenciements dans 85% des situations accompagnées

S'agissant maintenant des caractéristiques des situations accompagnées par des conseillers du salarié, il faut d'abord noter que **les licenciements composent la très grande majorité des situations** : les ruptures conventionnelles ne représentent que 15% des situations accompagnées par les conseillers du salarié franciliens. **Parmi les licenciements, les conseillers du salarié accompagnent majoritairement des licenciements pour faute (61% des cas de licenciements accompagnés).** L'insuffisance professionnelle compte ensuite pour 15% des situations de licenciements accompagnées ; les licenciements économiques pour 11% et les licenciements pour inaptitude pour 8%.

Mode de rupture du contrat dans la dernière situation accompagnée

[Base : 837 répondants]

Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018

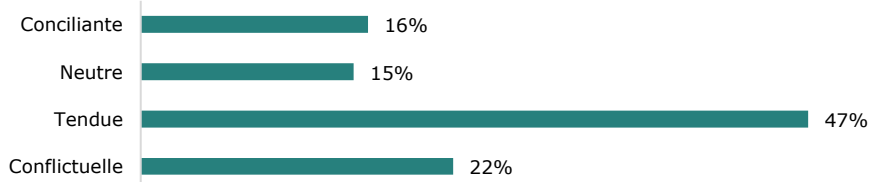


La relation entre l'employeur et le salarié est jugée par les répondants « tendue » dans la moitié des cas (47%) et conflictuelle dans 22% des cas. Elle est moins souvent conciliante (16% des cas) ou neutre (15% des cas). Si la plupart des situations se caractérisent donc par un climat plutôt pesant, les conseillers du salarié ne sont pas uniquement sollicités dans des situations dégradées : dans un peu moins d'1 cas sur 3, il n'y a pas de conflit avéré entre l'employeur et le salarié.

Relation employeur / salarié

[Base : 837 répondants]

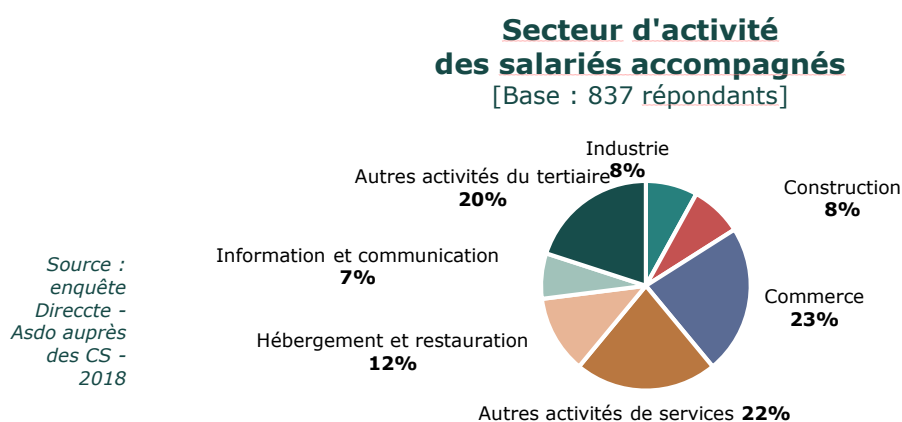
Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018



Il faut souligner que **la nature de la relation entre employeur et salarié est très variable selon le motif de rupture du contrat de travail**. Dans les cas de licenciement, les rapports entre employeur et salarié ne sont qualifiés de conciliants que dans 13% des situations, alors que c'est le cas d'un tiers des situations de ruptures conventionnelles. De la même manière, suivant le type de licenciement, des différences peuvent apparaître : les relations sont un peu moins dégradées dans les cas de licenciements économiques ou de licenciements pour inaptitude (relations « tendues » dans respectivement 31% et 43% des cas) que dans les cas de licenciement pour insuffisance professionnelle (50%) ou de licenciement pour faute (50%).

3.2. Les salariés accompagnés sont le plus souvent des employés et des ouvriers, travaillant dans des TPE du secteur tertiaire

Les salariés accompagnés ne sont issus des secteurs de l'industrie et de la construction que dans 16% des situations accompagnées par les conseillers du salarié franciliens. **Toutes les autres situations accompagnées (84%) relèvent du secteur tertiaire**. Cette répartition est globalement représentative de la structuration de l'emploi en Ile-de-France (8% de l'emploi francilien relève de l'industrie, 5% de la construction, 88% du tertiaire).

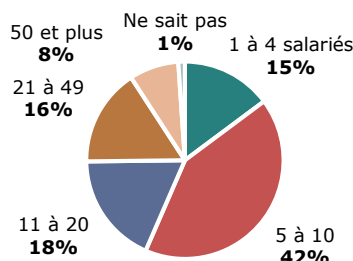


Il faut également noter que les salariés accompagnés sont dans 57% des cas issus d'entreprises de moins de 11 salariés. Ainsi, si les salariés accompagnés par des conseillers sont certes plus souvent dans des entreprises de moins de 11 salariés (la mise en place de délégués du personnel est facultative dans les entreprises de moins de 11 salariés), ils relèvent aussi souvent d'entreprises de 11 salariés ou plus, qui devraient en théorie disposer d'instances représentatives.

Taille de l'entreprise des salariés accompagnés

[Base : 837 répondants]

Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018



Focus. Pourquoi les conseillers du salarié interviennent souvent dans des entreprises de plus de 11 salariés ?

La forte implication des conseillers du salarié dans des entreprises de plus de 10 salariés tient en grande partie au fait que toutes ces entreprises n'ont pas, dans les faits, d'instances représentatives du personnel. Les chiffres 2017 de la DARES (enquête REPONSE) indiquent qu'en France, 54% des entreprises de 11 à 19 salariés n'ont pas d'IRP; c'est également le cas de 31% des entreprises de 20 à 49 salariés.

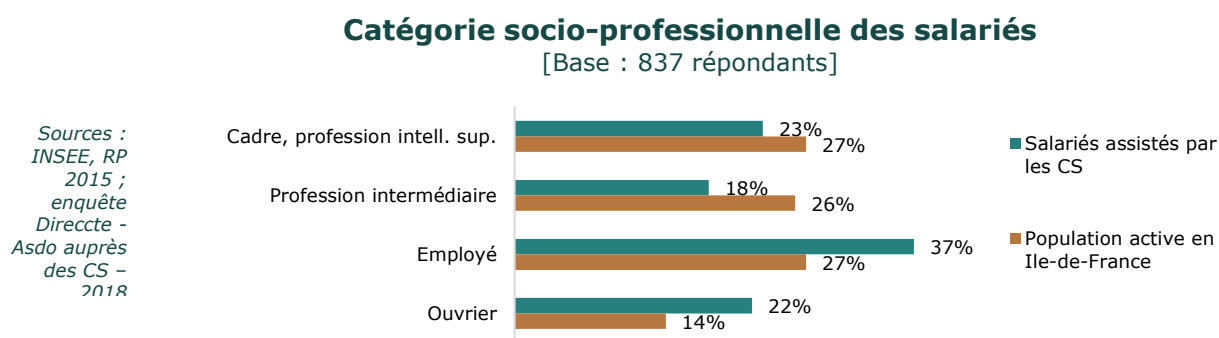
Il est également intéressant de noter que les conseillers des salariés peuvent être sollicités alors qu'il y a une IRP au sein de l'entreprise du salarié. De nombreux conseillers nous ont fait part de ces sollicitations qui, en principe, sortent de leur champ d'action. Le plus souvent, le salarié décide de faire appel à un conseiller du salarié parce qu'il a l'impression que le représentant du personnel ne défendra pas ses intérêts.

Dans la majorité des cas, les conseillers indiquent au salarié qu'ils ne sont pas en mesure d'intervenir. Ils demandent en amont la convocation à l'entretien préalable pour s'assurer que les salariés peuvent faire appel à un conseiller. Il arrive que l'entreprise, malgré ses obligations, soit en carence (en attente d'élection par exemple). Dans ce cas le conseiller peut intervenir. Une minorité de conseillers indiquent avoir parfois tenté d'intervenir même si l'entreprise disposait d'IRP, soit à la demande du salarié, soit parce que ce dernier pensait que l'entreprise n'en disposait pas. Mais dans la majorité des cas, la direction a refusé leur participation.

Enfin, parmi les dernières situations accompagnées par les conseillers du salarié, **les salariés accompagnés étaient pour 37% d'entre eux des employés, pour 23% des cadres, pour 22% des ouvriers et pour 18% des professions intermédiaires²⁶**. Si l'on compare ces chiffres à la

²⁶ Ces chiffres sont à prendre avec précaution. Nous avons demandé aux conseillers du salarié de préciser la CSP du salarié en 4 positions, et le libellé de sa profession. Cette dernière information nous a permis de « recoder » un certain nombre de CSP (notamment d'employé à profession intermédiaire).

structure de la population active en Ile-de-France, ouvriers et employés sont surreprésentés dans l'activité des conseillers du salarié.



3.3. Des salariés souvent accompagnés par un conseiller de même catégorie socio-professionnelle qu'eux

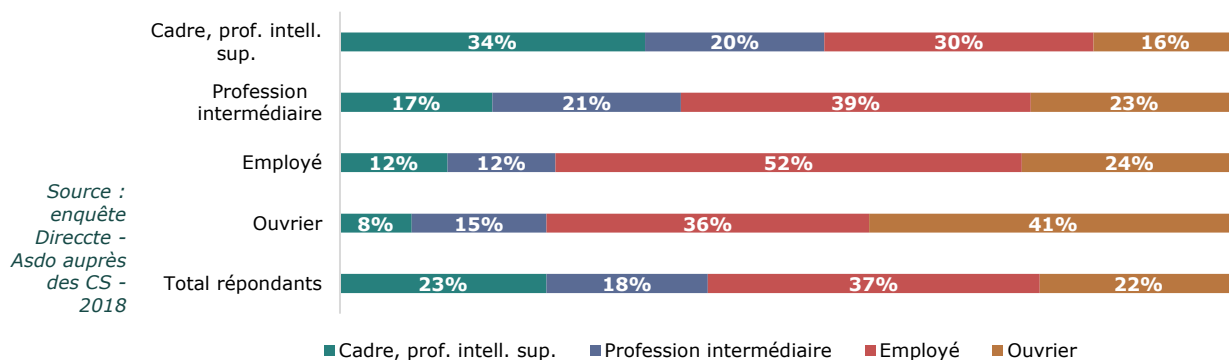
Si l'on croise la catégorie socioprofessionnelle des conseillers du salarié et celle des salariés qu'ils accompagnent, il est intéressant de noter qu'elles se font bien souvent écho entre elles.

Les conseillers du salarié cadres accompagnent en effet plus souvent des cadres (34% de situations qu'ils accompagnent), tandis que les conseillers du salarié ouvriers accompagnent plus souvent des ouvriers (41%), ce que l'on retrouve également du côté des employés (52%). Seules les professions intermédiaires ont une répartition de leurs accompagnements fidèle à la moyenne (ils n'accompagnent ni plus ni moins des salariés d'une catégorie socioprofessionnelle en particulier).

Si l'on observe plus en finesse cette distribution des accompagnements, il faut noter que **si les ouvriers et les employés accompagnent très peu de cadres, les cadres** accompagnent certes plus de cadres, mais également de nombreux employés (30% des situations qu'ils accompagnent) et de nombreux ouvriers (16% des situations qu'ils accompagnent).

Catégorie socioprofessionnelle des salariés accompagnés suivant la catégorie socioprofessionnelle des conseillers du salarié

[Base : 837 répondants - 384 CS cadres, 176 prof. intermédiaires, 177 employés, 100 ouvriers]



Clé de lecture : 41% des CS ouvriers ont accompagné lors de leur dernière intervention un salarié ouvrier.

Les résultats de l'enquête montrent également que, selon leur catégorie socioprofessionnelle, les salariés n'ont pas recours aux mêmes syndicats pour être assistés. Les salariés accompagnés par les conseillers du salarié CFDT sont plus souvent des employés, tandis que, sans surprise, ceux accompagnés par la CFE-CGC sont bien plus souvent des cadres. En revanche, à la CFTC, ce sont les professions intermédiaires que l'on accompagne en proportion un peu plus, quand la CGT accompagne en proportion plus d'ouvriers. FO est plutôt « dans la moyenne » : la répartition des salariés accompagnés selon leur CSP est en effet proche de ce que l'on retrouve au niveau global.

Le syndicat du conseiller du salarié selon la catégorie socioprofessionnelle du salarié accompagné

Source : enquête Direccte - Asdo auprès des CS - 2018

	Base rép.	Cadre, prof. intell. sup.	Profession intermédiaire	Employé	Ouvrier
CFDT	144	24%	16%	44%	15%
CFE-CGC	128	40%	21%	25%	14%
CFTC	65	22%	25%	29%	25%
CGT	195	15%	18%	37%	30%
FO	100	23%	16%	40%	21%
Autres	152	16%	16%	38%	30%
Total répondants	784	23%	18%	37%	22%

Clé de lecture : 44% des salariés accompagnés par les conseillers du salarié CFDT sont des employés.

D'après l'enquête qualitative, la raison de cette « homogamie socio-professionnelle » dans les accompagnements semble venir davantage de la sociologie des syndicats et de leurs adhérents/sympathisants, que d'effets de sélection de la part des conseillers du salarié ou de leur syndicat. En consultant les listes départementales, les salariés privilégieraient généralement les conseillers qui travaillent dans le même secteur d'activité qu'eux et d'une catégorie socioprofessionnelle comparable ou proche. Ce phénomène semble moins être le fait des conseillers eux-mêmes qui, pour la plupart, n'évoquent pas la CS comme un critère d'acceptation ou de refus d'un accompagnement. Beaucoup de conseillers ont d'ailleurs indiqué que la richesse de la mission reposait sur le fait d'intervenir dans des contextes de travail différents du leur, en termes de catégorie socioprofessionnelle et de secteur d'activité.

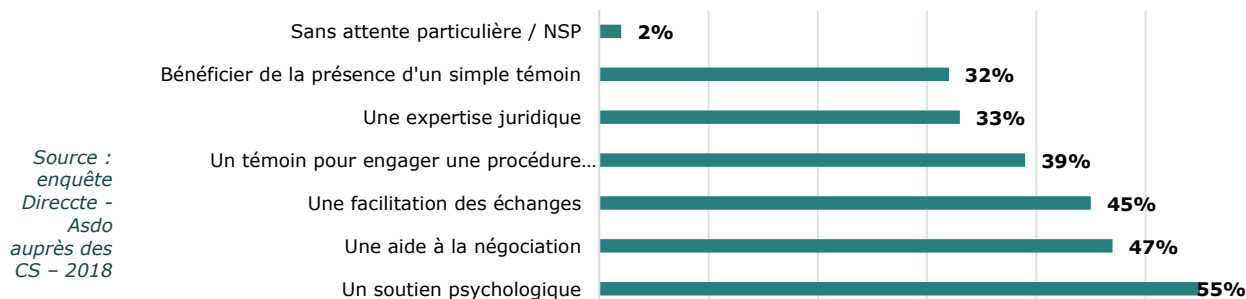
Certains conseillers ouvriers ou employés ont néanmoins indiqué qu'ils se sentaient moins à l'aise pour accompagner un cadre, notamment dans les cas de ruptures conventionnelles qui demandent des négociations plus importantes ou lors des licenciements pour insuffisance professionnelle. De même, une organisation syndicale avec des adhérents plus souvent employés et ouvriers a pour sa part indiqué qu'à la mise en place des conseillers du salarié, ils évitaient d'accompagner des cadres, par crainte de moins maîtriser « le contexte » et les spécificités du droit du travail les concernant.

3.4. Des salariés qui attendent avant tout de l'intervention des conseillers « soutien psychologique » et « aide à la négociation »

Selon les conseillers du salarié ayant répondu à l'enquête, 55% des derniers salariés qu'ils ont accompagnés attendaient un soutien psychologique de la part du conseiller du salarié ; 47% attendaient une aide à la négociation ; 45% une facilitation des échanges ; 39% un témoin pour engager une procédure prud'homale ; 33% une expertise juridique ; 32% bénéficier de la présence d'un simple témoin. Les salariés sont ainsi nombreux à requérir du conseiller du salarié une intervention forte sur la situation de rupture du contrat de travail, via une aide à la négociation, ou encore un témoignage en cas de procédure prud'homale. Ils attendent plus rarement un rôle « discret » du conseiller du salarié.

Les attentes initiales du salarié (plusieurs réponses possibles):

[Base: 837 répondants]



Lors des entretiens, les conseillers soulignent effectivement le rôle important qu'on attend d'eux en termes de « soutien psychologique ». Celui-ci est dans la grande majorité des cas endossé et souvent apprécié par les conseillers du salarié. Il est pour eux à la fois « naturel » et important de soutenir les salariés dans cette étape difficile de leur carrière professionnelle. Beaucoup décrivent des salariés particulièrement désarmés lorsqu'ils les contactent ou qui disent craindre de s'exprimer seul face à leur directeur. Le besoin de soutien et de réassurance s'exprime généralement dès le premier appel. Les conseillers du salarié passent alors du temps à rassurer le salarié à ce sujet et s'assurent qu'il puisse s'exprimer durant l'entretien. Cette dimension de soutien psychologique peut dans certains cas être difficile à assumer pour les conseillers lorsque le salarié les contacte à plusieurs reprises pour leur exprimer ses doutes et inquiétudes (ce qui reste minoritaire au regard du nombre de situations accompagnées).

« Il y a des personnes effectivement qui sont tellement inquiètes, que je suis un peu... je deviens un peu leur refuge psychologique, à savoir qu'elles m'appellent constamment. » (Philippe Z., CFTD, CS depuis 4 ans, cadre)

« C'est à la fois... Parfois psychologiquement lourd, curieusement, parce que quand on a quelqu'un qui pleure au téléphone, (...) j'ai eu quand même des trucs un peu, un peu chauds quand même ! On se dit, on a toujours, enfin moi ça a toujours été un peu ma frayeur, c'est me dire, il y a des gens qui se retrouvent dans des situations difficiles hein, faut pas, faut pas... [qu'ils se suicident] » (Damien R., CS depuis 4 ans, CFE-CGC, cadre)

L'importance des attentes des salariés vis-à-vis des conseillers en termes de soutien psychologique a également été soulignée dans les réponses à une question ouverte²⁷ du questionnaire. Nombre de conseillers ont en effet rappelé combien leur mission pouvait s'avérer « éprouvante » : les attentes des salariés se situeraient fréquemment sur ce registre, sans que les conseillers ne se sentent toujours bien outillés pour y répondre. Certains répondants ont à ce sujet suggéré que les formations puissent intégrer

²⁷ A la fin du questionnaire, il était demandé aux conseillers du salarié répondants s'ils souhaitaient ajouter des éléments à propos de leur mission (champ libre).

à l'avenir certains modules relatifs à l'accompagnement psychologique des salariés (jusqu'où aller ? vers quels services/professionnels les orienter le cas échéant ? etc.).

Les salariés attendent également, pour la moitié d'entre eux, une aide à la négociation. Mais ces attentes peuvent être différenciées en fonction du motif de rupture du contrat de travail.

Ainsi, les salariés en situation de rupture conventionnelle attendent, pour 73% d'entre eux, une aide à la négociation (contre 43% pour les salariés en situation de licenciement), ce qui est également le cas des salariés concernés par un licenciement économique (63% contre 47% pour l'ensemble de la population). En revanche, les salariés en situation de licenciement pour un autre motif attendent davantage un témoin pour engager une procédure prud'homale (42% contre 21% pour les ruptures conventionnelles), tout comme les salariés licenciés pour insuffisance professionnelle (51% contre 39%). Les autres attentes sont comparables quels que soient les modes de rupture ; autrement dit, les attentes des salariés en termes de soutien psychologique, de présence d'un simple témoin ou de facilitation des échanges ne varient pas significativement en fonction du motif de licenciement.

Schéma récapitulatif : les attentes des salariés en fonction de la nature de la relation entre employeur et salarié et du motif de rupture du contrat de travail

TYPE DE RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL		RELATION EMPLOYEUR SALARIE	ATTENTES DES SALARIES						
			Soutien psy.	Aide à la nég.	Présence d'un témoin	Témoin pour PrudH.	Expertise juridique	Facilitation échanges	Sans attente particulière
Licenciement (85%)	Rupture conventionnelle (15%)	45% conciliante ou neutre	51%	68%	35%	9%	37%	26%	4 %
		55% tendue ou conflictuelle	58%	77%	28%	32%	64%	45%	0%
	Faute (51%)	18% conciliante ou neutre	47%	47%	29%	37%	47%	40%	0%
		82% tendue ou conflictuelle	52%	37%	32%	46%	45%	35%	1 %
	Insuffisance prof. (13%)	32% conciliante ou neutre	43%	39%	24%	49%	30%	27%	0%
		68% tendue ou conflictuelle	59%	42%	51%	52%	46%	29%	1%
	Licenciement éco (9%)	61% conciliante ou neutre	52%	65%	30%	15%	41%	30%	0 %
		39% tendue ou conflictuelle	55%	59%	31%	38%	52%	31%	0 %
	Inaptitude (6%)	50% conciliante ou neutre	41%	44%	26%	30%	37%	22%	4 %
		50% tendue ou conflictuelle	89%	41%	37%	33%	48%	22%	0 %

Clé de lecture : Les ruptures conventionnelles (RC) représentent 15 % des assistances menées par les conseillers du salarié (CS) en Ile-de-France. Parmi les assistances pour une RC, 45 % des relations entre l'employeur et le salarié sont décrites par le CS comme conciliantes ou neutres ; parmi les assistances pour une RC où la relation entre l'employeur et le salarié est conciliante ou neutre, 51 % des salariés attendaient de la part des CS un soutien psychologique.

Conclusion du chapitre

Le mandat de conseiller du salarié est un mandat singulier à plus d'un titre.

Les conseillers du salarié franciliens ont un profil qui se démarque par rapport aux autres représentants du personnel. On trouve en effet parmi les tenants de ce mandat beaucoup plus d'hommes, de cadres et de diplômés de l'enseignement supérieur. Le mandat de conseiller du salarié est également un mandat « de la maturité ». La plupart des conseillers du salarié ont entre 45 et 60 ans. Ils ont pour beaucoup un passé syndical riche. Ils occupent ou ont occupé, depuis plusieurs années, un ou plusieurs mandats de représentant du personnel, et n'investissent finalement la mission que lorsqu'ils ont déjà une expérience significative dans la vie syndicale.

Dès lors, pourquoi ces représentants du personnel aguerris font-ils le choix, en fin de carrière, de devenir conseiller du salarié ? Le mandat n'est pas tellement réputé ni valorisé. Il n'apporte rien financièrement. Pour certains certes, il est un mandat parmi d'autres, que l'on accepte avant tout pour « rendre service » au syndicat. Mais d'une manière générale, les conseillers du salarié situent leurs motivations moins du côté du militantisme syndical en tant que tel (« faire tourner la baraque ») que dans leur goût pour la défense du salarié, pour infléchir une situation individuelle, porteuse d'enjeux très « concrets » et beaucoup moins « politiques ». Être conseiller du salarié leur donne accès à une autre manière de vivre leur engagement syndical, à travers un mandat qui, nous allons le voir, autorise une grande liberté et beaucoup d'autonomie.

De leur côté, les salariés mobilisent les conseillers dans tous types de situations, licenciements et rupture conventionnelle compris. Si ces salariés peuvent provenir d'une grande variété de secteurs d'activité et exercent des professions très différentes, il s'agit pour la majorité d'entre eux d'ouvriers et d'employés, œuvrant dans le secteur tertiaire. Et si la fonction de conseiller a initialement été créée avant tout pour les entreprises de moins de 11 salariés, ils interviennent finalement beaucoup dans des entreprises un peu plus grandes, entre 11 et 50 salariés, répondant à une carence d'IRP également dans ces entreprises-là.

Bien que les conseillers du salarié n'interviennent pas toujours dans des situations conflictuelles entre salarié et employeur, il n'en demeure pas moins que le soutien psychologique est l'attente la plus forte repérée par les conseillers chez les salariés qu'ils accompagnent. La deuxième attente des salariés, telle que retranscrite par les conseillers, est une aide à la négociation. Ces deux rôles du conseiller (soutien psychologique et négociation) demandent chacun un investissement important, et un savoir-faire plus large que la seule expertise juridique, qualité initialement attendue par le législateur.

Le mandat de conseiller du salarié est un mandat délicat, qui demande de nombreuses compétences, un savoir-être (face au salarié et face à l'employeur) et la capacité à s'adapter à des contextes que l'on découvre à la dernière minute. Ce sont ces conditions d'exercice particulières, et les pratiques que les conseillers du salarié développent, que nous décrivons dans le prochain chapitre.

Chapitre II – Les conditions d'exercice de la mission : régulation du niveau d'activité, organisation du temps et pratiques avant et après l'entretien préalable

Cette seconde partie propose de décrire en détail les conditions d'exercice de la mission, notamment au regard de ce qui est prévu en théorie par les textes qui encadrent ce mandat. En amont et en aval de l'entretien préalable, quelles sont les pratiques des conseillers du salarié ? Comment sont préparées les assistances ? Sur quels « temps » s'organisent-ils pour mener à bien leur mission ? Comment régulent-ils leur niveau d'activité ?

1. Le travail du conseiller du salarié en amont et en aval de l'entretien préalable

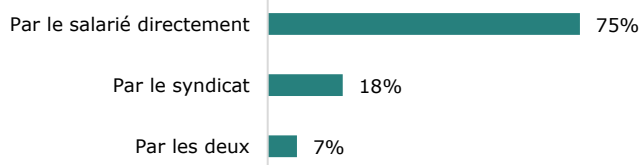
1.1. Sollicitations, demandes de conseils : le « travail invisible » des conseillers du salarié

Tout accompagnement suppose, en amont de l'entretien préalable, une première prise de contact entre le conseiller du salarié et le salarié. Les listes départementales à disposition des salariés (en ligne, dans les mairies, ...) précisent pour certains conseillers du salarié un numéro de téléphone personnel (la plupart du temps un téléphone portable), pour d'autres une ligne de téléphone générique, celle de l'unité locale ou départementale du syndicat. **In fine, parmi les dernières situations accompagnées par les conseillers du salarié répondants, 75% des salariés ont contacté directement le conseiller du salarié, tandis que 18% prenait d'abord attache avec le syndicat. Dans 7% des cas, les salariés ont contacté les deux parallèlement.**

Mode de contact du conseiller du salarié

[Base : 788 répondants]

Source :
enquête
Directe -
Asdo auprès
des CS -
2018

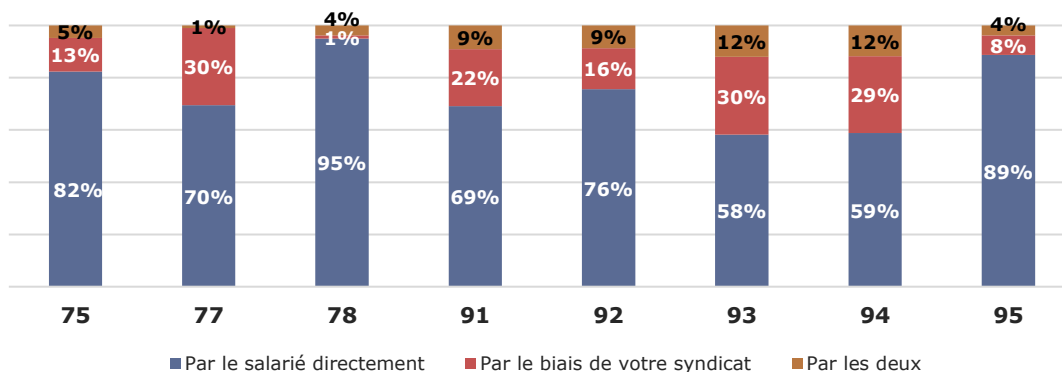


Les pratiques varient néanmoins selon les syndicats. FO est le syndicat qui semble le moins jouer le rôle d'orientation des salariés vers les conseillers, puisque le syndicat est rarement appelé en amont (dans 2% des cas). A contrario, les syndicats les plus « interventionnistes » en la matière sont la CFE-CGC et la CFTC (respectivement 30% et 40% des premières prises de contact passent par le syndicat). D'un département à l'autre, les pratiques d'orientation varient également. Dans le 78 et le 95, les conseillers du salarié sont très rarement contactés via les syndicats, tandis que dans le 93 et le 94 c'est très souvent le cas.

Mode de contact des CS suivant le département d'appartenance

[Base: 788 répondants]

Source :
enquête
Directe -
Asdo auprès
des CS -
2018



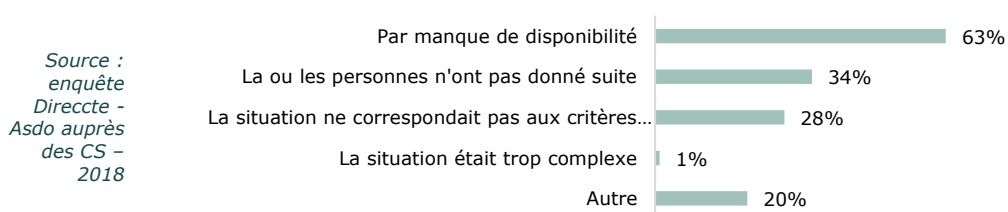
Au-delà de ces différences selon les syndicats et les départements, il existe également des variations selon le profil des conseillers du salarié. Les conseillers du salarié nommés depuis moins de 2 ans par exemple sont plus souvent « alimentés » en salariés par les syndicats directement : dans 27% des cas, la dernière situation accompagnée leur a été orientée par leur syndicat (contre 18% en moyenne francilienne). On peut supposer que le syndicat doit « mettre le pied à l'étrier » aux jeunes recrues, pour qu'elles tissent leur réseau, se fassent connaître et apprécier, pour que le bouche-à-oreille commence à fonctionner.

Les résultats de l'enquête laissent également entrevoir **l'importance que représentent les sollicitations de salariés qui ne se concrétisent pas par un accompagnement**. En effet, seule une minorité de conseillers du salarié déclare ne pas avoir été sollicitée sans que cela n'aboutisse au cours de la dernière année. **44% des conseillers ont reçu plus de 6 appels de salariés au cours de l'année passée qui ne se sont pas concrétisés par un accompagnement** (plus de 20 appels pour 12% d'entre eux). Plusieurs raisons peuvent expliquer ces requêtes n'aboutissant pas. Le motif le plus fréquemment évoqué par les conseillers du salarié tient à leur manque de disponibilité. Le délai entre lequel ils sont contactés par les salariés et le jour de l'intervention est en effet très resserré, puisque l'employeur a un délai légal de 5 jours pour informer le salarié d'un entretien préalable au licenciement. Toutes les sollicitations ne peuvent donc aboutir, lorsque les conseillers du salarié n'ont pu s'organiser à la dernière minute. Le deuxième motif le plus cité – un tiers des situations – concerne les cas où le salarié ne donne simplement pas suite au premier contact. Compte tenu des délais très contraints, les salariés tendent en effet à multiplier les sollicitations auprès de conseillers, afin de maximiser leurs chances d'être assisté le jour de l'entretien préalable. Enfin, 28% des conseillers interrogés indiquent que la prise de contact n'a pas eu de suite car la situation concernée ne correspondait pas aux critères d'intervention des conseillers du salarié. Il s'agit là souvent de cas d'entreprises ayant déjà des instances de représentation du personnel; ou alors de cas ne répondant pas à leur périmètre géographique d'intervention. Enfin, un cinquième des répondants ont également fait référence à d'autres raisons : indisponibilité temporaire du conseiller (période de congé, problèmes de santé...) ; demande de conseils de la part du salarié sans demande d'intervention ; éloignement trop important du lieu de travail du salarié.

Motifs de non intervention

(plusieurs réponses possibles)

[Base : 834 répondants]



Les entretiens auprès des conseillers ont d'ailleurs pu montrer le temps important consacré par certains conseillers à la gestion de ce type de sollicitations. Une fois le premier contact établi, même s'ils ne peuvent réaliser l'accompagnement, certains proposent par exemple un temps de préparation au téléphone (conseils sur l'attitude à adopter, les éléments à dire ou à taire, soutien moral/psychologique, tentative de « dédramatiser » la situation).

« [Et quand vous ne pouvez pas répondre à ces sollicitations comment est-ce que ça se passe ?] **J'ai donc de toute façon toujours la personne au téléphone, et je reste en ligne, parce que souvent elle m'explique comment ça se passe et tout (...) des fois je me renseigne et je leur renvoie des petits messages par sms, en attendant qu'ils trouvent quelqu'un d'autre** ». (Sylvie F, CS depuis deux ans, CFE-CGC, cadre)

Certains conseillers vont jusqu'à envisager d'interrompre leur mandat, considéré comme trop mobilisant, la fréquence des sollicitations empiétant beaucoup sur le temps personnel et rendant difficile toute « régulation » du temps consacré à la mission.

D'un conseiller à l'autre, le nombre de sollicitations n'est néanmoins pas du tout le même. Cela dépend très fortement de l'organisation retenue par le syndicat pour la réception et l'orientation des sollicitations émanant des salariés.

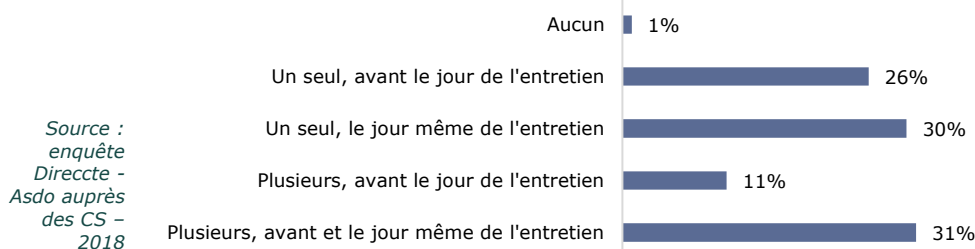
Focus sur l'organisation retenue par le syndicat pour la gestion des sollicitations des salariés

- Lorsque c'est le numéro de l'organisation syndicale (union départementale ou union locale) qui figure sur les listes départementales, un filtre est exercé par le syndicat (réponses aux demandes de conseils, vérification que la demande d'assistance rentre bien dans le cadre légal prévu, etc.). Ce mode d'organisation est plutôt facilitant pour les salariés et les conseillers du salarié. Les organisations syndicales ne peuvent néanmoins pas toujours le mettre en œuvre, faute de moyens.
 - Lorsque les sollicitations se font directement auprès des conseillers (numéros personnels sur les listes), ces derniers notent davantage de difficultés à gérer les « flux » de demandes. Néanmoins, le nombre de sollicitations dépend des départements, de la constitution de la liste et éventuellement du positionnement dans la liste.
 - Certaines organisations syndicales ont par ailleurs mis à disposition de leurs conseillers une liste de diffusion commune permettant aux conseillers du salarié de renvoyer vers leurs « collègues » en cas de difficultés/impossibilité à donner suite. Lorsqu'un système a été mis en place par l'organisation syndicale pour « relayer » vers d'autres conseillers, ou que l'organisation a un rôle d'orientation, ce relais s'organise de manière assez fluide. Lorsque ce n'est pas le cas, des difficultés peuvent être évoquées dans la gestion « humaine » et « psychologique » de ces situations.
-

1.2. Un travail important de préparation de l'entretien préalable

En matière de préparation des assistances, l'entretien téléphonique fait souvent figure de préalable à un ou plusieurs entretiens préparatoires complémentaires, qui ont le plus souvent lieu de visu. **Dans 69% des cas, il y a ainsi (au moins) un entretien préparatoire avant le jour de l'entretien préalable**, alors même que cette rencontre préalable n'est pas prévue par les textes (elle ne peut être comptabilisée dans les heures de délégation prévues pour la mission). Dans 30% des cas, un seul entretien est réalisé le jour-même de l'entretien préalable. Dans 1% des cas seulement, il n'y a pas d'entretien préparatoire.

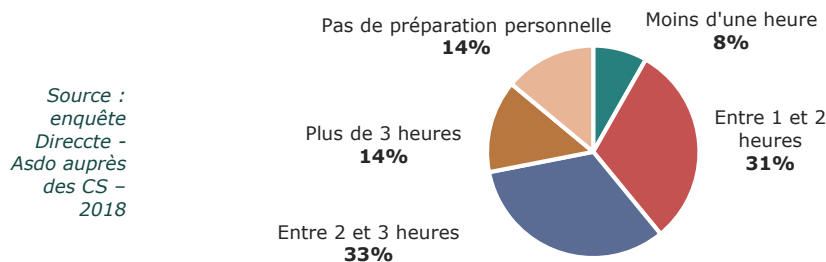
Le nombre d'entretiens préparatoires [Base : 837 répondants]



Il semble là aussi y avoir des pratiques pour partie différenciées selon les syndicats. Les conseillers du salarié CFTC et CFE-CGC font par exemple plus souvent plusieurs entretiens préparatoires comparativement à leurs autres collègues.

Au-delà des entretiens de préparation auprès des salariés, les conseillers se préparent également eux-mêmes. La moitié des conseillers du salarié déclare passer plus de 2 heures à préparer chaque entretien préalable (hors temps des entretiens préparatoires). 14% des conseillers du salarié auraient même passé plus de 3 heures de préparation personnelle avant le dernier entretien préalable accompagné.

Temps passé pour la préparation personnelle [Base : 837 répondants]



Il faut noter que le temps passé varie beaucoup selon l'ancienneté du conseiller du salarié.

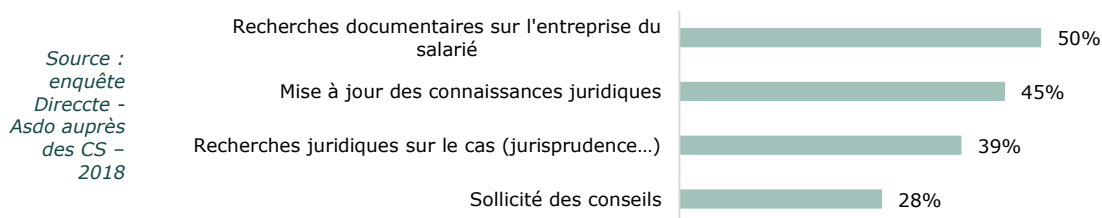
Ainsi, plus on est « récent » dans la fonction, plus l'on passe du temps à préparer chaque cas. Deux tiers des conseillers du salarié depuis moins de 2 ans passent par exemple plus de 2 heures à préparer un entretien préalable (hors entretiens préparatoires).

Ce temps de préparation personnelle peut recouvrir différents types de tâches. **C'est souvent via des recherches documentaires sur l'entreprise que les conseillers du salarié se préparent (pour la moitié d'entre eux), ou via la mise à jour de leurs connaissances juridiques (45%).** Dans 39% des cas, ils font des recherches juridiques plus précises, portant sur le cas particulier concerné. Et dans 28% des cas, ils sollicitent des conseils pour se préparer.

Type de préparation personnelle

(plusieurs réponses possibles)

[Base : 837 répondants]



Assez logiquement, les conseillers du salarié les plus récemment entrés en fonction (moins de 2 ans) sont plus nombreux à solliciter des conseils pour la situation qu'ils vont accompagner (45%, contre 22% chez les conseillers du salarié qui ont plus de 10 ans d'expérience). Il est également intéressant de noter que les conseillers du salarié ouvriers sollicitent plus souvent des conseils que leurs homologues cadres (38% contre 23%).

Les éléments qualitatifs confirment ces tendances : **les conseillers du salarié ont pour la plupart mis en place un protocole d'intervention assez rôdé et décrit comme « personnel », qui peut renvoyer à des temps de préparation et des formes de préparation très variés d'un conseiller du salarié à l'autre.** En général, cette « routine » est appliquée à tous les cas. Néanmoins, même quand les conseillers du salarié ont une pratique assez rôdée, ils doivent parfois s'adapter à l'urgence d'une situation (une situation de grand mal-être psychologique qui demande plus de temps au téléphone, un entretien in situ organisé « en catastrophe », ...).

Le premier contact téléphonique

Le premier contact téléphonique avec le salarié est pour certains limité au recueil des informations clés concernant le lieu et l'heure de l'entretien préalable, et (souvent) à la demande d'envoi de documents (lettre de convocation, dernières fiches de paie, contrat de travail, ...). Pour la plupart, la durée du premier contact téléphonique est déjà conséquente. Il permet au conseiller d'apporter au salarié une première écoute, de le rassurer et de l'informer de ses droits tout en se renseignant sur sa situation, son

entreprise et le type de relation qu'il entretient avec sa direction et ses collègues. Les conseillers du salarié mettent souvent en avant la souffrance psychologique des personnes qui les sollicitent. Au-delà du temps passé, cela compte dans la « lourdeur » de l'assistance d'un salarié (le poids psychologique que cela représente, aussi, pour le conseiller du salarié). Ce premier entretien peut durer 10 minutes pour certains conseillers comme 1 heure à 1 heure 30 pour d'autres. Les conseillers du salarié ne le « cadrent » pas de la même façon. Dès cette première étape, certains ont mis en place des « protocoles » précis, comme Mohamed I., conseiller du salarié depuis 9 ans, qui demande au salarié de lui envoyer par mail une feuille A4 récapitulant les grandes étapes du parcours du salarié et ce qui lui est reproché. Certains conseillers du salarié ont également préparé un *laïus* très précis pour expliquer au salarié leur rôle (ce qu'il va pouvoir faire en tant que conseiller du salarié, ne pas faire, à quel moment s'arrêtera son intervention, ...).

Le temps de préparation personnelle

Le contenu et le temps de préparation personnelle sont eux aussi variables d'un conseiller à l'autre. Certains s'adonnent à un contrôle approfondi des fiches de paie, étudient attentivement la convention collective, cherchent la jurisprudence associée au cas pour établir des « lignes de défense », ... D'autres font une vérification beaucoup plus rapide, qui consiste à s'assurer que la lettre de convocation comporte les mentions obligatoires, qu'il y a bien des fiches de paie, un contrat de travail, ... Pour certains conseillers du salarié, il n'y a quasiment pas de préparation personnelle, pour d'autres c'est 3 heures en moyenne, quand pour une minorité cela peut prendre jusqu'à plusieurs jours. Astrid G., conseillère du salarié depuis moins d'un an mais pour qui la mission est devenue « un nouveau travail », fait figure d'exemple particulièrement emblématique. Elle perçoit dans ce mandat une réelle opportunité d'enrichissement et d'épanouissement. Sans mission propre confiée par son employeur, elle prépare ses dossiers pendant son temps professionnel et ne pose pas de limites à la durée de préparation, si ce n'est la date de l'entretien préalable. Certains conseillers du salarié, au-delà de leur temps de préparation au cas par cas, font également un travail continu de veille juridique qui leur servira de manière générale pour leurs assistances.

Le ou les entretien(s) préparatoire(s)

Tous les conseillers du salarié font systématiquement au moins un entretien préparatoire. Mais cela peut prendre des dimensions et des formes très différentes. Certains conseillers du salarié rencontrent le salarié 15 minutes à 30 minutes avant (selon le temps de trajet, et l'heure de l'entretien préalable, pour que cela « tienne » dans les heures de délégation posées auprès de l'employeur). L'entretien a pour but de faire connaissance avant l'entretien préalable de licenciement, et aussi souvent de conseiller le salarié sur la posture à adopter pendant l'entretien préalable (il s'agit de conseils « génériques » : ne pas hausser le ton, parler calmement, laisser parler le plus possible l'employeur, ...).

Pour d'autres, l'investissement sur l'entretien préparatoire est beaucoup plus important. Certains conseillers du salarié font un entretien préparatoire en face-à-face quelques jours avant (voire plusieurs). C'est le cas de Damien R. par exemple, conseiller du salarié depuis 4 ans. Suite à cet entretien préparatoire réalisé quelques jours avant l'entretien préalable de licenciement, il envoie un mail récapitulatif au salarié. Ce mail précise ce qu'il doit dire très exactement pendant l'entretien

préalable pour que certaines phrases puissent être retranscrites dans le compte-rendu et éventuellement citées en cas de procédure prud'homale. C'est le cas également de Bilal C., conseiller depuis 4 ans, qui préfère organiser une rencontre en amont avec le salarié pour ensuite pouvoir glaner des conseils auprès de « collègues » de l'union locale :

« En tout cas, moi, ce que je faisais c'est qu'avant d'aller au rendez-vous je donnais rendez-vous à la personne. (...) On faisait le point d'abord. Savoir qu'est-ce qu'il s'est passé, c'est quoi qu'on lui reproche... (...) Des fois, j'ai pas trop d'idées, j'avais d'autres personnes qui étaient on va dire plus qualifiées que moi donc je leur demandais conseil. Je leur disais écoute, voilà dans ces cas là parce qu'on se voyait toutes les semaines, le vendredi, on faisait le point et après en même temps je demande conseil, j'explique, je fais des photocopies et après je vois avec la personne. » (Bilal C., CS depuis 4 ans, FO, ouvrier)

D'autres conseillers du salarié expliquent préférer faire l'entretien préparatoire juste avant l'entretien préalable pour juger de l'état émotionnel du salarié, l'accompagner dans ses émotions, lui donner des consignes qu'il aura encore en mémoire pour l'entretien préalable. Enfin, certains conseillers du salarié se sont constitués des outils pédagogiques pour accompagner le salarié dans ses choix et dans la stratégie de négociation à adopter. Astrid G. a par exemple élaboré un tableau qui présente de façon simple les différents motifs de rupture des contrats de travail, avec les avantages et inconvénients associés. Cet outil l'aide à envisager avec la personne la ligne de conduite à tenir (essayer de transformer un licenciement en rupture conventionnelle par exemple), et à la conseiller.

Différentes dimensions sont explorées au cours de la préparation. Certains conseillers du salarié ont pendant ce temps de préparation un rôle très appuyé en **matière de préparation ou « coaching » du salarié**. Ils laissent beaucoup les salariés s'exprimer, pour ensuite travailler sur leur attitude lors de l'entretien, les enjoindre à ne pas trop s'inscrire dans un registre émotionnel, à surveiller leur ton... **D'autres vont plutôt, ou parallèlement, travailler beaucoup la dimension juridique**, repérer les éventuelles irrégularités. **D'autres encore vont travailler une stratégie de négociation vis-à-vis de l'employeur, et avoir un rôle de conseil très personnalisé vis-à-vis du salarié.** Selon que ces postures sont jouées pleinement ou a minima, le temps en termes de préparation n'a rien à voir d'un conseiller à l'autre. Le temps passé dépend également des modalités d'organisation du conseiller du salarié, et de son degré d'expérience. Certains conseillers du salarié par exemple s'investissent avant tout dans la dimension négociation et savent exactement les informations qu'ils ont besoin de recueillir auprès du salarié. Ils maîtrisent le temps qu'ils passent en termes de préparation tout en ayant une posture de défense très active du salarié, et une stratégie préparée. Au-delà de ces différentes dimensions explorées, il est intéressant également de voir les différentes postures des conseillers du salarié vis-à-vis du salarié : certains sont très prescriptifs et donnent des « consignes », d'autres sont plus dans l'écoute, et se situent du côté de l'empathie, insistent sur leur rôle « d'alléger les souffrances » des personnes, d'autres enfin ont des interactions très limitées avec les salariés.

La comptabilité des heures de délégation peut également être structurante. Elle provoque pour certains des préparations « a minima » et elles sont sources pour d'autres d'incompréhension (une

assistance n'est pas tenable dans les temps impartis) et/ou de mécontentement. Une partie des conseillers rencontrés explique par exemple qu'ils ont fait évoluer leurs pratiques lorsqu'il n'a plus été possible de comptabiliser les rencontres en amont dans les heures de délégation. Ils se sont adaptés aux nouvelles règles, mais peuvent être très critiques vis-à-vis de ces nouvelles contraintes. De nombreux conseillers du salarié regrettent par ailleurs que les textes ne prévoient pas davantage d'heures de préparation, qu'ils passent dans les faits, et qui selon eux, représentent un temps incompressible de préparation :

« Il y a des conseillers, parce qu'on en a un peu discuté avec d'autres conseillers, qui arrivent le matin même. Le mec lui explique peut-être une heure avant, il lui explique son problème et hop il rentre comme ça dans la danse. Alors moi je dois être nulle, peut-être parce que je manque d'expérience, mais je pense qu'il faut du travail, il faut quand même (...) se repositionner dans la problématique, demander des pièces au salarié, qui ne sait pas se débrouiller hein la plupart du temps, moi j'ai dû lire presque 7 mois de fiches de paye, j'ai dû les regarder parce que bon il y avait un souci sur les paiements, les heures supplémentaires et compagnie, je vous garantis qu'on ne peut pas faire ça une heure avant, croyez-moi qu'on ne peut pas. » (Nadia S., CS depuis moins d'un an, syndicat non représentatif)

Certains conseillers du salarié expriment un malaise quant à ce temps de préparation. Le peu de temps de préparation prévu par les textes leur pose la question des « limites » de leur mission :

« On n'a pas la possibilité matériellement de se rencontrer autrement qu'avant l'entretien, alors que les salariés sont demandeurs. C'est pas trop possible d'aller à fond dans le détail des questions. De toute façon ça reste à la limite de notre mission. Notre mission c'est d'assister, mais pas d'aller regarder tout ce qui se passe. » (Brigitte C., CS depuis 9 ans, CFTC, Cadre)

1.3. L'écriture du compte-rendu : une tâche chronophage

Suite à l'entretien préalable, les textes précisent que le conseiller peut rédiger un compte-rendu de l'assistance. L'écriture de ce compte-rendu n'est pas obligatoire, et ne peut, à l'instar du temps de préparation, entrer dans les heures de délégation. En dépit de son caractère non obligatoire, les résultats de l'enquête montrent que **dans 68% des cas, le conseiller du salarié a rédigé un compte-rendu après le dernier entretien préalable réalisé**. D'après beaucoup de conseillers rencontrés, les comptes-rendus sont établis uniquement dans le cas où le salarié compte emmener son cas aux Prud'hommes (ou hésite à le faire). Certains conseillers du salarié disent néanmoins établir systématiquement un compte-rendu quelle que soit l'issue de l'entretien préalable. Dans ce cas, le compte-rendu a vocation à laisser une trace de l'entretien préalable, et de la présence du conseiller du salarié, voire de son travail.

Il existe différentes façons de faire le compte-rendu. Les conseillers du salarié accordent tous de l'importance à la fidélité de la retranscription des propos (et préviennent le salarié qu'on ne pourra pas y mettre ce qui ne s'est pas dit). Les conseillers du salarié s'appuient généralement

sur leurs notes. D'autres le font compléter par le salarié, voire même dans certains cas demandent aux salariés de rédiger eux-mêmes le compte-rendu, qu'ils complètent après relecture. Certains conseillers du salarié se font appuyer par leur syndicat et « le collectif » quand ils ne sont pas à l'aise avec l'écrit. Il n'existe pas de « modèle-type » unique de compte-rendu : au sein d'une même organisation syndicale, différents « modèles » peuvent circuler, et les prescriptions en la matière restent généralement de l'ordre du conseil²⁸. **Le compte-rendu prend différentes formes** : il est la plupart du temps écrit à l'ordinateur sur un document word, puis scanné et signé (par le conseiller du salarié, voire parfois aussi par le salarié). Il est dans certains cas écrit à la main sur un document Cerfa, sous forme d'attestation de témoignage, format conseillé par certaines organisations syndicales. Le compte-rendu a parfois les allures d'un vrai rapport. Certains conseillers du salarié parlent de comptes-rendus qui peuvent représenter jusqu'à 20 pages. Plusieurs conseillers du salarié appellent d'ailleurs le compte-rendu « le rapport » (tandis que d'autres vont appeler ça « l'attestation »). Le rapport est alors composé, non seulement d'une retranscription de ce qui s'est dit, mais également d'un paragraphe conclusif mentionnant l'avis du conseiller du salarié. Christelle G., conseiller du salarié depuis un an, ajoute quant à elle, au compte-rendu, des annexes juridiques (articles Légifrance, convention collective..).

Le compte-rendu est considéré comme une étape clé pour tous les conseillers du salarié, pour des raisons qui peuvent varier. Pour certains, c'est le minimum qu'ils peuvent faire, dans le cadre d'une mission qu'ils estiment être trop succincte pour vraiment répondre aux besoins des salariés :

« On n'a pas de temps alloué pour les comptes-rendus. Alors on va peut-être dire « Bah oui mais c'est pas la peine de faire un compte-rendu », alors qu'est-ce qu'on fait alors ? On y va pour quoi ? C'est ça le truc, c'est que ... c'est pas clair. » (Gisèle P, CS depuis 4 ans, CFTC, profession intermédiaire)

Pour beaucoup, c'est un document pensé comme une « pièce maîtresse » pour les Prud'hommes. Il y a donc pour la plupart des conseillers du salarié une véritable stratégie autour du compte-rendu. Stéphane P., par exemple, fait parler le plus possible l'employeur, lui pose des questions sur des points qui semblent irréguliers pour pouvoir consigner les réponses dans le compte-rendu (il n'attaquera pas frontalement l'employeur sur ces points là mais pourra s'en servir dans le compte-rendu).

« Comme je dis au salarié je vais essayer de poser des questions à l'employeur pour qu'il me dise si oui ou non, pour que je puisse transcrire. Comme ça, le salarié a ça si il va au tribunal. » (Stéphane P., CS depuis 2 ans, FO, ouvrier)

Damien R., conseiller du salarié depuis 4 ans, prévoit de son côté son « rapport » comme une pièce centrale pour des professionnels susceptibles d'intervenir ultérieurement, comme les avocats qui n'ont selon lui pas beaucoup de temps à consacrer à ces cas. Il propose alors une « direction pour attaquer » :

« Les comptes-rendus d'entretien, dans le cas où c'est vraiment un cas que je considère scandaleux, je mets des heures à le faire. (...) Des heures, je peux vous le dire. Des heures. Ah oui oui oui. Mais je peux vous les montrer, c'est normal que je mette des heures parce que je peux vous expliquer, sur un compte-rendu chaque mot que j'ai mis, pourquoi je l'ai mis, comment je l'ai tourné comme ça. (...) Bah

²⁸ Il faut rappeler que le compte-rendu ne fait pas figure d'obligation pour les conseillers du salarié.

oui, parce que (...) les avocats le problème, enfin, vous connaissez peut-être ce monde-là, mais les avocats si vous voulez bon ils ont pas le temps, enfin je veux dire, quelque part même si c'est des bons avocats ils sont toujours en train de courir. Et leur donner un aperçu des, des, comment dire ? Des directions dans lesquelles ils peuvent aller pour attaquer, pour leur dossier, c'est vachement important ! C'est vachement important ! » (Damien R., CS depuis 4 ans, CFE CGC, cadre)

S'agissant du temps que représente l'écriture du compte-rendu, des variations sensibles peuvent là encore apparaître selon les conseillers. **Mais il s'agit d'une tâche toujours perçue comme chronophage. Pour écrire un compte-rendu, les conseillers du salarié passent entre 1 heure et parfois plusieurs jours. Ils nous parlent pour certains d'une moyenne de 3 à 4 heures.** Pour ceux qui prennent moins de temps à le faire, le compte-rendu peut être rédigé dans la foulée de l'entretien préalable, juste après. Cela leur permet de le compter dans les heures de délégation posées vis-à-vis de l'employeur. Stéphane P., par exemple, prend sa journée à chaque fois qu'il fait une intervention (son employeur lui accorde au titre des heures de délégation), ce qui lui permet de réaliser l'ensemble de son assistance, de la préparation à la rédaction du compte-rendu, pendant ses heures de délégation. La plupart des conseillers rencontrés le font néanmoins quelques jours plus tard, voire plusieurs mois après à la demande du salarié.

Une fois finalisé, le compte-rendu est envoyé au salarié. Il est aussi envoyé par certains, systématiquement, au syndicat, pour laisser une trace. Il est plus rarement transmis à l'employeur. Gaël S., par exemple, l'envoie en recommandé à l'employeur, quand d'autres expliquent que le compte-rendu n'est pas destiné à l'employeur, sauf si le salarié décide de le lui transmettre, de son propre chef. Certains conseillers du salarié regrettent de ne pas pouvoir envoyer le compte-rendu à la Direccte, pour garder trace de leur action et pour la « contrôler ». Enfin, il est intéressant de noter que beaucoup des conseillers du salarié rencontrés ont mis en place de vraies méthodes d'archivage, très « professionnelles », sur format numérique (des dossiers par personne avec les documents recueillis, le compte-rendu, ...), et souvent également sur format papier (ils nous montrent parfois pendant l'entretien leurs « pochettes » correspondant à des cas accompagnés).

1.4. Où fixer les limites de l'intervention ?

Suite à l'entretien préalable, la mission des conseillers du salarié est théoriquement terminée. L'enquête par questionnaire indique qu'après l'entretien préalable, **dans 44% des cas, le conseiller du salarié a orienté le salarié vers un conseil extérieur.** Mais les entretiens menés auprès de conseillers laissent entrevoir que la fin de l'intervention n'est pas toujours concomitante avec la fin de l'entretien préalable. Certains apportent un soutien parfois important au salarié après l'entretien préalable, au-delà de la réorientation vers d'autres professionnels compétents. Ainsi, pour beaucoup de conseillers du salarié rencontrés, **il y a la théorie (s'arrêter après l'entretien préalable de licenciement) et la pratique (répondre aux attentes et besoins des salariés).** Cette tension entre théorie et pratique est souvent présente dans les entretiens, que les conseillers du salarié soient ou non fortement impliqués dans leur mission.

Les conseillers du salarié sont parfois remobilisés par les salariés après l'entretien préalable de licenciement quand ils ne parviennent pas à obtenir les documents officiels et nécessaires de la part de leur employeur. Face à cette demande, les conseillers du salarié ne parviennent pas toujours à refuser leur aide, même si elle dépasse le cadre officiel de leur assistance. Cela leur arrive de rappeler eux-mêmes l'employeur pour leur demander d'envoyer les documents (cas rares, mais qui peuvent mettre mal à l'aise les conseillers du salarié qui essaient de rester dans « le cadre » de leur mission).

« Et après bah on se quitte quoi, je fais signer les papiers et on se quitte. Alors des fois c'est le après qui est compliqué, parce qu'ils sont quand même paumés, que l'employeur ne leur donne pas les papiers ou ne leur donne pas de nouvelles... Alors ils vous rappellent, mais là notre job s'est arrêté. Je réponds mais si vous voulez, là il devrait y avoir un suivi... Alors je ne sais pas, syndical ou pas, je ne sais pas. Mais là ils sont dans le vide. (...) Une fois ça m'est arrivé, j'ai dit au salarié « donnez votre numéro de téléphone je vais appeler votre direction » mais c'est pas mon job, c'est pas mon job ! » (Gisèle P., CS depuis 4 ans, CFTC, profession intermédiaire)

Les conseillers du salarié donnent également des conseils sur la stratégie à déployer après l'entretien préalable de licenciement : faut-il ou non aller aux Prud'hommes ? Par qui se faire aider ? Comment s'y prendre ? Quelles chances de gagner ? Les pratiques des conseillers du salarié diffèrent à ce sujet : certains jouent un rôle de conseil très assumé, d'autres non. Certains orientent systématiquement vers leur permanence syndicale, d'autres jamais (certaines organisations syndicales sont « engorgées » et il n'y a plus de places pour accompagner de nouveaux cas aux Prud'hommes). D'autres enfin orientent vers des avocats en dehors de leur syndicat. Tous n'ont d'ailleurs pas les mêmes positions vis-à-vis des Prud'hommes : alors que certains expliquent conseiller systématiquement au salarié de poursuivre s'ils considèrent que le dossier est suffisamment solide pour gagner, d'autres sont beaucoup plus circonspects vis-à-vis des Prud'hommes (délai de jugement, etc.) et tentent d'éviter au salarié de telles démarches par leur intervention (trouver un compromis avec l'employeur, etc.).

La plupart des conseillers du salarié organisent un temps de « débriefing » avec le salarié après l'entretien préalable. Il est plus ou moins long, construit, et formalisé. Damien R. par exemple a l'habitude de demander à l'employeur s'il accepte ce temps de « débrief » (le salarié quitte alors officiellement son poste de travail le temps de cet échange avec le conseiller du salarié). L'entretien qu'il mène ensuite est d'une durée variable, mais il peut durer jusqu'à 2 heures :

« Ça peut durer très peu de temps. Euh, comme ça peut être vraiment long, vraiment long. (...) Ah j'ai vu des entretiens comme ça, 2 heures, facile (...) il y a des fois où c'est très long. Déjà les gens sortent en miettes, des fois. Enfin là l'idée que j'ai, le cas que j'ai de 2 heures, la personne est sortie en miettes, vraiment en miettes... Faut dire que le cas était, franchement c'était pas normal. (...) Et elle savait pas quoi faire, comment faire, elle était, voilà... Donc là moi je pensais qu'il fallait qu'elle attaque aux Prud'hommes, très clairement. Donc, elle a, "Alors comment ça se passe, combien de temps ça va durer ?", après vous rentrez dans tout ça hein ! Bon hors... D'abord moi, par exemple dans ces cas-là, je trouve que... Enfin, c'est un peu aussi pour ça que je fais ça, c'est que je veux pas que ce soient

impunis un certain nombre de trucs hein. » (Damien R., CFE-CGC - CS depuis 4 ans, cadre)

Selon l'investissement qu'ils déploient dans leur mission, et la proximité qu'ils établissent avec le salarié, certains demandent au salarié de donner des nouvelles, et en auront la plupart du temps. Certains conseillers du salarié assument même que leur accompagnement ne s'arrête pas à l'entretien préalable de licenciement. Céline A. donne l'exemple d'un jeune homme qu'elle a accompagné. Elle lui a rédigé une réponse à la lettre de licenciement de l'employeur. D'autres conseillers invitent les salariés à les tenir au courant des suites de la procédure.

« Alors, en fait, donc notre rôle s'arrête à l'entretien, et puis donner un compte rendu à la personne si elle en a besoin. Moi non, moi je dis, peut-être c'est ma nature je n'en sais rien, mais je dis appelez-moi quand vous voulez suite à ça pour me donner des nouvelles. Et je garde le contact avec les gens. (...) Mais je dis aux gens, moi en tant que conseiller du salarié, ma fonction ne s'arrête pas aux entretiens, elle est ad vitam aeternam si vous voulez. » (Mohamed I. CS depuis 9 ans, CFE-CGC, cadre)

2. L'intensité et la régulation de l'activité de conseiller du salarié

2.1. 85% des conseillers du salarié sont intervenus au moins une fois au cours des 12 derniers mois

Parmi les conseillers du salarié ayant répondu à l'enquête, **seuls 15% des répondants indiquent n'avoir accompagné aucun salarié au cours des 12 derniers mois.** A l'inverse, ils sont 85% à déclarer avoir réalisé au moins une intervention au cours de la dernière année. **Ce résultat peut être considéré comme surprenant, dans la mesure où il ne coïncide pas avec les données remontées par les unités départementales** de la Direccte dans leurs bilans annuels. En 2016, le bilan régional faisait état de 1 480 conseillers du salarié inscrits, parmi lesquels étaient dénombrés uniquement 773 conseillers actifs (c'est-à-dire ayant réalisé au moins une assistance au cours des 12 derniers mois). D'après ces éléments, le taux d'inactivité s'élevait donc à 48%, soit plus du triple par rapport aux résultats de l'enquête.

Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette distorsion. D'abord, on peut supposer qu'il y ait eu un biais dans l'enquête, c'est-à-dire que les répondants au questionnaire ne sont pas représentatifs de l'ensemble des conseillers du salarié : il est en effet possible que les conseillers du salarié inactifs aient moins répondu que les autres. Pour autant, le taux de retour à l'enquête étant plutôt satisfaisant (990 répondants, soit 66%) et l'échantillon de répondants ne faisant pas apparaître de biais majeurs sur d'autres caractéristiques, l'hypothèse d'une telle distorsion de l'échantillon est peu probable. Il ne peut donc s'agir de la seule explication, même si cela a pu jouer pour partie. A noter d'ailleurs que même si tous les non répondants à l'enquête étaient inactifs (soit 490 personnes), ils représenteraient avec les

inactifs répondants 43% du total des conseillers inscrits, ce qui relativise déjà pour partie les données issues des remontées des bilans annuels.

Il est probable par ailleurs que les chiffres apparaissant dans les bilans annuels des unités départementales surestiment la part d'inactivité. Les bilans annuels ne sont en effet pas remontés par la totalité des conseillers du salarié : en dépit des relances des UD, l'enquête montre qu'une partie significative des bilans (28%) n'est pas renvoyée à la Direccte. Si les inactifs sont plus nombreux à ne pas les renvoyer (43% d'entre eux), tous les actifs ne le transmettent pas tous pour autant (15% d'entre eux ne l'ont pas fait en 2017). Par ailleurs, les attestations d'assistance sont envoyées de façon moins systématique que les bilans (seule la moitié des conseillers du salarié le font systématiquement)²⁹. Il est donc possible, pour ces raisons, que les unités départementales de la Direccte minorent le taux d'activité des conseillers du salarié : **il peut y avoir certains actifs « cachés » derrière les chiffres d'inactivité** (les unités départementales considèrent comme inactifs « par principe » les conseillers du salarié qui ne renvoient pas leur bilan).

Les conseillers du salarié et les tâches administratives

Nos observations des réunions annuelles comme nos entretiens auprès de conseillers du salarié montrent que certains conseillers accordent peu d'importance à l'envoi des attestations d'assistance et des bilans et considèrent ces démarches comme « lourdes ». L'enquête montre par exemple que la majorité d'entre eux ne demandent pas de remboursement pour leurs frais de déplacement (55% d'entre eux). Par ailleurs, les attestations d'assistance et le bilan, et plus largement leur mission de conseiller du salarié, ne sont assortis d'aucune indemnisation, en dehors de l'indemnité forfaitaire annuelle de 40 € (à partir de 4 assistances dans l'année). L'enjeu d'envoyer ces éléments d'activité à une unité départementale relativement lointaine dans l'exercice de leur mission, est très faible, voire inexistant pour certains.

Par ailleurs, il convient également de souligner que le **taux d'activité des conseillers du salarié peut varier de façon assez significative selon les départements** : alors que dans le Val d'Oise, il s'élève à 71%, il est de 92% à Paris. Ces variations peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs. D'une part, les dates d'actualisation des listes des conseillers ne sont pas les mêmes suivant les territoires ; or les listes n'ayant pas été actualisées depuis un certain temps sont davantage susceptibles de comprendre des conseillers inactifs (changement de coordonnées, déménagement, problèmes de santé, etc.). Par ailleurs, toutes les unités départementales n'ont pas les mêmes pratiques en matière de renouvellement des conseillers ; si certaines écartent tous les conseillers ayant été inactifs lorsqu'il y a un nouveau mandat, d'autres le font de façon moins systématique. Enfin, la taille des listes, au regard du nombre de sollicitations, peut aussi avoir un effet sur ces différences de taux d'activité. Tel qu'évoqué précédemment, le nombre de conseillers du salarié dans chaque département n'est en effet pas déterminé en fonction d'une approximation de la « demande » (qui pourrait être estimée à partir du nombre de licenciements/ruptures conventionnelles dans les entreprises non dotées d'IRP) ; il est donc

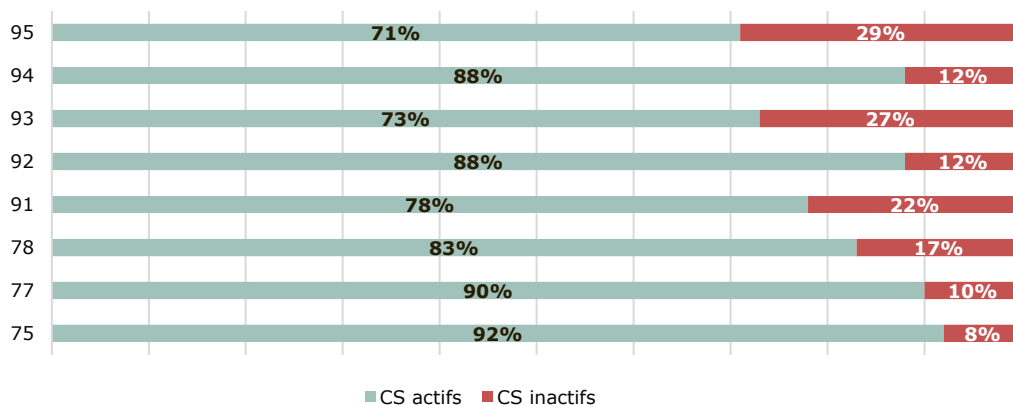
²⁹ A noter que si le renvoi du bilan à l'UD Direccte est en principe obligatoire, ce n'est pas le cas des attestations d'assistance. Dans certains cas, ces attestations sont transmises par les conseillers aux organisations syndicales, qui peuvent les retransmettre aux UD de la Direccte.

possible que, sur certains territoires, l'importance des sollicitations amène à une « sur-activité » des conseillers.

Taux d'activité et d'inactivité des conseillers du salarié par département

[Base: 989 répondants]

Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018



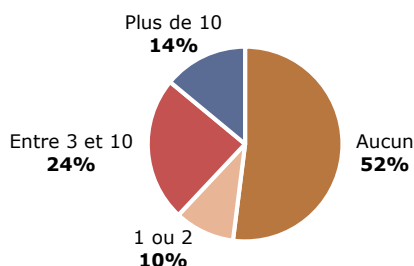
Les résultats de l'enquête par questionnaire relativisent également la notion d'inactivité, dans la mesure où ils révèlent que **la moitié des « inactifs » ayant répondu ont déjà accompagné des salariés par le passé**. Ce résultat laisse penser que l'« inactivité » au cours d'une année peut aussi renvoyer à une indisponibilité temporaire (problèmes personnels, difficultés de santé, etc.). L'inactivité des douze derniers mois peut aussi parfois cacher une forte activité, qui ne passe pas par des assistances de salariés. Nous avons rencontré par exemple des conseillers du salarié ayant mis de côté leurs interventions pendant un an, à la demande du syndicat, pour devenir « coach » des nouveaux conseillers du salarié. Ils sont en soutien téléphonique aux jeunes conseillers de la liste, pour les aider dans la gestion de leurs interventions. On peut également noter que 80% des salariés « inactifs » n'ont pas demandé leur radiation des listes de la Direccte. Pour 20% d'entre eux, cela signifie en revanche qu'ils ne se considèrent plus comme conseiller du salarié, puisqu'ils attendent d'être retirés des listes départementales³⁰.

³⁰ Les unités départementales font généralement une actualisation chaque année des listes. Il s'agit d'un processus assez lourd, qui doit faire l'objet d'un arrêté préfectoral, et ne peut être fait au fil de l'eau. Des conseillers du salarié démissionnaires peuvent donc rester un an sur une liste, alors qu'ils ont demandé à cesser leur activité. Les motifs de démission sont variés : ils peuvent avoir fait le choix d'être devenus conseiller prud'homal par exemple, avoir déménagé, avoir changé d'emploi, ...

Nombre de salariés assistés avant ces 12 derniers mois par des conseillers "inactifs" depuis 12 mois

[Base : 152 répondants]

Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018



Si l'on s'intéresse plus précisément aux profils des conseillers du salarié n'étant jamais intervenus auprès de salariés et ceux l'ayant fait par le passé (mais pas au cours des 12 derniers mois), quelques différences apparaissent. Il ressort d'abord, assez logiquement, que **ceux n'étant jamais intervenus sont plus souvent des conseillers du salarié entrés récemment en fonction** : 28% d'entre eux ont moins de 2 ans d'ancienneté et près de la moitié (48%) entre 2 et 4 ans. Les conseillers inactifs ayant déjà réalisé des assistances sont comparativement plus « anciens » (50% ont plus de 4 ans d'ancienneté). Il est également intéressant de noter que ces deux « catégories » de conseillers inactifs n'ont pas eu le même niveau de sollicitations par des salariés : ceux n'étant jamais intervenus déclarent davantage ne pas avoir reçu d'appels de salariés (38%) ou en avoir reçu 1 ou 2 sans que cela se concrétise par une assistance lors d'un entretien préalable (20%). Comparativement, ces chiffres s'élèvent respectivement à 25% et 15% pour les conseillers inactifs ayant déjà assisté des salariés par le passé. Enfin, les données de profil montrent également qu'on trouve plus souvent, parmi les inactifs n'étant jamais intervenus, des employés (25%), et qu'ils sont davantage à adhérer à des syndicats ne faisant pas partie des organisations représentatives (20%). Leur ancienneté syndicale est également moindre. Enfin, ils sont un peu moins diplômés que la moyenne (38% ont un niveau de formation inférieur au baccalauréat).

Les entretiens auprès de conseillers du salarié confirment ces différents motifs de l'inactivité. **L'inactivité est dans certains cas transitoire** (Brigitte C., par exemple, a été amenée à certaines périodes à ne plus accompagner de salariés pour des questions de santé). Les « nouveaux » conseillers du salarié ont, quant à eux, souvent, **une inactivité de démarrage**, le temps qu'ils soient repérés par leur syndicat, mobilisés par des salariés, et qu'ils osent prendre leurs premières assistances. C'est parfois le temps également de corriger des coordonnées de contact. Pour d'autres « inactifs », les motifs de l'inactivité sont difficiles à analyser tant ils sont imbriqués. Le cas de Patrick M. est intéressant à creuser à ce titre. Il ne se sent pas très compétent, a peur de se jeter « dans la gueule du loup » et se voit en même temps confier peu de cas par le syndicat. Il y a par ailleurs une mailing liste dont il pourrait se saisir, mais il explique qu'il arrive toujours trop tard, d'autres conseillers étant plus réactifs. Enfin, ses contraintes d'organisation du temps ne le rendent pas très disponible pour répondre à des assistances de dernière minute. On pourrait parler ici d'**une forme d'inactivité subie**, voire de cercle vicieux de l'inactivité.

Focus sur les conseillers « inactifs » : qui sont-ils ?

Les « inactifs » depuis 12 mois représentent 15% de l'échantillon de répondants à l'enquête. Si on les compare à l'ensemble des conseillers du salarié, ils présentent certaines spécificités :

Il s'agit un peu plus souvent de femmes (33% des inactifs, pour 27% en moyenne) ; **ils sont un peu moins diplômés que l'ensemble des conseillers du salarié** (33% des inactifs ont un niveau de diplôme inférieur au baccalauréat, ce qui est le cas de 27% de l'ensemble).

Ils exercent la mission depuis une période plus récente : 65% d'entre eux ont moins de 4 ans d'ancienneté (50% de l'ensemble).

Ils sont un peu moins souvent cadres (38% d'entre eux ; 45% de l'ensemble) **et comptent davantage de professions intermédiaires** (26% d'entre eux ; 22% de l'ensemble).

On les trouve dans des entreprises de moins grande taille que les autres (31% des inactifs travaillent dans des entreprises de moins de 250 salariés, contre 26% de l'ensemble). **Ils déclarent plus souvent que le regard que leur employeur porte sur leur activité de conseiller du salarié est réticent** (25%, contre 22% de l'ensemble), **et surtout, qu'il n'est pas au courant de leur fonction** (17% des inactifs, 8% de l'ensemble).

Ils sont un peu moins syndiqués que les autres, même si la grande majorité d'entre eux est affiliée à une organisation syndicale (88% d'adhérents parmi les inactifs, 93% de l'ensemble). **Si globalement, ils ne sont pas moins nombreux que la moyenne à exercer ou avoir déjà exercé d'autres fonctions de représentants du personnel, ils sont plus nombreux à l'avoir fait par le passé. Ils exercent moins souvent, en parallèle de leur mission de conseiller du salarié, de mandat de délégué du personnel** (31% contre 38% de l'ensemble) **ou de délégué syndical** (28%, contre 39% de l'ensemble).

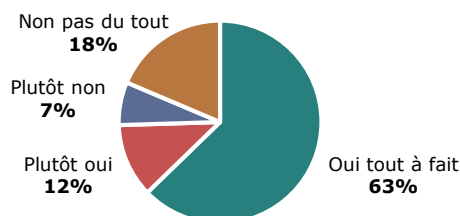
Ils semblent enfin plus isolés dans leur activité : ils sollicitent moins le service des CS de la Direccte (80% ne le font pas, contre 70% de l'ensemble), **sont moins souvent au courant des réunions annuelles** (30%, quand c'est le cas de 21% de l'ensemble). **Ils sont également davantage en demande de formations spécifiques** (78% d'entre eux, pour 70% des conseillers franciliens).

Les **trois quarts des conseillers du salarié inactifs interrogés dans l'enquête déclarent par ailleurs qu'ils aimeraient intervenir prochainement** dans le cadre de leur fonction. Cela relativise là aussi la notion d'inactivité, puisqu'il s'agit dans la plupart des cas de conseillers du salarié prêts à intervenir.

Aimeriez-vous intervenir prochainement en tant que conseiller du salarié ?

[Base : 102 répondants]

Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018



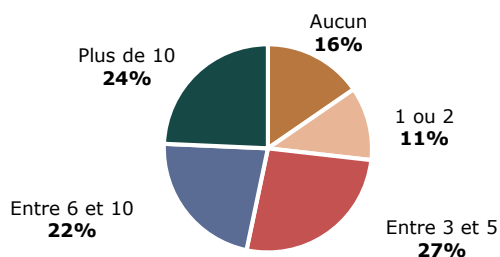
2.2. Des niveaux d'activité néanmoins hétérogènes d'un conseiller à l'autre

Au-delà de cette distinction entre conseillers « actifs » et « inactifs », **l'enquête fait également apparaître des niveaux d'activité assez hétérogènes entre conseillers du salarié**. Si une partie des conseillers réalise un nombre d'interventions limité au cours de l'année, un quart d'entre eux a une activité beaucoup plus soutenue, puisqu'ils accompagnent plus de 10 salariés dans l'année.

Nombre de salariés assistés au cours des 12 derniers mois

[Base : 989 répondants]

Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018

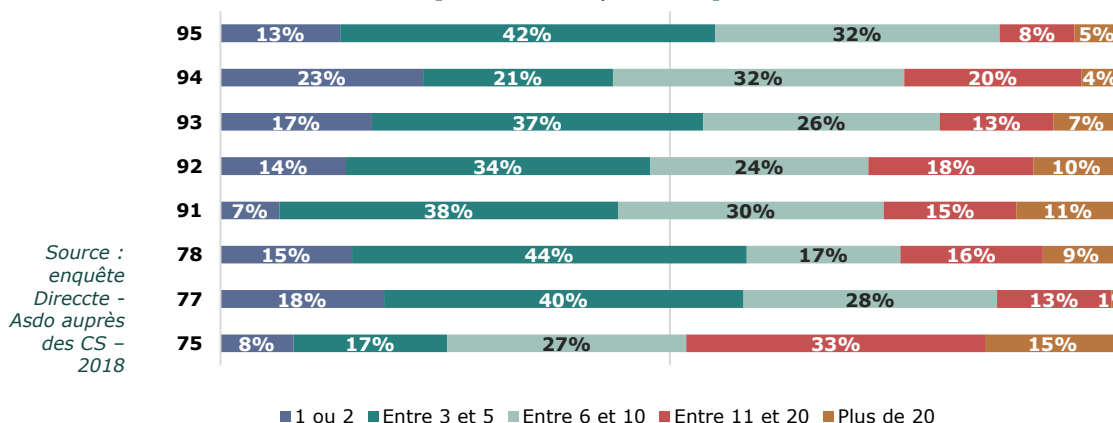


Ces niveaux d'activité varient en fonction de différents facteurs. D'une part, **l'ancienneté dans la fonction joue de manière non négligeable**. Les conseillers du salarié les plus expérimentés tendent à accompagner davantage de salariés que ceux qui n'ont commencé que récemment : un quart des conseillers ayant accompagné plus de 10 salariés au cours de la dernière année a plus de 10 ans d'ancienneté dans la fonction, tandis que ce n'est le cas que de 14% de ceux en ayant accompagné 1 ou 2. De la même manière, l'âge joue : ce sont les plus âgés qui interviennent le plus (âge et ancienneté dans la fonction étant souvent liés).

La situation professionnelle peut également avoir une incidence : ainsi, les retraités, qui sont par définition moins contraints en termes de disponibilité, accompagnent également en moyenne plus de salariés (65% des conseillers retraités ont accompagné plus de 5 salariés au cours des 12 derniers mois, contre 55% de l'ensemble des conseillers en Ile-de-France). On peut aussi noter **des différences importantes en termes de niveaux d'activité suivant les départements considérés**. En particulier, les conseillers du salarié parisiens présentent un niveau d'activité particulièrement élevé par rapport à leurs homologues des autres départements : près de la moitié d'entre eux ont accompagné plus de 10 salariés au cours des 12 derniers mois. **On note en revanche peu des différences suivant le syndicat d'appartenance**. On peut néanmoins relever que les conseillers du salarié affiliés à la CFTC font relativement moins d'accompagnements que les autres syndicats. Ainsi, ils sont 18% à faire 11 accompagnements et plus contre 28% en moyenne pour la région. A l'inverse les conseillers du salarié de la CGT sont ceux qui font le plus d'accompagnements au cours des 12 derniers mois puisqu'ils sont 37% (contre 28% au total) à avoir réalisé 11 accompagnements et plus.

Nombre de salariés accompagnés par les CS actifs au cours de la dernière année suivant le département d'exercice

[Base: 837 répondants]



Nombre de salariés accompagnés par les CS actifs au cours des 12 derniers mois suivant le syndicat d'appartenance

[Base : 837 répondants]

Source : enquête Direccte - Asdo auprès des CS - 2018

	Total	CFDT	CFE-CGC	CFTC	CGT	FO	Autres
1 à 5	45%	45%	43%	55%	37%	43%	54%
6 à 10	27%	26%	31%	26%	25%	28%	26%
11 et plus	28%	29%	27%	18%	37%	29%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Plus qualitativement, dans nos entretiens, apparaissent des manières très différentes d'investir la mission de conseiller du salarié, dont le nombre d'interventions n'est pas le seul indicateur. Parmi les conseillers du salarié rencontrés, peuvent ainsi être identifiés quatre « profils-types » de conseillers du salarié. Ils ont été définis en fonction du temps passé sur chaque cas, de la place que la mission représente dans la vie de la personne (engagement personnel et affectif notamment), et du nombre d'accompagnements par an. Au regard des entretiens, il était en effet pertinent de croiser la notion d'activité « comptable » (nombre d'interventions au cours de la dernière année) avec des éléments plus qualitatifs renvoyant à l'implication des conseillers dans leur fonction.

Les très actifs. Ils ont de nombreuses heures de délégation du fait des différents mandats occupés. Ils ont souvent plus de 40 heures mensuelles de délégation et font plus de 20 accompagnements par an, certains peuvent en faire jusqu'à 60 par an. Les heures de délégation acquises du fait de leurs autres mandats leur permettent de préparer leur intervention et de se déplacer aux entretiens préalables sans entraver l'organisation de l'entreprise. Les préparations des entretiens préalables de licenciement sont généralement « rationalisées ». Leur expérience ainsi que leur expertise juridique leur permettent d'identifier rapidement les éléments indispensables à l'entretien préalable. Par ailleurs, le temps de « mise à jour » juridique avant chaque entretien, important pour certains conseillers, est en ce qui les concerne plutôt réduit. Elle est faite en continu, à la fois sur leur temps syndical et personnel. Néanmoins, ils réalisent toujours, au minimum, un entretien préliminaire par téléphone au cours duquel ils abordent un certain nombre de questions bien identifiées en amont et une courte entrevue en face à face avant l'entretien préalable de licenciement. Ils demandent éventuellement au salarié, en amont, quelques documents (contrat de travail, convention et fiches de paie notamment).

Le mandat surinvesti. Certains profils de conseillers du salarié sont frappants de par l'investissement associé à la mission. Il prend beaucoup d'importance dans leur vie personnelle, dans leur représentation d'eux-mêmes, dans leur système de valeurs, dans le temps qu'ils y passent. Parmi les conseillers du salarié enquêtés, il s'agit plus souvent de femmes. Si certaines d'entre elles accompagnent relativement peu de salariés à l'année (3 à 5), c'est précisément parce qu'elles consacrent énormément de temps à chaque assistance, et qu'elles ont d'autres contraintes par ailleurs (contraintes professionnelles). La qualité de la préparation est ici jugée centrale, car elle déterminera à leur sens la qualité de leur intervention au cours de l'entretien préalable au licenciement. L'extrême attention apportée au contexte de l'intervention (préparation sur des temps parfois très importants, jusqu'à 1 ou 2 journées), la qualité de la relation nouée avec le salarié, les suites données à l'assistance (compte-rendu, orientation du salarié...) sont autant de dimensions qui font de chacune de ces interventions du véritable « sur mesure ». Pour ces raisons, les assistances ne peuvent se multiplier, car cela supposerait un engagement en temps trop important. D'autres, comme Astrid G., accompagnent en moyenne 3 personnes par mois, et seraient prêtes à en accompagner davantage. La mission de conseiller du salarié s'est presque substituée à sa vie professionnelle.

Le mandat raisonné. Ces conseillers du salarié assurent environ 10 assistances par an, et ils ne veulent (ni ne peuvent) en faire beaucoup plus. Ils passent beaucoup de temps à la préparation, et s'investissent beaucoup sur les situations qu'ils accompagnent (mais de manière moins « totale » que les « sur-investis »). Ils ont un engagement fort, mais relativement raisonné, pour que cela n'empiète pas trop sur leur vie professionnelle et personnelle. Ils rationalisent le temps passé à l'écriture du compte-

rendu, aiment rappeler aux salariés les limites de leur accompagnement (« je ne vous suivrai pas après l'entretien préalable de licenciement »), etc.

Le mandat parmi d'autres. Le mandat ne suscite pas ici d'engouement très fort : il s'agit de « faire le job », d'honorer son engagement dans la fonction, mais sans trop « sacrifier » de son temps personnel ou syndical. Ce sont des personnes qui peuvent faire 3 accompagnements par an, comme 10 accompagnements par an. Leur mission ne déborde pas, ou quasiment pas des heures de délégation déclarées pour la mission de conseiller du salarié. Les raisons peuvent être diverses : sentiment d'incompétence, crainte de ne pas respecter le cadre des textes si on faisait différemment, frustration par rapport au rôle (qui ne donnerait pas vraiment les moyens d'accompagner le salarié jusqu'au bout), etc.

3. L'organisation des conseillers du salarié pour exercer leur mission

3.1. Des modes d'organisation différents suivant les conseillers, mais il est rare que la mission ne soit exercée que sur du temps professionnel déclaré

Pour leur activité, les conseillers du salarié, salariés pour la plupart, sont invités à déclarer à l'unité départementale de la DIRECCTE dont ils dépendent leurs heures d'absence à leur poste de travail, via des attestations d'assistance. Ces heures permettent de comptabiliser le temps passé le jour J de l'entretien préalable de licenciement, et comprendre éventuellement l'entretien préparatoire avec le salarié juste avant, et le cas échéant, le temps de « débrief » avec le salarié, juste après. Cette comptabilisation permet également aux employeurs qui en font la demande de se voir rembourser les temps d'absence du conseiller du salarié. Or, **l'enquête quantitative, comme les entretiens avec les conseillers, montrent que la plupart des conseillers du salarié, sur la plupart des cas, consacrent davantage de temps à leur mission que ce temps professionnel « déclaré » à la DIRECCTE.** Comment s'organisent donc les conseillers du salarié en termes d'emploi du temps ? Sur quels « temps » prennent-ils pour réaliser leurs assistances, du premier contact avec le salarié au dernier ? Les modes d'organisation sont très différents selon les conseillers, en fonction des ressources dont ils disposent et du temps qu'ils y passent :

Le temps professionnel déclaré

Ce sont des conseillers du salarié qui ne débordent pas ou très peu du cadre des heures de délégation prévues par les textes. Cela conditionne leurs modalités d'intervention. Ils ne prévoient pas d'entretien de préparation avec le salarié les jours avant l'entretien préalable, puisque ce temps ne peut pas être déclaré. Ils établissent le compte-rendu rapidement, dans la foulée de l'entretien préalable, et ne s'autorisent pas, ou quasiment pas, de contacts avec le salarié après cette journée d'intervention. Ils pensent leur assistance en fonction du temps qui leur est imparti. Stéphane P., par exemple, chauffeur

de bus, s'absente une journée pour chaque assistance. Il prévient l'employeur, et regroupe son intervention sur cette journée pendant laquelle il ne travaille pas. Dans le panel des 30 conseillers du salarié interviewés, cela représente un quart environ des enquêtés.

Le temps syndical

Certains conseillers du salarié utilisent leurs heures de délégation syndicale pour la mission de conseiller du salarié. Ils ont pour certains un « temps plein syndical » officiel, ou un temps plein syndical « dans les faits » (ils ont peu ou n'ont plus de contraintes professionnelles, car les employeurs les considèrent comme s'ils étaient occupés par un temps plein syndical, en raison de multiples mandats). Parmi ceux-ci, certains prennent indistinctement sur leurs heures de délégation et leur temps personnel. Ils ont l'habitude de ne pas établir de frontière très nette entre vie personnelle et temps syndical. Christelle P., par exemple, qui est cadre dans une grande entreprise de conseil en informatique, a récemment investi la fonction de conseiller du salarié. Elle cumule déjà de nombreux mandats (déléguee syndicale, élue au CHSCT, suppléante au CE...), pour lesquels elle a 50h de délégation par mois. Compte tenu du nombre important d'heures de délégation auxquelles elle a droit, son employeur l'affecte rarement à des missions en particulier et la laisse relativement libre de gérer son temps. Christelle P. travaille donc sur ses différentes missions, sans réellement comptabiliser le temps passé pour tel ou tel type de mandat. Dans notre panel de l'enquête qualitative, sur 30 personnes, cela représente un peu plus d'un quart des conseillers du salarié interviewés.

Les cadres qui s'organisent

Plusieurs conseillers de salarié cadres expliquent que leur statut leur permet de s'organiser un peu comme ils veulent. Certains font beaucoup de télétravail, peuvent s'absenter quand ils le souhaitent, du moment qu'ils atteignent leurs résultats vis-à-vis de leur employeur. Les frontières entre temps professionnel et temps personnel s'avèrent relativement floues (ils peuvent s'absenter en journée pour faire des courses, et travailler tard le soir ; de la même manière, ils vont faire un entretien préparatoire le matin, et « récupérer » le soir pour remplir leurs objectifs professionnels). Nadia S., par exemple, explique qu'elle jouit d'une certaine liberté dans son organisation du travail : très investie dans sa mission, elle y passe un temps important en préparation, organise souvent une entrevue préliminaire avec le salarié quelques jours avant l'entretien préalable... Pour ces différents temps, elle prend généralement sur son début de matinée, et « rattrape » plus tard dans la soirée ou dans la semaine ses heures de travail. Dans d'autres cas, il peut s'agir de cadres en fin de carrière, avec peu de « pression » de la part de leurs employeurs (certains d'entre eux ayant été mis « au placard » depuis qu'ils ont des engagements syndicaux). Dans notre panel, cela représente 5 conseillers du salarié sur 30.

Le temps personnel

La mission de conseiller du salarié déborde ici souvent sur le temps personnel, notamment pour les premières sollicitations téléphoniques des salariés le soir, ou pendant les vacances. Certains conseillers du salarié peuvent également travailler le soir ou le week-end sur une recherche juridique ou la rédaction d'un compte-rendu. Le temps personnel passé dépend vraiment des cas : du niveau d'investissement du conseiller du salarié pour sa mission, mais également de ses possibilités de mobiliser temps syndical ou temps professionnel. Les conseillers du salarié qui veulent prendre moins de temps sur leur vie personnelle seront attentifs à ne pas « prendre » trop d'assistances, et à réguler leur activité en ce sens. A l'inverse, d'autres conseillers du salarié n'hésiteront pas à poser une RTT pour

leurs assistances (c'est le cas par exemple de Nadia S., nouvelle conseillère du salarié). D'autres conseillers du salarié ont un travail à temps partiel, et ont plus de temps personnel à mobiliser sur la mission (Maïssa L.). D'autres encore ont des horaires atypiques, et assistent les conseillers du salarié pendant leur temps de « repos ». Dans le cas des retraités (Robert N.), le temps de l'assistance est de fait pris également sur le temps personnel. Dans notre panel, les cas de conseillers du salarié qui prennent principalement sur leur temps personnel représentent 5 conseillers du salarié sur 30.

Le temps professionnel non déclaré

Dans certains cas, le conseiller du salarié prépare ses assistances pendant son temps de travail, sans que cela ne fasse partie du décompte transmis à l'employeur. L'employeur n'en est pas officiellement informé. C'est le cas d'Astrid G. par exemple qui explique que son employeur ne lui confie plus de tâches, ou presque. Même si elle est salariée à temps plein, elle est occupée 4 jours par mois uniquement dans le cadre de son activité professionnelle. Le reste du temps elle se consacre à sa mission de conseiller du salarié. Dans notre panel, cette situation concerne une minorité de personnes (10% des enquêtés environ).

Focus sur le regard des employeurs des conseillers du salarié sur leur fonction

La grande majorité des accompagnements se font donc davantage sur du temps personnel ou syndical plutôt que du temps professionnel. Beaucoup de conseillers expliquent d'ailleurs ne pas accepter certaines assistances si celles-ci risquent de contrarier leur organisation professionnelle. On peut y voir l'un des facteurs expliquant la relative tolérance des employeurs quant à l'activité des conseillers du salarié. Les résultats de l'enquête montrent en effet que 51% des conseillers du salarié pensent que leur employeur porte un regard tolérant quant à leur activité de conseiller du salarié, et 20% le déclarent même favorable. Il faut quand même noter que 8% des conseillers du salarié n'ont pas tenu leur employeur au courant de leur mission et que pour 21% d'entre eux, le regard porté par l'employeur est plutôt réticent. Les entretiens qualitatifs ont néanmoins souvent montré que ce n'était pas forcément la mission de conseiller du salarié en tant que telle qui était peu appréciée de leurs employeurs, mais plutôt leur investissement syndical de manière générale.

3.2. Les facteurs qui jouent sur le niveau d'activité des conseillers du salarié

L'enquête quantitative montre que les niveaux d'activité (nombre d'assistances par an) sont très variables d'un conseiller du salarié à l'autre. Qu'est-ce qui explique la diversité de ces niveaux d'activité

? Quels sont les déterminants de l'activité ? L'enquête qualitative permet d'y apporter des éléments de réponse.

La contrainte du temps

Cette contrainte renvoie à la fois à une disponibilité (sur son temps de travail, sur son temps syndical, sur son temps personnel), mais également à des choix (le temps que l'on est prêt à y passer compte tenu de l'importance accordée aux « cas », de la préparation qui est jugée nécessaire, des compétences que l'on a, ...).

L'intérêt porté à la mission

Certains conseillers du salarié ne se décrivent pas comme particulièrement proactifs pour accompagner des situations. Ils répondent aux sollicitations qu'ils reçoivent, n'hésitent pas à refuser si cela ne les arrange pas. Ils ne « courent » pas après les cas, parce que la mission de conseiller du salarié n'est pas celle qu'ils valorisent le plus, compte tenu de leurs compétences, du cadre d'intervention des conseillers du salarié, de leurs moyens. Gisèle P., par exemple, accompagne environ 4 salariés par an. Elle répond à des sollicitations qui lui parviennent directement. Elle a le sentiment que ces salariés lui sont orientés par l'union départementale de l'organisation syndicale sans qu'elle ne se soit vraiment penchée sur la question. Ce rythme lui convient tout à fait. Elle ne cherche à faire ni « plus » ni « moins ». Elle prend sur du temps professionnel déclaré (pour l'activité de conseiller du salarié), même si elle a par ailleurs de nombreuses heures de délégation. Ses assistances et leur préparation débordent très peu sur sa vie personnelle.

Le temps passé sur les cas

Certains conseillers passent beaucoup de temps sur chaque cas, d'autres beaucoup moins. Certains conseillers du salarié sont très impliqués sur leur mission, et considèrent qu'il y a un temps incompressible de préparation. Ils vont donc faire le choix de « soigner » l'accompagnement, quitte à en faire moins par an. Christelle G. et Nadia S. par exemple accompagnent 3 à 5 personnes par an, mais passent beaucoup de temps sur chaque assistance.

La distance géographique

Dans certains départements, les distances sont longues à parcourir et contraignent l'exercice de la mission, sans compter que certains salariés résident parfois loin de là où ils travaillent, et exercent leur mission de conseiller du salarié loin de là où ils résident. Cela joue sur le nombre de salariés qu'ils peuvent accompagner ; d'autres restreignent le périmètre géographique de leurs interventions.

Les sollicitations (et l'organisation du syndicat)

Les organisations diffèrent fortement d'un syndicat à l'autre, et d'un département à l'autre, or elles ont un impact certain sur la régulation de l'activité. Dans certains cas, les syndicats gèrent eux-mêmes la régulation des sollicitations en fonction des disponibilités exprimées par les conseillers du salarié et s'assurent d'une répartition équitable des demandes. Dans d'autres cas, les mails/SMS collectifs permettent aux conseillers du salarié de « se servir » et d'être davantage maîtres du nombre d'assistances qu'ils réalisent. Cela favorise la très forte activité des plus impliqués et la moindre activité des moins actifs. Dans d'autres cas, les conseillers du salarié « font avec » les appels qu'ils reçoivent.

Enfin, la taille de la liste départementale peut également avoir une incidence, amenant à une plus ou moins forte sollicitation des conseillers en fonction de la manière dont elle a été « calibrée » par rapport à la « demande » potentielle.

L'objectif que l'on se donne

Au-delà du temps passé sur les cas, les conseillers du salarié nous parlent également de l'énergie que les assistances prennent, et de la disponibilité d'esprit que cela demande. Les cas sont souvent lourds psychologiquement, et certaines personnes ne se voient pas multiplier les assistances, sous peine de ne plus réussir à les « porter ». D'autres investissent dans la mission moins d'affects, s'engagent moins auprès des salariés, et sont de fait plus « disponibles » psychologiquement pour accompagner davantage de salariés.

Les facteurs qui motivent une plus ou moins grande activité de chaque conseiller du salarié sont en définitive des facteurs liés à la situation de la personne, ou à ses souhaits. Il s'agit de motifs personnels, qui ne font pas écho à une prescription de l'unité départementale de la Direccte ou du syndicat. Les conseillers du salarié sont libres de s'organiser comme ils le souhaitent et le peuvent. Le seuil de 4 interventions par an pour obtenir les 40 euros d'indemnité de la Direccte n'est ainsi jamais mentionné ou quasiment dans les entretiens. Les conseillers du salarié sont par ailleurs souvent loin d'une logique « comptable ». Ils peinent plutôt à nous dire exactement combien de cas ils ont assisté au cours de la dernière année. Les conseillers du salarié se comportent pour la plupart comme des bénévoles : ils font en fonction de leurs possibilités et de leur envie de s'investir. Ils se sentent plus « obligés » par les sollicitations qu'ils reçoivent et par la pression ressentie d'un salarié qui a besoin d'aide, que par une demande de leur syndicat ou de la Direccte. Et comme ils sont relativement libres de décider du temps qu'ils consacrent à chaque accompagnement, tous les facteurs sont susceptibles de jouer sur le niveau d'activité des conseillers du salarié : le temps qu'ils pourront y passer (dépendant de leur situation personnelle puisque, dans la plupart du temps, le temps nécessaire dépasse le cadre officiel), leurs compétences (plus ils sont et se sentent compétents, moins ils ont besoin de temps pour préparer), leur manière d'envisager leur rôle (a minima ou a maxima), etc.

« [Au fil de l'eau, comment a évolué le nombre de salariés que vous avez accompagnés ?] (...) - Alors, moi je calcule pas en fait (...) Non, je ne compte pas, je ne compte pas. C'est pas une question d'être derrière les chiffres ou quoi, non, c'est pas une bonne... Moi là-dessus, parce que c'est un métier de bénévole et on ne peut pas demander trop à un conseiller de salarié, de faire du chiffre. C'est pas du business, donc c'est un travail bénévole (...). » (Mohamed I., CFE-CGC, CS depuis 10 ans, cadre)

En ce sens, la très forte hétérogénéité des niveaux d'activité des conseillers du salarié est la conséquence à la fois d'un cadre d'intervention officiel qui n'est pas toujours adapté aux réalités des attentes des salariés et aux exigences de la mission, des différences d'organisation des unions départementales des syndicats pour répartir (ou non) les cas entre les conseillers du salarié, et des marges de manœuvre des conseillers du salarié pour cette mission, que cela soit vis-à-vis de leur syndicat, de leur employeur ou de la Direccte.

4. Appuis et soutiens dans l'exercice du mandat

4.1. Un étayage des syndicats, plus ou moins mobilisé par les conseillers du salarié

Le syndicat est une pièce maîtresse de l'environnement des conseillers du salarié. Pour les conseillers du salarié membres d'une organisation syndicale, celle-ci joue un important rôle de soutien dans l'exercice de la mission. La très grande majorité d'entre eux soulignent ainsi l'appui dont ils bénéficient dans l'exercice de leur fonction, quel que soit leur syndicat d'appartenance. La plupart des conseillers du salarié franciliens déclarent avoir par ailleurs déjà reçu une formation relative à leur fonction (organisée par leur syndicat), puisque c'est le cas des trois quarts d'entre eux. Ces formations sont généralement des formations génériques d'1 à 3 jours, organisées par le syndicat à l'échelle départementale ou régionale.

Au-delà de ces temps institutionnalisés, les échanges informels et ad hoc entre conseillers du salarié constituent l'une des principales sources de soutien des conseillers du salarié dans leur activité au quotidien. Les échanges entre pairs sont réguliers, voire fréquents, pour les trois quarts des conseillers du salarié franciliens, qu'ils soient affiliés à un syndicat ou sans étiquette.

Tous les conseillers du salarié ne sont en revanche pas égaux dans les soutiens qu'ils reçoivent. Les conseillers du salarié les plus récents sont ceux qui se sentent le moins épaulés. Ils sont moins souvent passés par des formations, et sont globalement moins satisfaits de ces formations ; ils échangent également moins avec d'autres conseillers du salarié. Cet isolement ressenti au démarrage de l'activité de conseiller du salarié est confirmé dans l'enquête qualitative. Les conseillers du salarié nous décrivent généralement leurs premiers pas de conseiller du salarié comme particulièrement difficiles. Au-delà des connaissances juridiques que la fonction suppose de maîtriser, être conseiller du salarié s'apprend avant tout avec l'expérience, au fil des assistances.

Les syndicats qui forment le plus

La CGT et la CFTC se distinguent par un plus fort taux de formation de leurs conseillers du salarié. Ce sont également les 2 syndicats représentatifs (avec les plus « petits » syndicats) qui semblent favoriser le plus les échanges entre conseillers du salarié.

Côté syndicats, quels enjeux ?

Dans nos entretiens avec les responsables d'organisations syndicales, la mission de conseiller du salarié apparaît comme un mandat important, sans pour autant constituer une priorité. Les syndicats mettent en avant différents enjeux autour de la mission :

Une fonction d'observation : palper la « tension » et le climat social dans le département. **Le mandat de conseiller du salarié est l'occasion d'effectuer une veille sur les conditions de travail et le climat social dans les entreprises de plus petite taille du territoire, sur lesquelles ils ont de fait moins de visibilité.**

Constituer un « vivier » de membres ayant une expertise juridique fine. **Le mandat de conseiller permet aux adhérents des organisations syndicales d'acquérir une expérience variée, d'affiner leurs connaissances juridiques, de développer de nouvelles compétences en se confrontant à des employeurs et des situations contrastées. Cette expérience peut ensuite être mise à profit pour d'autres futurs mandats syndicaux : défenseur syndical, conseiller prud'hommal...**

Représenter l'organisation syndicale et promouvoir une image positive. **Envoyer des conseillers au sein d'entreprises où il n'y a pas d'IRP permet de donner de la visibilité au syndicat. Au-delà du développement syndical, un accompagnement réussi permet également de véhiculer une image positive des organisations syndicales auprès des salariés : travail « de terrain », utilité sociale, défense des travailleurs... Le mandat de conseiller peut également être l'occasion, pour certaines organisations syndicales, de soigner l'image des syndicats auprès des employeurs. Certaines organisations syndicales ont le souhait de montrer une image mesurée : « leur montrer qu'on n'est pas des 'jusqu'au-boutistes' ».**

Faire du développement syndical auprès des salariés accompagnés. **L'accompagnement de salariés en entretien préalable peut être l'occasion d'encourager l'affiliation syndicale des salariés (y compris dans leur prochain poste pour ceux qui seront effectivement licenciés), ou de toucher leurs collègues / environnement professionnel via le bouche-à-oreille. Certaines organisations syndicales peuvent également percevoir un enjeu du côté des élections professionnelles en TPE.**

Pour autant, malgré ces différents enjeux, le mandat de conseiller du salarié n'est pas central dans la stratégie des syndicats.

Un mandat peu investi au niveau national, et qui ne fait pas l'objet de réflexions collectives. **De manière générale, il n'y a pas de « doctrine » ou de directives de la part des instances nationales ou régionales des organisations syndicales concernant le mandat de conseiller. Il n'y a pas ou peu d'échanges entre unions départementales et autres échelons sur la place du mandat de conseiller du salarié dans la stratégie générale de l'organisation, sur les pratiques à promouvoir, etc. Même à l'échelle départementale, le mandat de conseiller du salarié ne semble pas faire l'objet de discussions particulières (lors des réunions du bureau des unions départementales, par exemple). Certains des responsables interrogés semblaient relativement « éloignés » du sujet (connaissance très partielle des textes, etc.).**

Peu d'échanges entre organisations syndicales et Direccte en dehors du renouvellement des mandats. **Les échanges entre organisations syndicales et unités départementales Direccte, sur le sujet des conseillers du salarié, ont essentiellement lieu à l'échelle départementale, à l'occasion des renouvellements de mandats. Il y a peu d'échanges par ailleurs. Le moment du renouvellement des listes, tous les 3 ans, n'est par ailleurs pas toujours investi de façon « stratégique » par les organisations syndicales. Si certains des représentants interviewés expliquent tenter de négocier un nombre plus important de conseillers du salarié de leur syndicat à chaque nouvelle mandature, d'autres ont une idée beaucoup plus floue du nombre de conseillers qui leur est « réservé », des modalités de calcul retenues par la Direccte pour arriver à un équilibre entre les différentes organisations, etc.**

Dans la réalité des pratiques, les rapports au syndicat varient fortement d'un conseiller du salarié à l'autre. Les entretiens réalisés montrent que, suivant les cas, le rapport à l'organisation syndicale peut se décliner de diverses manières et le lien être plus ou moins intense ou, à l'inverse, ténu³¹. Si l'on s'intéresse au rapport que les conseillers du salarié entretiennent actuellement avec leur organisation syndicale et le rôle qu'elle joue en termes de soutien à l'exercice du mandat, 4 grands types de rapports aux organisations syndicales peuvent être distingués.

Le syndicat « pivot »

Ces conseillers du salarié ont une forte proximité à l'unité départementale de leur organisation syndicale. Ils ont d'autres responsabilités syndicales (membre du bureau de l'unité départementale du syndicat, défenseur syndical aux Prud'hommes, parfois responsabilités nationales...). Ils ont eu, au fil des années, de nombreux mandats. Ce sont de véritables « professionnels » de la représentation syndicale. Ils sont proches de la « ligne politique », font corps avec sa « doctrine ». Leur engagement syndical est ancien.

Ils perçoivent la mission de conseiller du salarié comme un « maillon de la chaîne », en lien avec les autres mandats et fonctions syndicales au sein de l'unité départementale, notamment par rapport aux Prud'hommes : orientation/relais vers les défenseurs syndicaux si besoin ou avocats, etc. Le fait de devenir conseiller du salarié peut faire écho à un souhait de se former, pour évoluer à terme vers d'autres types de responsabilité.

Il s'agit de conseillers du salarié généralement expérimentés. Ils n'expriment pas de besoin de soutien. Ils ont d'ailleurs des échanges réguliers avec d'autres militants syndicaux de l'unité départementale et font partie d'un réseau.

La proximité de l'union locale ou départementale

Ces conseillers du salarié n'ont pas nécessairement d'autres responsabilités syndicales que celle de conseiller du salarié, à part d'éventuels autres mandats au sein de leur entreprise. Ils sont pour autant, par leurs pratiques, très en proximité de leur unité départementale ou de leur unité locale. Ils y passent beaucoup de temps (local à proximité de leur lieu de travail, ...). Ces conseillers du salarié font souvent

³¹ Il faut noter que le rapport aux organisations syndicales n'est pas toujours simple à analyser tant les organisations syndicales se déploient à différents échelons, plus ou moins imbriqués : échelle de l'entreprise ; échelle géographique et intersectorielle, comme UL et UD ; échelle branche et secteur d'activité...

partie d'organisations syndicales représentatives qui ont un important maillage territorial et des organisations très structurées au niveau local.

La pratique de conseiller du salarié est soutenue par le réseau d'interconnaissance syndical qui résulte de cette proximité à l'union locale ou départementale. Les échanges sont réguliers, ils participent aux formations, etc. Dans ce cas de figure, lorsque les conseillers rencontrent des difficultés, l'exercice de la mission peut s'organiser pour partie en collectif : échanges lors de la préparation de l'entretien préalable, aide pour l'écriture du compte-rendu, etc.

Le syndicat « dans l'entreprise »

Le lien à l'organisation syndicale s'éprouve ici essentiellement au sein de l'entreprise. Ces conseillers du salarié ont de multiples mandats au sein de leur entreprise, et peuvent même y être « permanents » compte tenu de leurs très nombreuses heures de délégation. Il s'agit souvent de grandes entreprises, où les relations professionnelles sont très structurées. Au-delà de leurs « collègues » (du même syndicat, voire d'autres syndicats), ils n'ont pas tellement d'autres points d'ancrages au sein du syndicat, et ont peu de liens avec l'unité locale ou départementale.

La mission de conseiller du salarié peut faire l'objet de discussions en interne, lorsque certains de leurs « collègues » exercent eux-mêmes le mandat. En dehors de ces échanges informels, ces conseillers du salarié sollicitent peu l'organisation syndicale en cas de difficultés.

Le syndicat « à distance »

Dans ces cas de figure, le lien à l'organisation syndicale est beaucoup plus ténu. Cette relative distance peut faire écho à différents types de parcours : un engagement tardif dans la vie syndicale lié à un climat social dégradé dans l'entreprise, avec la volonté de se tenir à une certaine distance de l'organisation syndicale (adhésion limitée à la « ligne » du syndicat); adhésion à une organisation syndicale « par défaut », pour être impliqué dans la vie de l'entreprise (élu au comité d'entreprise, par exemple) ; conflit avec l'organisation syndicale au sein de l'entreprise et prise de distance ; dissensions avec l'organisation syndicale et désyndicalisation (les « sans étiquette »).

Dès lors, ces conseillers du salarié exercent leur mandat en grande autonomie. Ils font peu appel à leur organisation syndicale en cas de difficulté. Ils ne tiennent pas nécessairement compte de ce qui leur est conseillé par le syndicat en termes de pratiques, sont peu actifs dans le « réseau » ou la « communauté » de conseillers du salarié du même syndicat. Pour les plus « à distance » de leur organisation syndicale, d'autres soutiens ou appuis possibles sont mobilisés. Cela peut passer par des personnes très identifiées au sein de leur organisation syndicale avec qui ils entretiennent de bonnes relations interpersonnelles, par un réseau de proches (une conseillère indique faire parfois appel à sa sœur, juriste, pour lui demander des conseils), etc.

Bien entendu, **ces catégories ne sont pas exclusives les unes des autres et peuvent se succéder au cours de la trajectoire syndicale**. C'est par exemple le cas de Céline A. ou de Christelle G., qui après avoir exercé pendant longtemps des mandats de représentantes syndicales dans leurs entreprises respectives, y ont mis un terme suite à des conflits avec la « ligne » de leur organisation syndicale en

interne. Alors que la vie syndicale se vivait, jusque-là, essentiellement au sein de l'entreprise, elles ont depuis resserré leurs liens avec l'union départementale.

En conclusion, les organisations syndicales sont aujourd'hui au cœur de l'exercice du mandat de conseiller du salarié. Elles mobilisent les candidats, les sélectionnent, forment les nouveaux conseillers, organisent des temps d'échanges, filtrent pour certaines les sollicitations des salariés et les répartissent entre les conseillers. **Pour autant, selon les cas, les organisations syndicales peuvent être très soutenantes, ou plus « discrètes », dans l'appui à « leurs » conseillers du salarié.** C'est lié au rapport qu'entretiennent les conseillers du salarié avec leur organisation syndicale, mais également à l'organisation et la « stratégie » des organisations syndicales par rapport à la mission de conseiller du salarié (voir encadré ci-dessous). Le mandat de conseiller du salarié peut être exercé en grande proximité avec son syndicat, il peut également être exercé, pour d'autres conseillers du salarié, en grande autonomie par rapport au syndicat.

Les différentes organisations des syndicats

Si le lien entre organisations syndicales d'appartenance et postures des conseillers n'est donc pas mécanique (les conseillers du salarié étant plus ou moins « proches » de leur syndicat), **la façon dont est « gérée » et organisée la mission a des conséquences plus opérationnelles.** Elles ont des incidences concrètes sur les conditions d'exercice du mandat.

Ces organisations se décident essentiellement au plan départemental, voire local, sauf pour l'une des organisations interviewées (de petite taille) pour laquelle même l'organisation opérationnelle est décidée au plan national. **Aussi les pratiques peuvent-elles varier, au sein d'une même organisation syndicale, selon le département considéré³².**

Selon les syndicats, des différences de moyens

Il faut tout d'abord noter que **les organisations syndicales ne disposent pas toutes des mêmes moyens** pour la « gestion » des conseillers du salarié au plan départemental. Les organisations syndicales importantes en termes d'audience disposent généralement d'un maillage local très structuré (via des unions locales), et d'au moins un permanent au sein de l'unité départementale. Cela peut néanmoins être variable, pour une même organisation syndicale, selon le département considéré, son audience, la structure du bassin d'emploi, l'historique d'implantation sur le territoire, etc. D'autres organisations syndicales, à l'inverse, de taille plus modeste, sans maillage local s'appuient essentiellement sur l'activité de membres bénévoles, en activité ou retraités. Un poste de secrétariat permanent peut exister, souvent à mi-temps. **Ces différences de moyens expliquent pour partie des organisations parfois différentes** en termes de « recrutement » des conseillers, de mise en contact avec les salariés, de formations et d'appuis proposés, ainsi que de suivi.

³² En raison des fortes différences pouvant apparaître au sein d'une même organisation syndicale suivant les départements (différences de moyens, différences d'implantation/structuration, de pratiques de suivi, etc.), il n'est pas apparu judicieux de réaliser une typologie des modes de « gestion » des conseillers du salarié par les organisations syndicales. La multiplicité des facteurs entrant en jeu ne permettait en effet pas de faire apparaître des lignes de fracture suffisamment claires pour établir une typologie ; le recueil était par ailleurs limité à des entretiens auprès de 20 OS.

Des pratiques de recrutement variables, souvent dépendantes de la capacité à mobiliser des candidats

Le « recrutement » des conseillers du salarié s'organise de différentes manières selon les organisations syndicales. Certains responsables au sein des unités départementales relaient des **appels à candidature larges**, en envoyant un mail à l'ensemble des adhérents, ou aux membres exerçant déjà d'autres mandats syndicaux. Ils les informent de la constitution d'une liste de conseillers du salarié ; les intéressés sont ensuite invités à se manifester. Il peut ensuite y avoir soit une validation des candidatures directement par les unions locales, soit une invitation à un entretien directement auprès du responsable au sein de l'unité départementale. D'autres organisations syndicales préfèrent fonctionner via un **repérage ad hoc** de « candidats potentiels » : soit directement au sein des unions locales pour ceux qui ont un maillage local structuré, soit au sein des syndicats professionnels, soit au sein de réunions, de temps de formation mis en place par ailleurs...

Certaines organisations syndicales rencontrent des difficultés de recrutement. Elles peuvent avoir des difficultés à trouver des candidats en raison de leur petite taille, de moyens humains limités et/ou d'une communication plus modeste autour de la fonction. Mais la majorité peut souvent s'appuyer sur des membres actifs pour combler les « places vacantes » lorsque c'est nécessaire.

Les critères de sélection des conseillers sont plus ou moins « arrêtés » et dépendent de la facilité avec laquelle les organisations syndicales repèrent des candidats. Pour certains, la motivation et la disponibilité vont être les critères principaux. Ceux qui ont plus de candidats potentiels peuvent ajouter un critère d'expérience préalable en tant que délégué du personnel, des connaissances minimales en droit, ou un caractère affirmé « pour se faire reconnaître [par l'employeur] et se faire accepter dans la diplomatie la plus totale ».

Des appels des salariés parfois filtrés par l'organisation syndicale, parfois pas, selon les moyens que l'organisation syndicale peut ou souhaite consacrer à la gestion des appels

Il y a deux grandes formes d'organisation pour mettre en contact les conseillers avec les salariés : certaines organisations syndicales décident de faire figurer les numéros de téléphone personnels des conseillers sur les listes départementales ; d'autres font figurer le numéro du standard de l'unité départementale (ou locale) de l'organisation syndicale, et filtrent les appels des salariés avant de les proposer soit à l'ensemble des conseillers du salarié, soit à un conseiller du salarié en particulier. Une partie des organisations syndicales choisit de faire figurer les deux coordonnées (coordonnées personnelles du conseiller du salarié, et coordonnées du syndicat).

Lorsque l'organisation syndicale fait figurer le numéro de son standard, il y a deux cas de figure différents. Premier cas de figure, les appels sont « filtrés » par le secrétariat de l'union départementale qui, après quelques questions préliminaires, contacte des conseillers en fonction de certains critères (le secteur géographique dans la majorité des cas, parfois la disponibilité, et plus rarement le degré d'expérience/ le niveau d'ancienneté selon le degré de difficulté anticipé pour l'assistance) pour savoir s'ils sont disponibles pour accompagner le salarié. Dans d'autres cas, l'information est diffusée par l'union locale/départementale à l'ensemble des conseillers du département (via une conversation WhatsApp par exemple, ou une mailing-list) ; c'est alors le conseiller le plus réactif qui « prend » l'assistance.

De nombreux avantages sont associés à cette gestion centralisée des appels. Cela permet tout d'abord de « filtrer » les appels en amont, pour ne faire suivre que les demandes d'assistance qui correspondent bien au cadre d'intervention des conseillers. Cela permet également d'éviter une sur sollicitation des conseillers. Cette gestion centralisée des appels leur permet également, surtout lorsque c'est le secrétariat qui oriente les salariés, de mieux répartir les interventions entre les différents conseillers, en fonction du secteur géographique le plus approprié, en termes de niveau d'activité ou de niveau d'expérience. Enfin, centraliser l'orientation des salariés permet selon eux de mieux répondre aux demandes des salariés, de façon plus réactive : le salarié n'a qu'un appel à passer, et ensuite l'organisation syndicale se charge de mobiliser un conseiller du salarié disponible.

Lorsque l'organisation syndicale fait le choix de ne faire figurer que les numéros personnels des conseillers, cela renvoie généralement à des choix en termes de gestion. La gestion en interne des appels est chronophage. Cela nécessite de mettre à disposition un secrétariat qui reçoit les appels, consulte éventuellement les agendas des conseillers lorsque ceux-ci les ont partagés, appelle des conseillers du salarié un par un pour trouver celui qui est disponible.... Ces moyens ne sont pas toujours présents dans les organisations syndicales. A l'inverse, des organisations de taille importante peuvent aussi écarter cette forme de gestion car, compte tenu de leur audience syndicale et du plus grand nombre de conseillers du salarié, les sollicitations sont très nombreuses, souvent quotidiennes.

Des points juridiques et des systèmes informels de soutien entre conseillers du salarié

Pour la formation des conseillers du salarié, les unions départementales s'appuient le plus souvent sur des formations organisées par les instituts de formation du syndicat à l'échelle régionale. Ces formations sont relativement rôdées et sont destinées aux conseillers du salarié débutants. Dans ces formations, les aspects juridiques et administratifs qui entourent la mission de conseiller du salarié ont la part belle dans le programme. Il peut également y avoir des parties avec des études de cas ou des simulations d'entretien préalable. Ces formations peuvent être outillées pour certaines, avec des guides du conseiller du salarié du syndicat qui sont remis aux participants (en plus de celui de la Direccte).

Pour la formation des conseillers du salarié au jour le jour, certaines organisations syndicales tentent d'organiser des réunions entre conseillers du salarié à l'échelle de l'union départementale (rythme annuel en général) mais elles sont souvent confrontées à un manque de disponibilité des conseillers du salarié. De manière générale peu d'organisations syndicales organisent des temps collectifs formalisés d'échanges de pratiques. Un certain nombre d'unions départementales organisent par ailleurs des formations communes à destination des délégués du personnel, des défenseurs syndicaux et des conseillers prud'hommaux sur divers points de droit. Certaines organisent des réunions régulières avec ce même public pour faire des mises à jour sur l'actualité juridique, la jurisprudence sur des points particuliers, ou les changements dans la législation. D'autres peuvent diffuser ces informations-là sous forme écrite via des newsletters ou le journal de l'organisation syndicale. Au-delà des temps collectifs et formalisés de formation, les organisations syndicales mettent également leur permanence juridique à disposition des conseillers du salarié. Ceux-ci peuvent alors la solliciter en cas de besoin.

Les échanges de pratiques au sein du syndicat se font plutôt de manière informelle, en bilatéral avec des conseillers du salarié identifiés comme « ressource » parce qu'ils ont une ancienneté importante. Nous avons repéré à ce titre plusieurs systèmes de tutorat, de « coaching » mis en place au

sein des unions départementales. L'enjeu est d'accompagner les nouveaux conseillers du salarié pendant leur première année de mandat. Le « coach », expérimenté, peut leur donner au téléphone des conseils au cas par cas. Il peut organiser des temps de formation informelle, avec des conseils sur la manière dont il faut s'y prendre, la manière dont on établit le cadre avec le salarié, dont on prépare l'assistance, ... Le responsable des conseillers du salarié au sein de l'union départementale peut parfois être sollicité directement dans certains cas : après une assistance qui s'est mal passée, pour voir quelles peuvent être les suites à donner (signalement au service des conseillers du salarié à la Direccte, ou à l'Inspection du travail...), ou lorsque le salarié continue de mobiliser le conseiller du salarié longtemps après l'entretien préalable.

Une union départementale va plus loin et a créé un véritable collectif de travail autour des assistances : elle a créé un système de « tutorat » pour que les conseillers du salarié les moins expérimentés puissent être soutenus par un conseiller du salarié « ressource » et la rédaction des comptes-rendus se fait de manière collective au sein de l'union locale. Cette organisation particulière s'explique par la sociologie spécifique de ses conseillers du salarié : des conseillers peu diplômés, qui peuvent avoir des difficultés à s'exprimer de manière claire et/ou organisée tant à l'oral qu'à l'écrit, et qui peuvent avoir besoin d'un accompagnement soutenu.

Un suivi difficile des conseillers du salarié

Pour la plupart des organisations syndicales interviewées, le suivi de l'activité des conseillers reste modeste. Il y a plusieurs explications à cela :

Ce mandat ne constitue pas un enjeu central les syndicats. Dans beaucoup d'organisations syndicales interviewées, la personne en charge des conseillers du salarié a d'autres fonctions importantes au bureau (secrétaire général, président de l'union départementale). Ils n'ont pas toujours les moyens de mettre en place un suivi très précis de l'activité des conseillers.

Les conseillers seraient peu assidus dans la remontée d'indicateurs d'activité. Certaines unions départementales soulignent les limites de leurs tentatives de mettre en place des systèmes de suivi, du fait de retours souvent limités. Les unions départementales ne souhaitent par ailleurs pas « surcharger » des conseillers qui prennent déjà sur leur temps personnel ou syndical pour exercer leur mission. Les unions départementales ont donc souvent une visibilité assez limitée de l'activité des conseillers. Certains ont parfois des retours qualitatifs via les unions locales ou les syndicats professionnels. Elles peuvent également pour certaines se tourner vers l'unité départementale de la Direccte pour obtenir certaines données d'activité via les attestations d'assistance et les bilans annuels.

En l'absence de pratiques de suivi très poussées, **le fait de centraliser tous les appels des salariés et de les orienter ensuite permet aux unions départementales d'avoir au moins une vision générale de l'activité de leurs conseillers.** Le secrétariat de l'union départementale sait ainsi combien d'assistances sont faites chaque semaine, de quel type d'assistances il s'agit, dans quelles entreprises, et qui sont les conseillers du salarié qui les ont réalisées. Cela explique également pourquoi certaines organisations syndicales sont attachées à la centralisation des appels. A l'inverse, les organisations syndicales qui ne centralisent pas les appels et qui ne parviennent pas à mettre en place un système de suivi sont souvent complètement « aveugles » sur l'activité de leurs conseillers du salarié.

Quelques organisations syndicales interviewées ont fait état de pratiques de suivi beaucoup plus développées. L'un des responsables d'union départementale explique par exemple avoir mis en place un tableau de bord avec des remontées semestrielles sur différents indicateurs. Chaque assistance fait également l'objet d'une « fiche » avec la photocopie de la lettre de convocation à l'entretien préalable et les notes ou le compte-rendu le cas échéant. Les responsables ayant mis en place un système de suivi précis expliquent qu'ils sont attachés à ces remontées d'information pour plusieurs raisons. D'une part cela participe à l'objectif de connaissance du climat social dans le département. Il leur permet de détecter s'il y a des évolutions concernant le motif de l'entretien préalable, concernant le degré d'activité dans l'année, ou des entreprises ou des secteurs d'activité qui reviennent souvent. D'autre part cela permet à certaines organisations syndicales de « faire la chasse aux inactifs » dans le but de mieux répondre aux besoins des salariés et de préserver leur image de syndicat disponible et compétent. Parmi les unions locales contactées, elles font néanmoins figure d'exceptions.

4.2. Un suivi essentiellement administratif de la part des unités départementales de la Direccte

Dans les entretiens menés auprès des unités départementales de la Direccte, la mission de conseiller du salarié n'apparaît pas non plus comme une priorité, en particulier dans un contexte de restrictions budgétaires et de réductions de moyens. Les unités départementales disposent de peu de consignes régionales et nationales. Les unités départementales de la Direccte s'en tiennent aux missions indispensables, jugées déjà très chronophages : l'élaboration, la validation, la publication de la liste départementale, l'information des employeurs ; la gestion des notes de frais, des compensations aux employeurs, le versement des indemnités ; la remontée et la consolidation des attestations d'assistance et des bilans. Si certaines dimensions dans l'appui et le soutien à la mission ont pu par le passé être investies par certaines unités départementales (par exemple l'organisation d'une session de formation), ces pratiques n'ont plus cours aujourd'hui.

Formation, appui et soutien des conseillers du salarié sont à ce jour pleinement délégués aux organisations syndicales. Bien souvent, les unités départementales ont assez peu de visibilité sur les pratiques des organisations syndicales en la matière. Hormis quelques cas exceptionnels d'unités départementales, elles échangent peu avec les organisations syndicales sur ce sujet spécifiquement. Leurs rapports (concernant la mission de conseiller du salarié) s'en tiennent généralement à des rencontres au moment du renouvellement des listes.

D'une manière générale, les unités départementales ont très peu d'échanges ou de liens directs avec les conseillers du salarié, en dehors de ce qui concerne le suivi administratif et les remboursements de frais. La réunion annuelle à laquelle sont conviés tous les conseillers du salarié du département fait figure d'exception. Les unités départementales l'organisent toutes, chaque année, sauf cas exceptionnel. Elle est généralement considérée comme le « temps fort » de l'année. Ces réunions annuelles sont l'occasion de présenter un bilan de l'activité des conseillers du salarié du département (et l'opportunité de relancer les conseillers sur l'importance de les faire parvenir à l'unité départementale), et de faire un point juridique d'actualité (évolution du droit du travail, ...). Hormis lors

de la réunion qui suit le renouvellement du mandat, les échanges portent rarement sur la posture du conseiller du salarié, les conseils sur ce qu'il peut faire ou non, les limites de son intervention, ... La Direccte est globalement peu prescriptive vis-à-vis des conseillers du salarié sur la manière de jouer leur rôle. Pour répondre aux questions des conseillers du salarié, les unités départementales renvoient souvent les conseillers du salarié vers les syndicats. Les unités départementales de la Direccte ne sont pas toujours à l'aise avec les réponses qu'elles peuvent apporter, notamment parce qu'elles se sentent tenues à la neutralité entre les deux parties, employeur et salarié. Les unités départementales regrettent souvent par ailleurs l'absence d'évolution du cadre d'intervention des conseillers du salarié, pour ce qui concerne notamment les heures de délégation autorisées, ou encore les indemnités. Ils présentent volontiers la mission devant les conseillers eux-mêmes comme une mission « bénévole ».

« Globalement les conseillers recherchent une écoute de la part de l'Etat, de la Direccte, qu'ils ont du mal à trouver. » (Un représentant d'unité départementale de la Direccte)

« [Les conseillers du salarié appellent-ils la Direccte ?] Non. Ils se tournent plutôt vers les organisations syndicales. (...) L'Inspection du travail s'occupe du pénal ; les conseillers du salarié et les Prud'hommes, du civil. En principe, le conseiller du salarié n'a pas à appeler l'Inspection du travail, ça ne le concerne pas. Se renseigner au service renseignements, peut être que ça arrive, mais ils le font de façon anonyme... Je n'ai jamais connu... Ils sont plutôt en contact avec le service des conseillers du salarié pour du remboursement de frais. Sinon, ce sont les organisations syndicales qui s'en chargent. » (Un représentant d'unité départementale de la Direccte)

« [Les conseillers du salarié] c'est une institution qui est nécessaire ; mais on a de maigres moyens pour le suivi. » (Un représentant d'unité départementale de la Direccte)

Les contacts des conseillers du salarié avec les UD Direccte

52% des conseillers du salarié n'ont jamais sollicité un service de la Direccte dans le cadre de leur mission. 31% ont déjà contacté le service de gestion des conseillers du salarié. 15% un agent de l'Inspection du travail. 12% le service des renseignements.

62% des conseillers du salarié ont déjà participé à un temps d'information de la Direccte.

Pour la plupart des conseillers du salarié rencontrés, le rapport à la Direccte se situe donc essentiellement dans un cadre administratif. Les moyens alloués ne permettent en effet pas d'envisager le suivi des conseillers autrement que sous cet angle. **La relation des conseillers du salarié avec la Direccte reste en ce sens relativement « virtuelle ».** Au moment des candidatures lors du renouvellement de listes, il est ainsi rare que les conseillers du salarié aient des relations directes avec les unités départementales (sauf pour les « sans étiquettes » dans certains cas) : tout se fait par l'intermédiaire des organisations syndicales. Les conseillers du salarié se rappellent d'ailleurs souvent difficilement du processus de candidature, de ce qui leur a été demandé, etc. Dans l'une des unités départementales rencontrées, ce manque de lien direct avec les conseillers du salarié a fait l'objet de réflexions et a abouti à l'organisation d'une entrevue avec chaque conseiller du salarié : à chaque renouvellement de mandat, les conseillers sont invités à se rendre à l'UD de la Direccte pour se voir remettre la carte de conseiller

du salarié en main propre. Si cette initiative est jugée très intéressante pour le service de l'UD, qui a de très bons retours des conseillers à ce sujet, cela suppose d'y consacrer des moyens importants, sans que les marges de manœuvre des services pour ce faire ne soient toujours suffisantes.

Le suivi se joue donc essentiellement sur le plan administratif : renvoi des attestations d'assistance, des bilans annuels, demande de remboursement des frais de déplacement. Cela peut parfois donner aux conseillers du salarié le sentiment d'une logique très « comptable » dans la gestion des conseillers du salarié. Les démarches administratives peuvent d'ailleurs paraître floues pour les conseillers du salarié, notamment ceux récemment entrés en fonction. Ils ne comprennent pas toujours ce qui peut être comptabilisé dans les heures de délégation ; à quoi correspond l'indemnité forfaitaire annuelle de 40 euros ; etc. Lorsque les conseillers ne font pas de demande de remboursement de leurs frais de déplacement, que leur employeur ne demande pas le remboursement des heures de délégation qu'ils déclarent, ou qu'ils exercent leur mission en dehors du temps professionnel, l'envoi des attestations d'assistance est moins systématique, et n'est pas toujours considéré comme une obligation par les conseillers, ou alors ils n'y voient pas d'intérêt particulier.

Les réunions annuelles organisées par les Direccte sont en revanche saluées par les conseillers du salarié. Suivant leur ancienneté, leur niveau d'expérience, l'intérêt peut se situer à différents niveaux : intérêt porté à la dimension d'information et d'explicitation de la mission, sous un « autre angle » que celui de l'organisation syndicale ; éléments d'information et de formation jugés « pointus » sur le plan juridique, avec l'intervention d'avocats, etc. ; rencontres, discussions, échanges de pratiques entre conseillers d'un même département. Cette dimension d'échanges avec d'autres conseillers est particulièrement appréciée, car beaucoup considèrent n'avoir aucune idée des pratiques des autres, des réponses trouvées à certaines difficultés, etc. Il est intéressant de noter par ailleurs que de nombreuses questions administratives sont posées lors de ces réunions, ce qui confirme le caractère très administratif des relations entre conseillers du salarié et services de la Direccte. Les conseillers du salarié rencontrés n'ont pas ailleurs pas de lien particulier ni privilégié avec les services d'inspection du travail, ce qui peut être regretté par certains conseillers du salariés (lorsqu'ils ont repéré des pratiques ou des organisations illégales, par exemple).

Ce suivi essentiellement administratif peut nourrir certains regrets, regards critiques, voire revendications du côté des conseillers du salarié. C'est notamment le cas des conseillers du salarié plus à distance de leur organisation syndicale. Certains d'entre eux soulignent un manque de « reconnaissance » de l'administration, et remarquent le décalage entre une vision très comptable de la mission et l'investissement des conseillers dans leur fonction (souvent au-delà du cadre tel qu'il est prévu par les textes de loi). Ils fustigent pour certains le manque d'encadrement et de contrôle de la mission : il leur semblerait naturel de transmettre les compte-rendus à la Direccte, d'autres considèrent que le recrutement des conseillers du salarié n'est pas assez « contrôlé ». Ils sont plusieurs également à soulever le manque de clarté de leur fonction et/ou l'inadaptation de leur cadre. La fonction est souvent considérée comme ambiguë. Il faut noter par ailleurs que la manière dont est prise en charge financièrement la mission peut être vivement critiquée.

« [C'est une] activité [qui devrait] être un peu gérée par quelqu'un. Or, mon avis c'est que c'est géré par personne. [Même pas par les syndicats non plus en fait ?] Mais non mais non, les syndicats ils gèrent rien du tout là-dessus, ils ont des gens, ils leur fournissent un certain nombre d'aides, plus ou moins bons, et puis le gars il

est livré à lui-même avec son dossier et il fait ce qu'il veut hein ! Il fait ce qu'il veut ! » (Damien R., CFE-CGC, CS depuis 4 ans, cadre)

« [Il faudrait] que la Direccte fasse un pot avec les conseillers du salarié, de fin d'année. Pour les remercier pour le travail accompli. (...) Non mais c'est un minimum, c'est ce qu'on appelle la valorisation. On ne demande pas de diplôme, on ne demande pas de certificat non plus. C'est ... c'est pour en fait créer un corps. Un corps de conseillers du salarié. » (Mohamed I., CFE-CGC, CS depuis 9 ans, cadre)

4.3. Une large autonomie dans l'exercice du mandat, qui peut être source de difficultés

De manière générale, il n'y a pas de lien mécanique entre l'appartenance à une organisation syndicale et les postures et pratiques adoptées par les conseillers du salarié dans l'exercice de leur mission. L'enquête quantitative (comme qualitative) montre qu'il peut exister de fortes variations de pratiques chez les conseillers du salarié d'un même syndicat. Cela s'explique pour partie parce que **les organisations syndicales interrogées sont peu prescriptives concernant les postures et pratiques de leurs conseillers.** Il y a rarement des règles strictes formalisées, tant concernant la posture à adopter lors de l'entretien préalable que sur les pratiques à suivre (temps de préparation, organisation d'un entretien préparatoire, rédaction d'un compte-rendu...). Des conseils ou orientations peuvent être donnés, mais sans qu'il ne s'agisse de directives précises.

Outre le fait que le mandat ne constitue pas un enjeu principal pour les syndicats et que ces postures ne sont pas forcément très « construites » en amont, cette attitude peut faire écho à différents éléments. Tout d'abord, **les textes attribuent au mandat des fonctions limitées**, et accordent peu de prise aux syndicats. Le rôle est limité à celui d'un « assistant », d'un « témoin ». Le mandat s'exerce au nom de la Direccte et non pas de l'organisation syndicale. Ce mandat est atypique pour les syndicats, puisqu'il n'est pas réalisé dans leur cadre habituel d'intervention (la défense collective des intérêts des salariés). Les syndicats n'ont pas, via les textes, la légitimité d'imposer aux conseillers du salarié une posture très marquée. **Il s'agit ensuite d'un mandat bénévole.** Les organisations sont conscientes que la plupart des conseillers exercent leur mission au-delà des 15 heures de délégation prévues. Dans ce contexte, il peut sembler complexe et délicat aux organisations syndicales d'être dans une position très prescriptive, d'ajouter aux conseillers du salariés davantage de contraintes.

Les situations rencontrées par les conseillers du salarié peuvent d'autre part être très différentes les unes des autres. **Compte tenu de la diversité des situations potentiellement rencontrées** (délai entre le 1^{er} contact et l'entretien préalable, motif de l'entretien préalable, motif du licenciement, objectif du salarié et de l'employeur, leur attitude respective...), **il est difficile de définir une posture unique et des pratiques homogènes à appliquer à chaque situation.** Dans ce contexte, les organisations syndicales misent davantage sur les capacités d'adaptation de leurs conseillers, leur connaissance d'autres situations, etc. Ils font confiance aux qualités personnelles des conseillers du salarié missionnés. Enfin, **les organisations syndicales ont conscience que la mission est exigeante et délicate** (connaissances, attitude face à l'employeur, aisance oratoire...). Tous les conseillers du salarié ne

peuvent pas l'incarner de la même manière. Les organisations syndicales adoptent donc une posture pragmatique : elles peuvent encourager des postures « actives » de leurs conseillers, sans pour autant les exiger.

« [La posture au cours de l'entretien préalable], ça dépend des conseillers du salarié, ils ne sont pas tous égaux : ils ont leur propre ressenti, leur propre aisance. S'il se sent capable, s'il y a moyen pour lui d'intervenir, il peut être très actif ; mais tout le monde n'est pas à même, ça dépend » (Un responsable d'organisation syndicale)

Néanmoins, bien qu'il y ait peu de prescriptions très précises ou formalisées, les représentants syndicaux interviewés ont pu témoigner, dans les entretiens, de conceptions pour partie différenciées de la mission, qui font écho à leur positionnement en tant qu'organisation syndicale. Certains responsables d'organisation syndicale ont des positionnements très « prudents », valorisant neutralité et pondération (« il faut avoir des conseillers du salarié aussi pondérés que possible », « certaines positions [de salariés] sont indéfendables », « c'est vraiment du rappel à la loi, au code du travail. On ne peut pas se permettre de conseiller, il y a des obligations »). D'autres responsables revendiquent des positionnements plus « actifs », voire plus « offensifs » : « d'abord entendre ce qui se dit, éventuellement quand c'est possible, amener une solution différente que ce qui était envisagé, voire permettre de résoudre le problème » ; « faire avancer les choses dans le meilleur sens possible du salarié, dans la mesure du raisonnable, mais pas coûte que coûte » ; « nous, notre idéal c'est le maintien en emploi à chaque fois que c'est possible ». **Tel qu'évoqué précédemment, en fonction de la proximité avec leur organisation syndicale, de leur parcours syndical, les conseillers s'approprient plus ou moins ces « doctrines », qui peuvent venir nourrir ou non la posture qu'ils adoptent lors de l'exercice de leur mission.**

Les parties précédentes montrent que les soutiens et appuis mobilisables par les conseillers du salarié sont essentiellement ceux proposés par les organisations syndicales (par ailleurs, ces possibilités de soutien sont très variables d'une organisation syndicale à l'autre). Mais l'appui proposé par l'organisation syndicale reste limité : **par construction, compte tenu de ses conditions d'exercice, il s'agit d'un mandat qui requiert une grande autonomie de la part des conseillers** : capacités d'adaptation à de nouvelles situations, réactivité, aisance face à un salarié/un employeur que l'on ne connaît pas, etc. **Il s'agit d'une fonction qui s'apprend au gré de l'expérience et des assistances réalisées.** Les évolutions de pratiques décrites par les conseillers au fil des années d'exercice renvoient à des acquis sur la base de l'expérience. Les temps de formation sont ainsi jugés intéressants et indispensables, mais ils ne prennent bien souvent sens qu'en les confrontant au réel.

« [Est-ce que vous diriez que votre pratique en tant que conseiller du salarié a évolué au cours du temps (...) ?] Bah oui forcément, forcément. Forcément parce que, comme je l'ai dit, c'est un mandat relativement simple, mais qui s'apprend beaucoup sur le tas. (...) Je pense que dans le comportement vis-à-vis de l'employeur et du salarié, je ne pense pas que ça ait changé, mais, par exemple je pense que je sais mieux aborder quand même des choses, justement qui peuvent être à gratter qu'au début quoi. Je suis bien meilleur aujourd'hui pour essayer d'amener le patron à enlever la faute grave s'il faut l'enlever quoi. » (Gaël S., syndicat non représentatif, CS depuis 17 ans, employé)

Quelques exemples d'évolution de pratiques décrits

- Temps moindre passé sur la préparation, grâce à une meilleure maîtrise du contexte réglementaire, à la diversité des cas de figure rencontrés, etc.
- Meilleure connaissance des situations, permettant une identification plus rapide des éléments éventuellement négociables au moment de l'entretien préalable, etc.
- Dans la posture face à l'employeur, prise de confiance au fil des assistances, plus grande capacité à « s'imposer » ou à « tenir tête » en cas de rapport de force tendu.

Selon les conseillers du salarié, cette grande autonomie dans l'exercice du mandat peut faire figure de point positif ou de difficulté. Certains y voient un gage de liberté, d'indépendance, notamment par rapport à d'autres mandats syndicaux qu'ils ont pu exercer. D'autres y voient à l'inverse un mandat difficile et solitaire, qu'ils confient avoir appréhendé en début d'exercice. Ils se sentaient peu formés, et craignaient de ne pas avoir « les armes » pour y faire face.

« Alors c'est vrai que j'ai eu une toute petite hésitation [à candidater pour être conseiller du salarié] au départ parce que j'avais déjà eu des mandats d'élue... Mais c'était la première fois que j'avais une activité comment dire ... isolée. (...) [Ouais... Qu'est-ce qui vous avez fait hésiter au départ ?] - Le fait d'être seule ... d'accompagner seule les gens. Et donc de pas avoir le soutien de mon syndicat derrière moi dans le cas où j'avais une hésitation. Bon finalement j'ai surmonté... j'ai surmonté ce problème. » (Solène T., CGT, CS depuis 4 ans, profession intermédiaire)

« Surtout que dans l'entreprise, qu'on le veuille ou non, de toute façon... même si on est délégué du personnel, et en plus, bon, évidemment quand on fait partie d'une liste syndicale, on est pieds et mains liés, finalement... On peut pas faire ce qu'on veut. Voilà. On peut pas être vraiment,

je veux dire... (...) Disons que, c'est très difficile d'aider vraiment véritablement les gens comme on souhaiterait le faire. Parce qu'on est tenu par des intérêts politiques, voilà, et qui font que... voilà. Et c'est pour ça que le mandat de conseiller, ça m'intéressait beaucoup plus, parce que de ce fait... bon, là vraiment on n'est pas subordonné à l'employeur, et donc on peut... (...) je pense qu'on peut vraiment, véritablement, beaucoup plus aider les gens qu'on assiste. » (Céline A., CFDT, CS depuis 17 ans, cadre)

Conclusion du chapitre

Si, dans les textes, la mission est centrée sur le moment de l'entretien préalable de licenciement, dans les faits la plupart des conseillers du salarié consacrent beaucoup de temps, pour chaque assistance, à l'amont et à l'aval de l'entretien préalable. Ce temps excède, pour de nombreux conseillers du salarié rencontrés, le cadre « officiellement » prévu. Les assistances demandent le plus souvent une implication des conseillers du salarié en dehors du temps professionnel de délégation (théoriquement fixé à 15 heures par mois). Au-delà d'être chronophage, les conditions d'exercice de la mission sont également contraignantes. Elles demandent de pouvoir s'organiser et se libérer à la dernière minute, de préparer l'entretien dans des délais très contraints, de s'adapter à une variété de contextes et de situations... Et imposent souvent de prendre sur « son temps » (qu'il soit personnel, professionnel non déclaré ou syndical). En ce sens, le mandat de conseiller du salarié est considéré par la plupart d'entre eux comme un mandat « bénévole ».

C'est dans ce cadre qu'il est intéressant de replacer la notion d'activité et d'inactivité des conseillers du salarié. Parce qu'elles ont la charge d'établir les listes de conseillers du salarié, les unités départementales de la Direccte suivent avec attention l'activité de chaque conseiller du salarié, un conseiller du salarié « inactif » n'ayant pas vocation à être renouvelé pour le mandat qui suit. L'enquête invite à relativiser ces notions d'activité et d'inactivité, et à les envisager différemment. Il faut tout d'abord signaler que certains conseillers du salarié sont hyperactifs. La plupart des assistances sont réalisées par ces conseillers du salarié qui dépassent de loin le « seuil » des 4 assistances par an. Pour certains conseillers du salarié, la mission est quasiment devenue un « métier ». En outre, être actif, c'est-à-dire effectivement mener des assistances, ne préjuge en rien de la manière dont on investit la mission, de ce que l'on fait, et des résultats que cela génère. Certains conseillers du salarié, très investis dans leur mission, y consacrent un temps très important : les assistances s'apprécient là davantage à l'aune de leur qualité que de leur quantité. Enfin, l'inactivité a de multiples visages, loin de l'idée que l'on pourrait se faire d'un conseiller du salarié qui « se cache » derrière un mandat de conseiller du salarié qui le protège. Pour de nombreuses raisons que nous avons décrites, le mandat de conseiller du salarié est un mandat difficile, et il existe des formes d'inactivités subies, liées à des combinaisons de facteurs : faible disponibilité, sentiment d'incompétence, manque de sollicitations, ...

Pour les conseillers du salarié, les organisations syndicales sont un soutien important dans l'exercice de leur mission, les unités départementales de la Direccte jouant de leur côté un rôle essentiellement administratif, auquel il faut cependant ajouter le contact annuel lors des réunions. Il y a pour autant assez peu d'orientations des syndicats sur les pratiques et la posture du conseiller du salarié. Devant l'exigence du mandat (et leurs multiples autres priorités), les organisations syndicales s'en remettent avant tout aux qualités personnelles des conseillers du salarié qu'ils ont mobilisés. Dans l'enquête, le syndicat semble de ce fait avoir relativement peu d'impact sur la manière d'occuper la fonction de conseiller du salarié. Au sein d'un même syndicat, les pratiques et les postures peuvent différer fortement. Cela s'explique par le caractère peu prescriptif du discours des syndicats, mais cela tient également à l'hétérogénéité des rapports que les conseillers du salarié entretiennent à leur organisation syndicale.

Pour toutes ces raisons, la fonction de conseiller du salarié est un mandat qui s'exerce en grande autonomie. Il peut ainsi donner lieu à des conceptions de la fonction, des pratiques et des postures parfois très contrastées d'un conseiller à l'autre.

Chapitre III – Pratiques et positionnements des conseillers pendant l’entretien préalable

Compte tenu de ces conditions d’exercice très singulières, ce troisième chapitre propose de s’intéresser à la manière dont les conseillers du salarié investissent le temps le plus « décisif » de leur intervention, l’entretien préalable au licenciement. Elle vise à explorer en finesse ce qui se joue au moment de l’entretien préalable : quels sont les pratiques et positionnements des conseillers du salarié durant l’entretien préalable ? Comment mettent-ils en pratique leur rôle d’assistance et de conseil ? Quels sont les résultats de leur intervention ? Quelles variables ont une incidence sur leurs pratiques, et sur l’issue des entretiens préalables ?

1. Être conseiller du salarié : de la théorie à la pratique

Au-delà de la grande autonomie que les conditions d’exercice précédemment décrites confèrent au mandat de conseiller du salarié, il faut aussi rappeler **l’ambivalence intrinsèque de la fonction, liée à l’ambiguïté de sa définition dans les textes législatifs qui y font référence**. Le rôle de conseiller du salarié s’avère en réalité difficile à circonscrire de façon claire et précise, car la fonction telle qu’elle est définie sur le papier se heurte, en pratique, à la façon dont le dispositif a été mis en œuvre par la suite, et à une certaine diversité dans les interprétations du rôle de conseiller. Pour rappel, la circulaire du 5 septembre 1991 définit en ces termes la mission :

« Le conseiller du salarié a une mission d’assistance et de conseil du salarié lors de l’entretien préalable au licenciement. Il peut donc intervenir, demander des explications à l’employeur, compléter celles du salarié et présenter des observations. Son rôle est strictement limité à cette seule fonction d’assistance et de conseil.

En effet, il ressort nettement des travaux parlementaires que le législateur n’a pas voulu, au travers de la loi du 2 août 1989, trouver une solution globale à l’insuffisance de la représentation du personnel dans les petites et moyennes entreprises. Le souci du législateur a été de rétablir un équilibre entre employeur et salarié souvent rompu dans les faits lors d’un moment particulièrement décisif de la vie professionnelle du salarié. » (Extrait de la circulaire du 5 septembre 1991)

Si cette définition limite donc le rôle de conseiller du salarié à des fonctions « d'assistance et de conseil », ces termes sont en pratique porteurs d'une certaine ambiguïté. Bien que la **notion d'assistance renvoie à une posture de neutralité et à un rôle de « simple témoin »**, le **terme de conseil** auquel il est **associé introduit une dimension plus « active » dans le positionnement** du conseiller, et le place implicitement aux côtés du salarié. Les entretiens qualitatifs révèlent combien le degré d'« interventionnisme » lors de l'entretien préalable peut faire l'objet d'interprétations et d'appropriations variées : alors que certains se décrivent comme de réels « défenseurs » des salariés qu'ils accompagnent, d'autres insistent sur l'importance de ne pas « prendre parti » et de cultiver un rôle de tiers impartial au cours de l'interaction.

Cette ambiguïté tient également au contexte d'intervention des conseillers et à la façon dont le dispositif s'est déployé depuis l'invention de la mission. Alors que la fonction avait été initialement pensée par le législateur comme susceptible d'être investie par des personnes douées de compétences juridiques mais n'ayant pas nécessairement d'expérience quant aux relations professionnelles, le mandat a, depuis, été largement investi par les organisations syndicales. **En résulte un paradoxe important : les conseillers du salarié n'ont pas vocation à se substituer à des représentants du personnel, mais ils exercent eux-mêmes**, pour leur très grande majorité, **d'autres mandats syndicaux**, et sont d'ailleurs bien souvent « recrutés » à ce titre. La frontière entre ces deux fonctions n'en est que plus floue : quelle distinction faire entre un rôle de « défense » des salariés ou de revendication (en tant que représentant du personnel) et un rôle d'assistance et de conseil (en tant que conseiller du salarié) ? A nouveau, les conseillers du salarié rencontrés pouvaient témoigner de conceptions assez divergentes de leur rôle, certains soulignant la consubstantialité entre les deux missions, quand d'autres établissaient une délimitation beaucoup plus nette entre les fonctions. Cette tension quant au positionnement des conseillers se donne enfin à voir dans leur double « affiliation » : d'un côté, ils sont mandatés par la DIRECCTE au titre de cette mission, de l'autre, ils sont représentants d'un collectif de travail ou d'organisations syndicales au titre des autres mandats qu'ils exercent, ou ont exercé par le passé.

Cette ambivalence se donne également à voir dans **l'écart entre le rôle tel qu'il est défini dans les textes, et les attentes des salariés** quant à leur intervention. Dans la plupart des situations qu'ils assistent, les conseillers décrivent en effet des salariés désarmés, très inquiets quant à leur situation, voire en grande détresse. Les attentes vis-à-vis du conseiller se situeraient ainsi très clairement du côté de la défense de leurs droits et de leurs intérêts. Pour les conseillers tenants d'une posture très « offensive » en entretien, cela n'engendre pas de difficulté car, à leur sens, l'assistance a pour objectif d'aboutir à la meilleure « solution » et de négocier de la manière la plus satisfaisante possible en faveur du salarié. En revanche, les conseillers se décrivant avant tout comme des témoins, peu actifs au cours de l'entretien, soulignent l'inconfort de leur position : les salariés peuvent exprimer leur déception ou leur frustration à la suite de l'entretien préalable, ne comprenant pas bien l'intérêt de leur venue. C'est par exemple le cas de Patrick M., en exercice depuis 6 ans, qui souligne l'écart entre le rôle « officiel » de conseiller du salarié et les attentes des salariés qu'il assiste :

« [C'est quoi les attentes du salarié par rapport à vous, en tant que conseiller ?] **Je pense qu'il attend beaucoup plus. Il attend un rôle de défenseur que l'on n'a pas. Moi je leur dis « Bah tu sais, mon rôle n'est pas de te défendre. Moi je regarde que ça se passe bien, je ne fais rien d'autre ». Et il me regarde « Ah, ah bon ? » Avec l'air de dire « Mais à quoi tu sers ? » quoi.** [Oui, ça ne doit pas être évident ça de leur expliquer...] **Non non... Je leur dis 'Je suis bien conseiller du salarié, je suis là pour te conseiller, pour voir que tout s'est bien passé administrativement, que les délais**

ont été respectés, après c'est pas moi qui vais décider, je ne suis pas juge, je suis encore moins ton avocat, (...) je suis là simplement pour voir que ça se passe bien et c'est tout, point'. Mais je sais qu'il y en a beaucoup qui au début me regardent avec l'air de dire 'Mais à quoi tu sers ? Pourquoi j'ai fait appel à toi ?' » (Patrick M., syndicat non représentatif, CS depuis 6 ans, profession intermédiaire)

Cette tension entre différentes conceptions du rôle est palpable dans une partie importante des entretiens. Beaucoup de conseillers, en faisant le récit de leurs pratiques, hésitaient quant aux mots à employer, faisaient des allers retours dans les manières de présenter leur rôle ou pouvaient décrire des pratiques n'entrant pas en consonance avec la manière dont ils présentaient leur fonction... **Ces oscillations dans leurs discours témoignent de la difficulté à se positionner entre une posture « active » - mais perçue par certains comme « risquée » - et un positionnement beaucoup moins offensif**, offrant moins d'intérêt pour le salarié assisté car moins susceptible d'aboutir à une issue satisfaisante. Certains ont ainsi souligné avec force **les injonctions paradoxales guidant leur action**, relatant la difficulté à trouver un juste équilibre entre les attentes des salariés et les « rappels à l'ordre » des employeurs :

« Je leur explique bien que je suis pas là pour les défendre. Je suis là pour que l'entretien se passe cordialement, et puis voilà c'est l'essentiel de ma mission. On est des conseillers mais on n'a pas le droit de conseiller, on n'a pas le droit d'intervenir pendant l'entretien. Moi il y a des employeurs qui m'ont déjà dit 'non vous n'avez rien à dire, vous êtes là pour observer.' J'ai appelé la Direccte et elle m'a confirmé 'vous êtes là pour observer'. Parce que l'employeur il peut aussi appeler la Direccte en disant 'et dis donc, votre conseiller untel là, il est intervenu pendant l'entretien, il a dit que j'avais pas le droit de faire ça, que mon salarié il pourrait faire ça ...' et moi je peux me faire rappeler à l'ordre par la Direccte. (...) Alors que les employeurs et les salariés attendent ça, qu'on intervienne dans les débats, qu'on leur propose des solutions. Mais c'est pas mon rôle. (...) J'aimerais que la Direccte clarifie les choses : on est conseiller ou on n'est pas conseiller ? Parce qu'à ce moment-là on dit pas 'conseiller', on dit 'observateur'. (...) Ca me dérange de ne pas pouvoir conseiller le salarié comme je voudrais, sans que l'employeur m'interpelle ». » (Michel M., FO, CS depuis 4 ans, profession intermédiaire)

Flous et glissements sémantiques dans la définition de la fonction

Cette variété dans les conceptions de la mission, le rôle qui y est associé ou encore dans les manières de l'investir se donne à voir dans la diversité des termes employés, lors des entretiens, pour définir la fonction. D'un entretien à l'autre, mais également parfois au cours d'un même entretien, les champs sémantiques varient, marquant les flous autour de la mission et les glissements qui s'opèrent en pratique. Alors que certains parlent simplement de « mandat », d'une mission parmi d'autres, d'autres convoquent des termes beaucoup plus lourds d'engagement : pour certains, il s'agit d'un « travail », voire d'un « métier », supposant compétences précises, préparation et protocole d'intervention ; dans le même

temps, la mission est souvent positionnée du côté du « bénévolat », évoquant l'« engagement » que cela suppose, voire le « sacerdoce » que cela représente.

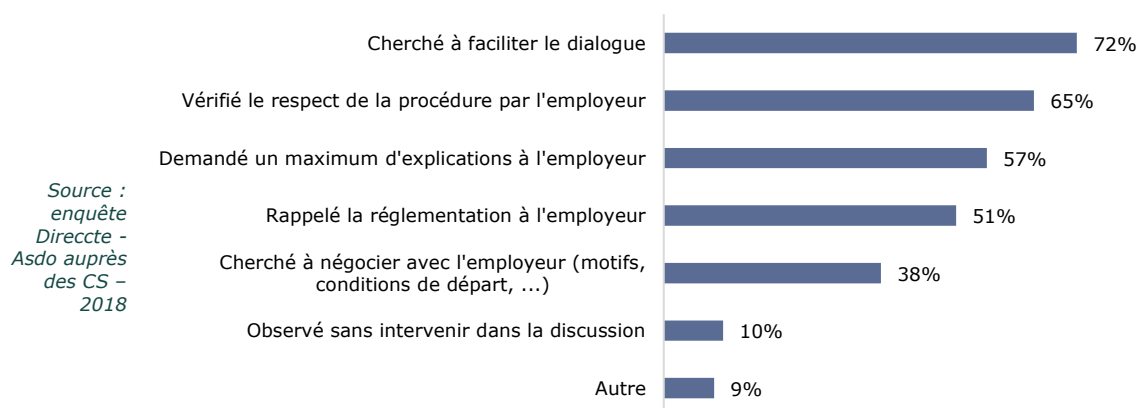
2. L'exercice de la fonction durant l'entretien préalable : pratiques et postures

2.1. Un positionnement actif de la plupart des conseillers pendant l'entretien préalable

Sur cette question de la posture des conseillers du salarié au cours de l'entretien préalable, **l'enquête par questionnaire permet d'affirmer que la plupart des conseillers franciliens adoptent un positionnement plutôt actif** face à l'employeur. L'enquête a en effet permis de saisir les pratiques des conseillers lors du dernier entretien préalable au cours duquel ils ont assisté un salarié. **Dans 10% des cas seulement, les conseillers du salarié ont été plutôt « passifs », puisqu'ils déclarent avoir observé sans intervenir dans la discussion.** A l'inverse, les items les plus souvent cités suggèrent des interventions régulières au cours de l'entretien, ces interventions pouvant prendre différentes formes. La posture la plus largement citée renvoie à un rôle de médiation : près **des trois quarts des conseillers déclarent avoir « cherché à faciliter le dialogue »** entre l'employeur et le salarié. Deux tiers d'entre eux affirment par ailleurs s'être positionnés comme garants de la légalité de la procédure (65% ont « vérifié le respect de la procédure »). Les **types de positionnements un peu plus « offensifs » sont un peu moins souvent cités**, même s'ils concernent une large part des conseillers : ainsi, 57% déclarent avoir demandé ouvertement un maximum d'explications à l'employeur, 51% lui ont rappelé la réglementation, et 38% ont été jusqu'à chercher à négocier avec l'employeur.

Pratiques lors du dernier entretien en Ile-de-France

(plusieurs réponses possibles)
[Base: 837 répondants]



Bien entendu, **ces différentes formes d'intervention varient aussi suivant le type de situation accompagnée et le contexte dans lequel ils interviennent**. Les conseillers du salarié rencontrés en entretien ont souvent souligné la diversité des cas de figure auxquels ils pouvaient être confrontés, et les marges de manœuvre plus ou moins importantes que telle ou telle situation leur laisse. Au-delà, ils sont également attentifs aux souhaits du salarié et agissent en conséquence : les temps d'échange avant l'entretien préalable sont souvent le moment où ils se renseignent sur les attentes du salarié et la manière dont il envisage la suite (souhaiterait-il rester à son poste si cela était possible ? Préfère-t-il quoiqu'il en soit quitter l'entreprise ? Etc.). Enfin, leurs possibilités d'intervention et d'éventuelle négociation sont également dépendantes du contexte et de « l'historique » en amont du licenciement (nature des relations avec l'employeur, fautes éventuelles commises par l'employeur ou le salarié, éléments pouvant servir à la négociation, etc.). Ces éléments constituent pour le conseiller un ensemble de variables à partir desquelles il tente de trouver le juste positionnement, qui peut donc varier suivant la configuration rencontrée.

« Parfois, il faut, on a des situations où il faut vraiment... enfin, agir, et puis parfois, ben on est plus passif, parce que quelque part, le salarié ce qu'il souhaite c'est simplement, voilà, acter, avoir un témoin, une tierce personne, faire le compte-rendu, machin, enfin, au cas où. C'est très... aléatoire, on va dire. » (Céline A., CFDT, CS depuis 17 ans, cadre)

Concernant **les types de situations assistées**, les résultats de l'enquête montrent que **deux facteurs principaux jouent sur ces positionnements plus ou moins « actifs » : le motif de rupture du contrat, et la nature des relations entre l'employeur et le salarié**. Les conseillers du salarié interviennent en effet davantage lorsqu'il s'agit d'une rupture conventionnelle plutôt qu'un licenciement : ils déclarent beaucoup plus souvent chercher à négocier (51% contre 36% en cas de licenciement), tandis que dans les cas de licenciement ils sont davantage à demander un maximum d'explications à l'employeur (59%, contre 41% dans les cas de ruptures conventionnelles). Les conseillers adoptent également des postures plus « interventionnistes » dans les situations marquées par davantage de conflictualité entre salarié et employeur. Lorsque les relations entre eux sont décrites comme « conciliantes » ou « neutres », l'ensemble des types d'interventions sont moins citées par les conseillers répondant. En revanche, lorsque la situation est conflictuelle, ils sont plus actifs sur tous les tableaux : rappel de la réglementation (60% dans les cas conflictuels, contre 51% en moyenne), facilitation du dialogue (76% contre 72%), demande d'explications à l'employeur (63% contre 57%) et négociation (45% contre 38%).

2.2. Différents facteurs ont une incidence sur ces positionnements plus ou moins offensifs

Au-delà du contexte d'intervention, **d'autres facteurs, qui tiennent davantage au « profil » et à l'expérience préalable des conseillers du salarié, ont également un impact sur leur posture** au cours de l'entretien préalable.

Tel qu'évoqué précédemment, **l'expérience comme conseiller et le nombre d'assistances réalisées ont une incidence non négligeable** sur la manière dont les conseillers abordent l'entretien préalable puis s'y comportent face à l'employeur. Il s'agit d'une mission qui s'apprend avec la pratique ; le fait d'avoir réalisé un grand nombre d'assistances joue sur plusieurs aspects : accumulation de connaissances juridiques ; acculturation à une diversité de situations et capacités d'adaptation ; lecture plus rapide des « marges de manœuvre » du conseiller du salarié ; etc. Ces différentes dimensions apportent aux conseillers une plus grande aisance au cours de l'entretien préalable, parfois l'acquisition de « techniques » ou de « stratégies » particulières qu'ils ont expérimenté à plusieurs reprises ; quoiqu'il en soit, **le positionnement des conseillers les plus « actifs » est également le plus « offensif »**. Le tableau présenté en suivant donne à voir les différences de postures en fonction du nombre de salariés assistés au cours de la dernière année.

Nature de l'intervention du CS pendant l'entretien préalable selon le nombre de salariés accompagnés

Posture du conseiller lors du dernier entretien préalable	Total	Nombre de salariés accompagnés au cours des 12 derniers mois			
		1 ou 2	Entre 3 et 5	Entre 6 et 10	Plus de 10
Rappelé la réglementation à l'employeur	51%	50%	49%	55%	50%
Observé sans intervenir dans la discussion	10%	13%	12%	13%	5%
Vérifié le respect de la procédure par l'employeur	65%	64%	63%	69%	63%
Cherché à faciliter le dialogue	72%	76%	70%	76%	69%
Demandé un maximum d'explications à l'employeur	57%	61%	55%	57%	55%
Cherché à négocier avec l'employeur	38%	27%	39%	42%	39%
Autre	9%	7%	5%	11%	11%

Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018

Clé de lecture : 69% des conseillers du salarié ayant accompagné plus de 10 salariés au cours de la dernière année ont cherché à négocier avec l'employeur au cours du dernier entretien préalable assisté.

Cette importance de l'« expérience » se vérifie aussi si l'on se penche sur le parcours syndical des conseillers. En effet, le **degré d'« interventionnisme »** au cours de l'entretien préalable est également **renforcé par l'exercice d'autres fonctions de représentant du personnel**. L'expérience

syndicale vient ainsi nourrir la fonction de conseiller du salarié. La propension à négocier avec l'employeur est en effet plus importante dans les cas où les conseillers occupent d'autres mandats syndicaux (40% d'entre eux déclarent négocier, contre 30% de ceux qui n'exercent pas d'autres fonctions de représentant du personnel). Plus qualitativement, il est néanmoins intéressant de noter que cette variable n'a pas toujours un effet univoque. Bien entendu, le fait de disposer d'autres expériences dans le cadre des relations professionnelles est considéré comme aidant par la plupart des conseillers concernés ; néanmoins, ces mandats peuvent renvoyer à une grande variété de réalités (en termes de tâches exercées, de rapports à l'employeur, en lien avec des climats sociaux très différents selon les entreprises) et de niveaux d'expérience, ce qui a pour effet de ne pas avoir d'impact « mécanique » sur la manière d'exercer la fonction de conseiller du salarié.

L'enquête fait également apparaître **des différences de positionnements en fonction du genre**. D'après les réponses au questionnaire, les hommes se présentent comme plus actifs que les femmes au cours de l'entretien préalable : ils déclarent davantage chercher à négocier avec l'employeur (40%, contre 30% des femmes), leur demander un maximum d'explications (59%, contre 49% des femmes), mais aussi chercher à faciliter le dialogue (75%, contre 66% des femmes) ou encore simplement vérifier le respect de la procédure (67%, contre 59% des femmes).

L'impact de la catégorie socioprofessionnelle des conseillers du salarié sur leurs pratiques durant l'entretien préalable **est en revanche beaucoup moins clair que les facteurs précédemment énoncés**. Les résultats de l'enquête ne font en effet pas apparaître de différences statistiques significatives entre les conseillers à partir de cette variable. La phase qualitative permet d'en expliquer pour partie les raisons : si le niveau de diplôme et la catégorie socioprofessionnelle peuvent jouer sur les postures, dans la mesure où les conseillers cadres manifestent plus d'aisance pour intervenir face à l'employeur (facilités d'expression, compétences juridiques, etc.), d'autres facteurs jouent fortement. Nous l'avons vu, le niveau d'activité du conseiller, le parcours syndical et les autres mandats exercés ont un impact significatif sur la propension des conseillers à « s'imposer » face à l'employeur ; c'est donc en réalité l'imbrication de l'ensemble de ces facteurs qui détermine la posture plutôt qu'une variable unique.

Le même constat peut être fait par rapport au syndicat d'appartenance des conseillers. A nouveau, l'enquête statistique ne permet pas de dégager des tendances claires qui différencieraient nettement les positionnements des conseillers en fonction du syndicat auquel ils adhèrent. Là aussi, plusieurs facteurs explicatifs émergent des entretiens qualitatifs : le positionnement relativement peu « prescriptif » des syndicats par rapports à « leurs » conseillers du salarié ; le rapport plus ou moins distancié des conseillers vis-à-vis de leur organisation syndicale (en termes d'inscription dans un réseau d'interconnaissances syndicales, de proximité avec la « ligne politique » de l'organisation, etc.) ; le sentiment des conseillers, en fonction de leur profil et expérience, d'être plus ou moins bien outillé pour « traduire » en pratique leur conception du rôle, etc. L'organisation syndicale n'a donc pas d'effet unilatéral ou « mécanique » sur la posture des conseillers en entretien.

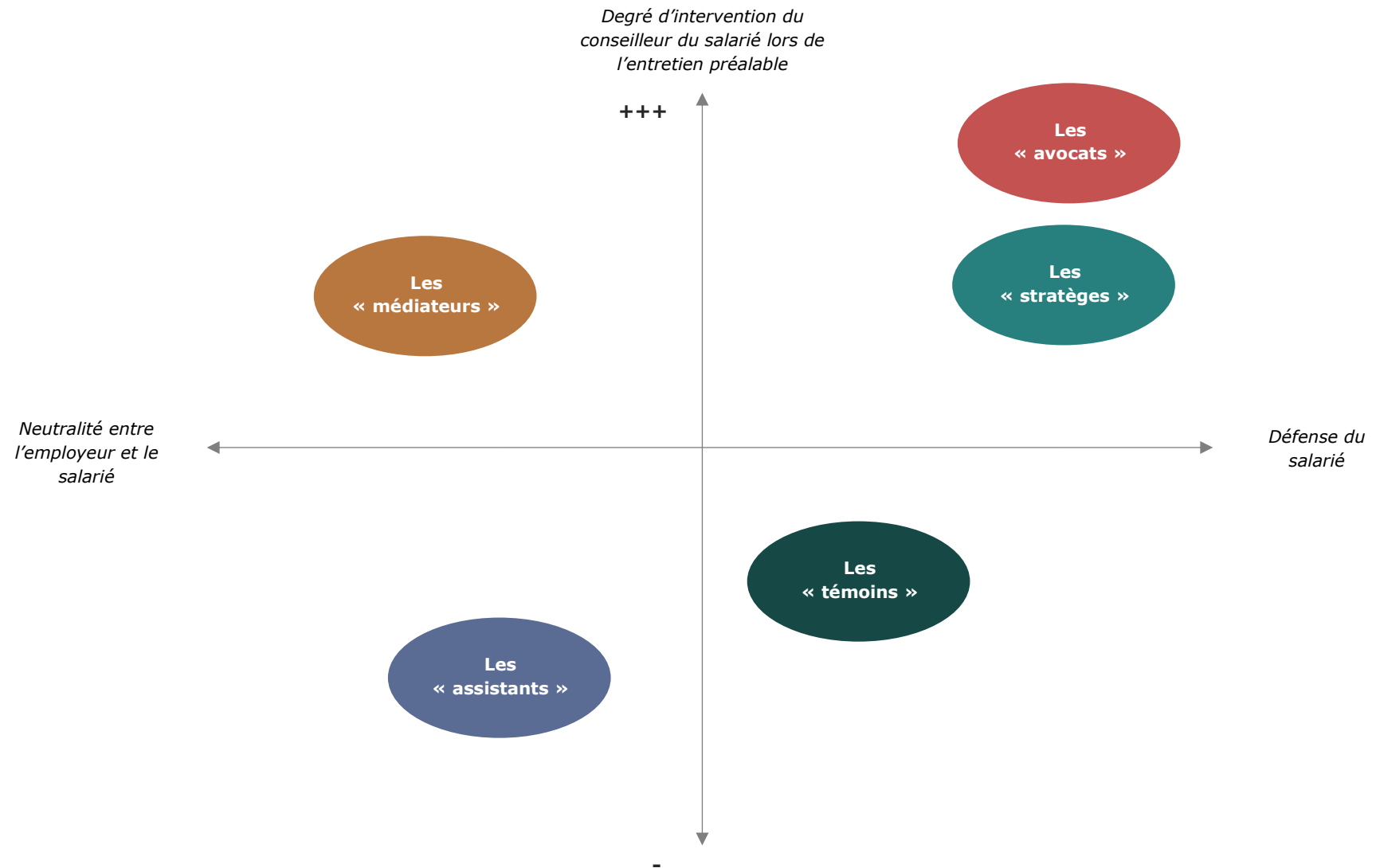
2.3. Du « stratège » à l' « assistant » : typologie des postures adoptées par les conseillers du salarié au cours de l'entretien préalable

Les positionnements des conseillers du salarié lors des entretiens préalables répondent donc à de multiples ressorts et sont complexes à saisir, tant les termes qui les définissent peuvent s'avérer polysémiques et se traduire de façons diverses en pratique. **L'investigation qualitative** via des entretiens approfondis auprès de conseillers **permet d'approcher avec beaucoup plus de finesse la variété des postures adoptées par les conseillers** en entretien, qui renvoient à leur conception de leur rôle, mais aussi pour partie à leur organisation pour exercer la mission.

Des entretiens menés **émergent 5 grands types de postures qui peuvent être adoptées par les conseillers du salarié**. Elles se distinguent les unes des autres sur de nombreux points : objectifs associés à l'intervention, registres d'intervention et d'accompagnement du salarié, degré d'« interventionnisme » au cours de l'entretien préalable, posture vis-à-vis de l'employeur et vis-à-vis du salarié, temps passé sur la mission et niveau de préparation de l'entretien en amont, importance accordée au compte-rendu, etc. Pour schématiser ces 5 positionnements principaux, nous avons choisi **de les positionner sur 2 axes structurants** : d'une part, le plus ou moins fort « interventionnisme » des conseillers au moment de l'entretien préalable, c'est-à-dire leur positionnement plus ou moins actif au cours de l'interaction ; d'autre part, la position vis-à-vis de l'employeur et du salarié : se considère-t-il comme défenseur des intérêts du salarié, ou comme un tiers neutre au cours de l'échange ? Le schéma proposé en suivant situe les positions de ces 5 « postures-types » en fonction de ces 2 axes.

Comme dans toute typologie, les différentes catégories présentées en suivant forment **des « idéaux-types » qui se fondent sur une modélisation de la réalité** : il s'agit d'éclairer des caractéristiques et pratiques communes pour en rendre compte de façon synthétique à des fins d'analyse. Les situations concrètes rencontrées ne correspondent donc pas toujours pleinement à l'un des modèles, ou peuvent emprunter à plusieurs des catégories décrites. En d'autres termes, cette typologie ne prétend pas refléter en tous points des situations réelles : elle propose de regrouper des caractéristiques et des pratiques communes dans des catégories, de façon à simplifier une réalité complexe et à la rendre intelligible.

Typologie des positionnements des conseillers du salarié lors de l'entretien préalable



Les « stratèges »

Il s'agit de conseillers du salarié **très expérimentés sur le plan juridique** : ils ont une fine connaissance du droit du travail, qu'ils ont acquise dans le cadre d'autres mandats syndicaux à responsabilité ou au fil de leur expérience en tant que conseiller. Ils sont également très « actifs » : ils multiplient les interventions dans des contextes variés, assurant souvent plus de 20 assistances par an.

Leur organisation est très « routinisée ». En amont de l'entretien, le temps de préparation est très « maîtrisé » et suit un protocole rigoureux : un échange téléphonique avec le salarié ponctué de questions très précises et systématiques ; quelques recherches personnelles rapides sur des points spécifiques ; un rapide entretien préparatoire juste avant l'entretien préalable au licenciement. **Ils acceptent également d'intervenir « en urgence »**, lorsqu'ils sont sollicités le jour même ou la veille de l'entretien. Après l'entretien préalable, ils prennent un temps d'échange rapide avec le salarié, et rédigent un compte-rendu si la situation a des chances de se poursuivre aux Prud'hommes. **La manière de mener la mission est très « professionnelle »** : analyse rapide de la situation, positionnement stratégique pendant l'entretien, compte-rendu succinct et factuel ensuite. Ils exercent l'essentiel de leur mission sur leurs temps personnel et syndical, entre lesquels ils n'établissent d'ailleurs pas de frontière très nette.

Leur positionnement au cours de l'entretien n'est pas clairement offensif vis-à-vis de l'employeur. Au contraire, leur **stratégie consiste précisément à se présenter comme « neutre » au cours de l'entretien préalable**, et à ne pas « s'afficher » comme étant « du côté du salarié ». Pour autant, c'est bien la défense du salarié qui guide leur intervention : l'objet est d'amener l'employeur à considérer différemment la situation en présentant les éléments de façon distancée, en se donnant à voir comme un tiers ne prenant pas parti. S'ils sont très « actifs » pendant l'entretien, cela ne se traduit pas nécessairement par un « interventionnisme » accusé. Leur maîtrise du droit du travail, de la jurisprudence, du fonctionnement des Prud'hommes (où ils peuvent être défenseur par ailleurs) leur permettent également de convoquer des arguments juridiques quand c'est nécessaire, tout en prenant soin de ne pas paraître « menaçant » à l'employeur.

Ces conseillers investissent un **registre d'accompagnement essentiellement juridique et « stratégique »**. Il ne s'agit pas toujours d'« aller dans le sens » du salarié pendant l'entretien : on peut évoquer certains de ses torts devant l'employeur, tout en s'en servant pour amener à un compromis. La stratégie avance « masquée » : apparaître comme neutre pour que les arguments avancés aient plus de poids auprès de l'employeur. **Les « stratèges » investissent essentiellement le côté juridique et la négociation**. Ils sont avant tout en appui au salarié au titre de leurs compétences de négociation et de leur maîtrise du droit du travail, et présentent beaucoup moins leur rôle sous l'angle du « soutien psychologique » des salariés. En revanche, **ils accordent beaucoup d'importance à l'information du salarié suite à l'entretien préalable** : ils prennent le temps de bien l'informer sur ses possibilités, les étapes s'il souhaite aller aux Prud'hommes, ses « chances » de gagner, etc. Il leur arrive d'être recontactés par le salarié après l'entretien préalable, pour des demandes de conseil, parfois un autre entretien avec l'employeur...

Exemple de « stratégie »

Gaël S. a une soixantaine d'années, il est conseiller du salarié depuis 17 ans. Il est extrêmement investi au sein de son organisation syndicale, où il a exercé de nombreux mandats et a été permanent pendant des années. Parallèlement, il est également défenseur prud'homal. Sur le plan professionnel, il est employé depuis plus de 30 ans dans la même entreprise, et explique que son parcours n'a pas été marqué par « une ambition démesurée » : « mon activité syndicale m'a toujours plus intéressé que d'essayer de monter au niveau professionnel ». Ses heures de délégation représentent aujourd'hui environ un trois quarts temps ; il travaille essentiellement les samedis et pendant les vacances scolaires.

Depuis qu'il occupe la fonction de conseiller, Gaël a réalisé un nombre colossal d'interventions. Il participe aujourd'hui à animer les temps de formation des nouveaux conseillers du salarié au sein de son organisation syndicale. Il explique avoir réduit son rythme d'activité depuis qu'il est défenseur syndical, car cela lui prend beaucoup de temps. Avant, il réalisait environ 50 interventions par an en tant que conseiller ; aujourd'hui, il se « limite » à 15 à 20 assistances annuelles. Cette expérience très importante qu'il a acquise au fil des années l'a amené à rationaliser sa pratique. Il est généralement contacté quelques jours avant, voire la veille de l'entretien préalable ; ces délais très courts ne lui posent pas de difficulté, car il s'est habitué à exercer dans un temps très contraint : « On apprend à balayer les choses relativement vite ; et moi j'ai pas vraiment le temps de voir ça avant, et puis quand on a l'habitude... Des fois, le salarié croit qu'il faudrait une demi-journée, mais ça n'est pas possible ! ». En amont de l'entretien préalable, il passe ainsi très peu de temps à préparer : « Mon but c'est d'expliquer aux nouveaux conseillers que c'est pas si long que ça : il faut savoir où chercher ».

Deux questions, qu'il pose avant l'entretien, sont pour lui essentielles pour cadrer son intervention. Il demande toujours au salarié s'il souhaite ou pas continuer à travailler dans l'entreprise, et s'il envisage d'aller aux Prud'hommes par la suite. En fonction de ses réponses, il ajuste ensuite son positionnement face à l'employeur et les objectifs de l'assistance : tenter d'atténuer les faits si le salarié souhaite se maintenir dans l'entreprise, être très peu « interventionniste » dans l'entretien si le salarié veut aller aux Prud'hommes et que l'employeur n'a que des éléments très « légers » en main pour un licenciement pour faute, amener l'employeur à dispenser le salarié de travailler pendant le préavis du licenciement si le salarié veut quitter son poste...

Les objectifs peuvent donc être multiples, et dépendent de chaque situation. Pour Gaël, il est nécessaire d'être « pragmatique » pour exercer cette fonction : on ne peut pas toujours éviter le licenciement, et cela ne correspond d'ailleurs pas toujours aux souhaits du salarié ; en fonction de la situation, il appartient donc au conseiller de définir en amont ce qui peut être fait pour garantir au salarié la meilleure « sortie possible ». Pour parvenir à ses fins, il lui semble indispensable d'apparaître comme « neutre » aux yeux de l'employeur, et de jouer davantage sur le côté « inspection du travail » que « syndicaliste ». « C'est pour ça qu'il ne faut pas apparaître trop comme défenseur du salarié, parce que [sinon] le patron va toujours être méfiant sur ce que vous lui dites. Si vous avez un côté un peu neutre, et que vous pouvez expliquer juste que sous l'angle légal il est un peu mort pour une faute grave, là vous pouvez peut-être y arriver. »

Les « avocats »

Ces conseillers du salarié présentent **des niveaux d'ancienneté variés** : il peut s'agir de « nouveaux entrants » dans la fonction comme de conseillers plus aguerris. Ils partagent des motifs d'engagement qui puisent dans leur expérience personnelle ou d'autres engagements associatifs ou syndicaux, et envisagent dès le début la fonction comme **une responsabilité importante, supposant un fort investissement**. Ces conseillers travaillent beaucoup leurs compétences en droit et se sentent à l'aise sur ce plan (ce qui peut être lié à leur formation initiale, ou à d'autres expériences au cours desquelles ils se sont formés, conjuguées à un travail personnel de long cours). Parmi les conseillers rencontrés en entretien, les femmes sont particulièrement nombreuses dans cette catégorie ; les cadres sont également surreprésentés.

La fonction est ici investie de façon très intense, que ce soit en amont de l'entretien préalable ou en aval. Ces conseillers consacrent un temps de préparation très important à chaque assistance : avant l'entretien, ils réalisent un ou plusieurs entretiens préalables avec le salarié, recueillent différentes « pièces » pour travailler sur le « dossier », étudient la chronologie des faits, effectuent des recherches personnelles pour trouver d'éventuelles « failles » juridiques et accompagnent le salarié sur son positionnement et son attitude pendant l'entretien préalable. Le ou les entretiens préparatoires sont souvent complétés d'échanges téléphoniques ou par mail avec le salarié, l'objectif étant d'avoir un maximum d'éléments en main avant l'entretien préalable. Il s'agit alors pour le conseiller d'établir une « stratégie » en accord avec le salarié, qu'ils suivront l'un et l'autre au cours de l'entretien préalable.

La mission ne se termine pas une fois l'entretien réalisé : les conseillers prennent un temps avec le salarié pour « débrief », lui expliquent les étapes ultérieures, demandent à être tenus au courant lors de la réception de la lettre de licenciement, et conseillent le salarié sur « l'après ». Le compte-rendu est également rédigé avec soin, et se veut exhaustif : de format très long, il reprend l'ensemble de l'entretien, on y ajoute parfois des annexes, etc. Chaque assistance est donc extrêmement chronophage : en comptabilisant l'ensemble des étapes, ces conseillers estiment qu'une intervention requiert au minimum 2 à 3 jours de « travail » complet. Leur organisation pour remplir la fonction est très variable selon les cas : heures de délégation syndicale, temps professionnel non déclaré (car ils ont été « mis au placard » par la direction en raison de leurs activités syndicales), organisation grâce au statut de cadre... Tous ont néanmoins pour point commun de consacrer un temps personnel significatif à la mission.

Au cours de l'entretien préalable, **le conseiller se pose explicitement en défenseur du salarié et en négociateur**. Il a une posture très active et « interventionniste », réfute certains des éléments avancés par l'employeur en usant d'arguments juridiques, pose des questions « pièges », fait valoir les manquements au droit du travail qu'il a repérés, etc. Sa posture peut être plus ou moins active selon les situations, en fonction de la « ligne de défense » qu'il a préparée en amont. L'objectif de l'intervention n'est pas de nourrir ou d'aller vers un contentieux aux Prud'hommes, mais de **négocier « le meilleur accord possible »** en opposant à l'employeur des arguments qui l'amènent à infléchir son positionnement et à modifier sa décision (négociation d'indemnités extralégales, d'un protocole transactionnel, modification du motif de licenciement, etc.).

Leur accompagnement se joue aussi sur d'autres plans et déborde largement le cadre de l'entretien préalable : soutien moral, accompagnement sur le plan psychologique, voire social. Ils considèrent en ce sens que **la mission de conseiller suppose de manier différents registres, et**

d'endosser différents « casquettes » (juriste, psychologue, etc.). Ce très fort engagement dans la mission fait parfois écho à des situations et histoires professionnelles qui ont été douloureuses et ils investissent de façon souvent très « affective » la fonction.

Exemple d'« avocat »

Nadia S. a 50 ans ; elle est cadre dans une grande entreprise de transport. Elle se définit comme une « cadre atypique », voire une « cadre rouge », car elle a souvent été en désaccord avec certaines pratiques RH dans son entreprise. Son engagement syndical récent (moins de 3 ans) trouve d'ailleurs son origine dans les pratiques managériales particulièrement « violentes » qu'elle a observées au sein de sa société (licenciement de 50 cadres en 1 an). Cet engagement avait un double objectif : d'une part, se protéger de telles pratiques en obtenant un statut protecteur et, d'autre part, pouvoir s'engager pour la défense des salariés de façon « concrète ».

Elle choisit un syndicat non représentatif, en accord avec « ses valeurs ». Elle présente en effet une certaine défiance quant au monde syndical, car elle aurait observé des pratiques peu éthiques dans son entreprise (favoritisme, « inertie » lors d'enjeux importants...). Nadia S. débute donc sa vie syndicale par un mandat de représentant de section syndicale, et s'investit parallèlement au niveau de la fédération. Elle souhaite néanmoins progressivement s'orienter vers des missions plus « opérationnelles » ; quelque temps plus tard, elle entend parler du mandat de conseiller du salarié par le biais de l'union locale. Elle accepte d'endosser la fonction après quelques hésitations (elle craignait au départ de ne pas avoir de connaissances juridiques suffisantes).

Depuis qu'elle est officiellement conseillère du salarié (2018), elle explique que sa mission représente pour elle « un réel engagement ». L'importance qu'elle y accorde se traduit de différentes manières : un temps de préparation particulièrement important avec le salarié (pas moins de 2 entretiens préparatoires d'1h30 pour sa première assistance), qu'elle associe à des recherches approfondies sur le plan juridique, un accompagnement qui se déroule essentiellement sur son temps personnel (elle pose une journée de RTT pour se rendre à l'entretien préalable).

Cet important temps de préparation lui permet, durant l'entretien, d'adopter une posture très interventionniste, où les prises de paroles sont anticipées et stratégiques. Elle investit à la fois le registre de la médiation, en cherchant à prévenir le contentieux judiciaire et le recours prud'homal, tout en n'hésitant pas à se positionner comme une négociatrice : « [Lors de l'entretien] on a posé les problématiques, (...) et c'est surtout que j'ai fait valoir les manquements au droit du travail tout simplement, à chaque fois j'ai dit, de manière factuelle quoi : 'Ça vous voyez, c'est interdit', 'ça vous auriez pas dû faire ça comme ça'. (...) Parce que jamais il n'a fait de visite de médecine du travail, sa mutuelle [au salarié] n'existait pas, il la prélevait mais il n'avait pas de mutuelle... »

Bien qu'elle insiste sur la nécessité de faire valoir les droits du salarié et l'importance du respect des aspects juridiques, elle rappelle l'importance de la négociation et de la conciliation : « Je pense que notre mission à nous, elle va plutôt vers de la conciliation, de la négociation, voilà, vers plus d'équilibre on va dire (...) Je vois encore une fois un équilibre plus juste, il faut trouver toujours les solutions de la négociation, et ça c'est extraordinaire. » Elle envisage à terme d'évoluer vers des missions de conseillère prud'homale.

Les « médiateurs »

Ces conseillers ont également des niveaux d'ancienneté très différents. **Ils s'investissent dans la fonction de façon assez « raisonnée »**, effectuant souvent entre 5 et 10 assistances par an. La plupart des conseillers correspondant à cette catégorie appartiennent à **des organisations syndicales qu'ils décrivent comme « réformistes »**. Ils se distinguent des autres notamment dans le rapport à l'employeur que cela implique selon eux : ils se décrivent comme beaucoup moins « offensifs » que d'autres face aux employeurs, et décrivent un engagement syndical davantage mû par la recherche de dialogue et de compromis que par l'établissement d'un rapport de force. Ils cultivent une certaine appétence pour le droit, se « tiennent au courant » et s'auto-forment, mais ne se considèrent pas pour autant comme des « experts juridiques ».

Le temps de préparation des entretiens varie selon les conseillers. Il peut être assez réduit comme impliquer un entretien préparatoire avec le salarié plusieurs jours avant la rencontre avec l'employeur. Si des éléments de contexte et quelques recherches juridiques permettent au conseiller de « défricher » la situation, **ils accordent plus d'importance que les autres à l'accompagnement du salarié dans sa posture, la gestion de ses « émotions »**, et passent un temps important à « préparer » le salarié à l'entretien : lui expliquer le déroulement et les différents « étapes » de l'entretien préalable, travailler l'attitude et les mots qui seront employés par le salarié, apaiser les salariés « remontés » en les enjoignant à rester « dans la retenue » face à l'employeur, etc. Suite à l'entretien préalable, ils établissent généralement un compte-rendu très détaillé, le plus « neutre » possible en reprenant directement les propos des uns et des autres. Leur organisation pour exercer la fonction est variable selon les cas (organisation du temps de travail en fonction pour les cadres, ou temps syndical).

Ces conseillers ont un positionnement actif au cours de l'entretien, mais qui se distingue des catégories précédentes dans la mesure où ils se posent avant tout en conciliateurs et en médiateurs. Ils cherchent moins à négocier eux-mêmes avec l'employeur, qu'à **créer des conditions de déroulement de l'entretien préalable propices à l'établissement du dialogue** et à la recherche d'un compromis entre les parties. Leur objectif principal est de leur **faire trouver une solution « à l'amiable »**. Ils se voient en ce sens davantage comme des facilitateurs que comme des négociateurs. Ils peuvent « tendre des perches » à l'employeur, qui permettent d'envisager les choses autrement, dessinent des solutions alternatives, mais ne sont jamais dans une opposition frontale à l'employeur n'usent pas d'un registre vindicatif. **Cette posture de « médiation » s'incarne également dans le positionnement vis-à-vis du salarié.** Si ces conseillers considèrent que leur intervention vise à aider les salariés à trouver l'issue la « plus favorable », ils ne se positionnent pas pour autant comme des défenseurs inconditionnels. Dans certains cas, ils peuvent par exemple juger que les salariés sont « indéfendables » (car ils ont commis des fautes professionnelles « graves », car ils ne leur avaient pas « tout dit » lors de l'entretien préalable, etc.). Dans ces cas, ils adoptent au cours de l'entretien une posture beaucoup plus passive, considérant qu'il n'y a pas là matière à infléchir le déroulement du licenciement et ses conditions.

Le registre d'accompagnement investi par ces conseillers emprunte beaucoup au domaine psychologique, et s'apparente à **une forme de « coaching » des salariés**, de gestion des émotions. Ils voient également leur plus-value dans l'établissement du dialogue entre salarié et employeur, dont ils regrettent bien souvent qu'il faille attendre un entretien préalable au licenciement pour qu'il s'établisse.

Exemple de « médiateur »

Sylvie F., 61 ans, est cadre dans une grande entreprise. Elle est conseillère du salarié depuis moins de 2 ans et a fait le choix de s'investir dans la vie syndicale il y a 8 ans sur les conseils d'une de ses collègues. Elle occupe aujourd'hui 2 autres mandats au sein de son entreprise (DP et élue au CHSCT). Elle-même a vécu un licenciement économique il y a quelques années, qui l'a particulièrement marquée. Elle explique avoir souhaité s'investir dans la vie syndicale avant toute chose pour « défendre les salariés » mais aussi car, ayant déjà fait l'expérience des difficultés pour retrouver un emploi après 50 ans, il lui a semblé préférable de se protéger de la répétition d'une telle situation. Son engagement dans ses différents mandats n'en est pas réduit pour autant.

Elle a réalisé une dizaine d'accompagnements depuis l'obtention de son mandat. Elle prépare généralement les assistances le soir ou entre midi et deux, par un travail de veille réglementaire et un échange téléphonique avec le salarié. Elle rencontre également le salarié quelques heures avant l'entretien préalable, pour le conseiller et le « préparer » à ce qui va suivre (le déroulement des échanges, son rôle, etc.). En tant que cadre, son organisation est assez souple. Elle accompagne les salariés lorsqu'elle n'a pas de réunions ou de temps de travail collectif de prévu et prépare les entretiens sur son temps libre. Elle effectue de nombreuses recherches sur l'entreprise et l'employeur, sur les droits auxquels peut prétendre le salarié, et le conseille toujours sur le positionnement et le ton qu'il faudrait privilégier pendant l'entretien.

Au cours de l'entretien préalable, elle se décrit comme étant davantage dans un rôle de « médiation » et « d'apaisement » que dans la « revendication ». Il est important selon elle de d'abord faire en sorte que le cadre légal soit respecté durant l'entretien préalable. Il lui est par exemple déjà arrivé de demander à une personne extérieure à l'entreprise de quitter la pièce lors de l'entretien. Si elle ne prend pas part aux négociations, elle fait en sorte que les échanges se déroulent au mieux : « Ils me posent des questions sur leurs droits, et je fais des recherches aussi, sur leurs droits, qu'est-ce qu'ils peuvent demander, ce à quoi ils ont droit comme indemnités de licenciement, toutes ces choses-là. Et ils me demandent conseil, à savoir quelle attitude ils peuvent avoir, et puis parce que y'en a qui sont très énervés... Donc je leur conseille de pas trop élever la voix, parce que ça sert à rien, ils obtiendront pas forcément quelque chose et puis ça va inciter à une rupture beaucoup plus difficile... ».

Durant l'entretien elle explique notamment intervenir lorsque « le ton monte » ou que le salarié n'ose pas s'exprimer. Elle demande aussi fréquemment des précisions à l'employeur, lui demande de reformuler si elle n'a pas compris la teneur de ses propos... Lorsque les échanges ne trouvent pas d'issue, elle fait en sorte que les deux parties finissent par se positionner. Enfin, lorsque cela lui semble préférable et que le salarié le souhaite, il lui arrive d'intervenir pour favoriser une rupture conventionnelle. Mais elle précise lors de l'entretien que son rôle n'est en théorie pas de « négocier », et qu'elle s'en tient donc aux limites de sa fonction telle qu'elle est prévue dans les textes : « Mais normalement on est pas là pour négocier... Je précise qu'objectivement je prends note de tout ce qui est dit, et après j'interviens s'il peut y avoir des heurts, ou parfois quand c'est trop long, ou pour poser une question pour préciser... ».

Les « témoins »

Ces conseillers du salarié ont une ancienneté dans la fonction moins importante que les autres catégories précédemment décrites. Ils ont **généralement été sollicités par leur organisation syndicale pour devenir conseiller du salarié**, car ils occupent d'autres mandats (en entreprise) et sont très inscrits dans le réseau syndical local (ils passent beaucoup de temps à l'union locale ou départementale, échangent souvent avec leurs « collègues » de l'organisation, etc.). Ils ont accepté avec intérêt, trouvant la fonction importante et permettant une ouverture sur d'autres univers professionnels que le leur. Ces conseillers ne se sentent pas nécessairement très « experts » sur le plan juridique et ont une connaissance moins approfondie du droit du travail que les catégories précédentes.

Le temps consacré à la mission dépasse ici les heures de délégation prévues, mais il s'en approche davantage que dans les autres cas. La mission est généralement partagée entre du temps professionnel déclaré (pour assister à l'entretien préalable en tant que tel) et du temps personnel (pour un éventuel entretien préparatoire et la rédaction du compte-rendu). Ils ont un **niveau d'activité modéré, car ils prennent sur leur temps professionnel** et sont donc contraints par les heures de délégation prévu pour la mission tel qu'institué dans les textes. Selon les cas, ces conseillers proposent ou pas au salarié un entretien préparatoire en amont de l'entretien préalable, ou bien les rencontrent juste avant l'entretien avec l'employeur. **Ils préparent surtout l'interaction en échangeant avec le salarié sur le contexte, en lui donnant des conseils** sur la posture à adopter ; il font **peu de recherches sur le plan juridique** et ne préparent pas beaucoup l'entretien préalable sur cette dimension-là.

Le positionnement de ces conseillers du salarié au cours de l'entretien préalable est **assez peu « interventionniste »**. Leurs interventions visent surtout à demander certaines précisions à l'employeur, à recadrer sur quelques points de droit. Ils ne sont en revanche pas dans la contestation, et très rarement dans la négociation. **Cette posture assez peu active peut tenir à plusieurs choses** : sentiment de manque de compétences sur le plan juridique, manque d'aisance pour intervenir, crainte de se faire « recadrer » par l'employeur, conditions d'exercice du mandat jugées inadaptées pour permettre une réelle « défense » des salariés... Certains peuvent néanmoins adopter certaines stratégies, sans être trop offensif vis-à-vis de l'employeur : demander des précisions ou des clarifications pour l'amener à parler un maximum (et retranscrire l'ensemble des éléments dans le compte-rendu).

Le **compte-rendu fait en effet l'objet d'une attention particulière** chez ces conseillers. Ils ne cherchent pas à infléchir la situation sur le moment (car ils ne se sentent pas suffisamment « armés » sur le plan juridique, ont du mal à « s'imposer » face à l'employeur, craignent qu'on ne leur reproche d'outrepasser leur rôle, etc.) mais à **recueillir un maximum d'éléments qui pourraient aller dans le sens du salarié pour la suite**. Le compte-rendu est donc considéré comme très important, car c'est le document qui fera référence pour le salarié s'il décide de poursuivre par un contentieux aux Prud'hommes. Le compte-rendu peut être rédigé par le conseiller du salarié seul, ou parfois avec l'aide d'autres conseillers de la même organisation syndicale (en cas de difficultés à formaliser le document). A la fin de l'entretien, le salarié est systématiquement orienté vers l'organisation syndicale du conseiller s'il souhaite poursuivre aux Prud'hommes ; le lien entre ces conseillers et leurs organisations syndicales est très étroit (forte présence de l'organisation syndicale en soutien des conseillers).

L'intervention du conseiller est ici pensée comme un **« garde-fou » contre les manquements au droit du travail à l'encontre des salariés**, et fait figure de **première étape dans un éventuel parcours contentieux par la suite**.

Exemple de « témoin »

Stéphane P. a 45 ans. Il est ouvrier dans une entreprise de transport collectif depuis près de 25 ans. Investi dans la vie syndicale depuis une quinzaine d'année en tant que délégué du personnel puis délégué syndical, il présente néanmoins aujourd'hui un regard plutôt critique sur ces missions et n'adopte pas un discours spécialement militant. Il explique apprécier davantage sa mission de conseiller du salarié, qu'il a débutée il y a 2 ans, et dans le cadre de laquelle il a assisté au total une quinzaine de personnes.

Pour préparer ses assistances, Stéphane P. organise généralement avant l'entretien préalable un entretien téléphonique et une rencontre en face-à-face, le jour même ou quelques jours avant l'entretien si ses disponibilités lui permettent. Il s'agit à ce moment-là surtout de clarifier la situation, d'avoir quelques éléments en main et de vérifier certains points de la procédure. Il essaie également de rassurer le salarié ; mais ne fait pas de recherches sur le plan juridique. Ses interventions se déroulent le plus souvent essentiellement sur du temps professionnel déclaré : lorsqu'il est sollicité par un salarié, son employeur lui accorde de s'absenter une journée.

Au cours des entretiens préalables, il explique être avant tout dans un rôle d'apaisement et de clarification de la situation. Mais il ne cherche pas du tout à provoquer ou intervenir en cas de négociations : parce qu'il n'est pas bien sûr que ce soit son rôle, mais surtout, parce qu'il ne se sentirait pas à l'aise dans une telle posture, qui ne fait pas partie de « son tempérament ». Il considère également qu'il aurait de toute façon très peu de prise sur la décision de l'employeur : « [Je ne vais] pas leur mentir [aux salariés]. Je peux essayer, mais je pourrais pas influencer l'employeur. Moi je suis là juste pour vérifier si l'employeur, il est dans les normes au niveau des articles de loi et tout. Et après, j'essaye d'orienter les salariés s'ils veulent aller plus loin. Tout dépend des personnes. »

En revanche, s'il n'évoque pas frontalement d'éventuels manquements au droit ou ne cherche pas à entrer dans le rapport de force, il tente d'inciter l'employeur à s'exprimer, pour indiquer de la façon la plus exhaustive possible ce qui aura été évoqué durant l'entretien dans le compte-rendu : « S'il n'y a pas de respect du droit, mon approche c'est pas de dire qu'il ne respecte pas le droit. Je dis pas 'vous faites ça mais l'article ne stipule pas ça'. (...) Je demande plutôt 'Est-ce que je peux avoir le document ?'. Je demande si je peux, je ne demande pas 'donnez-moi !'. (...) Comme je dis au salarié, je vais essayer de poser des questions. Que l'employeur me dise oui ou non, pour que je puisse transcrire. » Il veille également à apaiser le salarié et à faire en sorte d'éviter les conflits ouverts au cours de l'entretien préalable. « Moi j'avais déjà dit au salarié : 'ne dites rien, laissez-le parler'. Et puis au fur et à mesure, plusieurs fois j'ai dit, 'quand je vous touche, vous vous calmez'. C'était dur, parce que pour lui, l'employeur il mentait, et il voulait répondre. Moi je lui ai dit que ça ne servait à rien. »

Stéphane P. soigne ensuite la rédaction du compte-rendu, qu'il appelle « l'attestation », en retranscrivant de façon littérale les propos et le déroulement de l'entretien. Il a l'habitude de rédiger à la main ce compte-rendu sur un formulaire Cerfa, pour faciliter ensuite son usage dans le cadre des Prud'hommes (comme pour les attestations de témoin). Sa « stratégie » en tant que conseiller du salarié se donne finalement à voir en deux temps : essayer d'être discret face à l'employeur, de le « coincer » discrètement avec ses questions, pour pouvoir témoigner ensuite habilement dans « l'attestation ».

Les « assistants »

Il s'agit de conseillers qui sont soit entrés très récemment dans la fonction, soit qui ont réalisé très peu d'assistances depuis qu'ils ont débuté la mission. Dans tous les cas, il s'agit de conseillers encore peu expérimentés, et qui le soulignent d'ailleurs volontiers. Ils ont une activité très mesurée en termes d'accompagnements (ils réalisent généralement moins de 5 assistances par an), mais seraient preneurs d'en faire davantage. Ils ne savent pas toujours bien expliquer les raisons qui font qu'ils sont assez peu sollicités. Ces conseillers n'ont pas des connaissances très « poussées » en droit du travail, en dehors de celles qu'on leur a enseignées dans le cadre de formations à la fonction.

Ces conseillers du salarié **respectent le cadre d'intervention tel qu'il est défini dans les textes** qui encadrent la fonction. Ils ne consacrent pas beaucoup de temps à la préparation de l'entretien, et n'organisent pas d'entretien préparatoire en amont. Ils rencontrent généralement le salarié juste avant l'entretien avec l'employeur, et ont eu un échange téléphonique avant, qui a servi à vérifier quelques éléments formels avec le salarié (réception de la lettre en recommandé, respect du délai de convocation à l'entretien, absence d'instances représentatives du personnel dans l'entreprise...). Cet échange téléphonique vise également à « dédramatiser la situation », rassurer le salarié par sa présence. L'entretien préalable est globalement peu préparé en amont. Par ailleurs, **l'intervention du conseiller se termine juste après l'entretien préalable**. Quelques informations peuvent être données au salarié pour la suite (qui contacter en cas de contentieux aux Prud'hommes, etc.) ; un compte-rendu est rédigé si le salarié en fait la demande.

La fonction de conseiller du salarié est ici perçue comme relativement « simple », dans la mesure où **le rôle est perçu comme se limitant à une présence pour observer et se faire le témoin** de l'entretien. Le conseiller est effectivement très peu actif au cours de l'entretien préalable : il se présente au début, prend des notes au cours de l'échange, peut poser quelques questions à l'employeur lorsqu'il ne saisit pas certains éléments... Leurs prises de parole sont très brèves ; **ils décrivent ainsi leur positionnement comme relativement « passif »** (ce qui peut leur être reproché ensuite par les salariés, après l'entretien préalable). Sur le plan juridique, quelques éléments sont examinés systématiquement (respect du délai de convocation, lieu de réalisation de l'entretien préalable, etc.), mais la vérification du respect de la légalité de la procédure s'arrête là. Cette posture peut faire écho à différents types de raisons. Pour certains, cette posture « a minima » correspond à leur interprétation du rôle de conseiller du salarié, à partir des formations auxquelles ils ont assisté ou de guides pratiques qu'ils ont consultés. Ils considèrent que toute autre forme d'intervention reviendrait à excéder le rôle qui leur est conféré. Une partie des conseillers peut d'ailleurs avoir une posture relativement critique sur la manière dont la mission est définie par les textes. Dans d'autres cas, ce positionnement très peu actif tient surtout à un sentiment de manque d'expérience, et au fait qu'ils ne sentent pas outillés pour aller « plus loin » dans l'entretien. Enfin, certains de ces conseillers considèrent que lors de l'entretien préalable, les « dés sont jetés », et qu'avoir une incidence sur l'issue de l'entretien préalable est hors de leur portée.

La **plus-value des interventions est ici surtout perçue à l'aune de ce qu'induit la simple présence du conseiller au cours de l'entretien préalable** : il s'agit à la fois d'offrir un soutien moral au salarié, d'assurer un plus grand équilibre (sur le plan symbolique) dans le « rapport de force » entre employeur et salarié, et de remplir une fonction d'apaisement de la situation liée à la présence d'un tiers extérieur à la situation.

Exemple d' « assistant »

Sylvain N. est manager dans la grande distribution (profession intermédiaire). Cela fait 10 ans qu'il travaille dans le même magasin. Il s'est engagé dans la vie syndicale il y a un peu plus de 5 ans, un peu « par hasard » (c'était notamment pour éviter la réélection d'un représentant syndical qu'il pensait peu investi pour défendre les intérêts des salariés de l'entreprise). N'ayant à ce moment-là pas été élu lors des élections au sein de son entreprise, un des membres de l'unité départementale de son syndicat lui a proposé de se présenter en tant que conseiller du salarié. C'est donc suite à cette sollicitation qu'il a accepté d'exercer le mandat. Il est aujourd'hui également élu au CSE de son entreprise.

Il réalise environ 5 accompagnements par an depuis 6 ans. Le temps de préparation est généralement court : après un premier échange téléphonique qui ne dure généralement pas plus d'une demi-heure, il rencontre les salariés juste avant l'entretien préalable.

Il a une conception beaucoup moins extensive du rôle de conseiller du salarié en comparaison avec les autres profils décrits. Il présente ses missions comme quelque chose d'assez « simple » : *« Elles sont pas multiples les missions : un témoin de l'entretien pour faire foi, c'est pas sorcier en soi de prendre les notes pendant l'entretien et éventuellement de réorienter après l'entretien. (...) On est là pour prendre des notes, noter tout ce qui est dit, orienter et rassurer le candidat, nombreux sont ceux qui vont à l'entretien dans l'angoisse... Les dés sont jetés en général, tous ceux que j'ai faits, ça s'est terminé comme prévu, l'objectif c'est surtout de les rassurer sur ce qu'ils peuvent dire ou ne pas dire, garder son calme... »* **A son sens, sa mission tient essentiellement à une fonction de réassurance des salariés, et de « rééquilibrage » de la situation par sa présence.**

Il indique ne pas tenir de rôle particulier dans les négociations. Pour cette raison, il juge que les situations de ruptures conventionnelles sont moins « confortables » à assister, car elles nécessitent davantage de connaissances juridiques jugées trop « techniques » : *« J'en ai fait un peu moins des ruptures conventionnelles, je suis un peu moins à l'aise ; un licenciement on va convoquer le salarié, on lui dit ce qu'on lui reproche et ça suit son cours, alors que dans le cadre d'une rupture conventionnelle il peut y avoir plusieurs entretiens, la signature du protocole, les délais, les montants doivent être validés, pour pas que ce soit un licenciement maquillé... Donc si demain je devais y retourner je rappellerais le syndicat pour avoir un peu plus d'infos. »*

Il rédige un compte-rendu de l'entretien lorsque cela lui est demandé par le salarié. Il lui est déjà arrivé que son syndicat lui demande de le reformuler en partie, pour que celui-ci soit plus facilement mobilisable aux Prud'hommes, notamment en insistant sur les termes essentiels. Sylvain N. souhaiterait éventuellement voir ses missions évoluer vers celles de conseiller prudhommal ; mais pour l'heure, son organisation syndicale lui conseille de gagner d'abord en expérience via le mandat de conseiller du salarié. S'il est plutôt « proche » de l'unité locale de son organisation syndicale, il est en revanche assez rarement en contact avec d'autres conseillers du salarié.

3. Les résultats de l'accompagnement des salariés

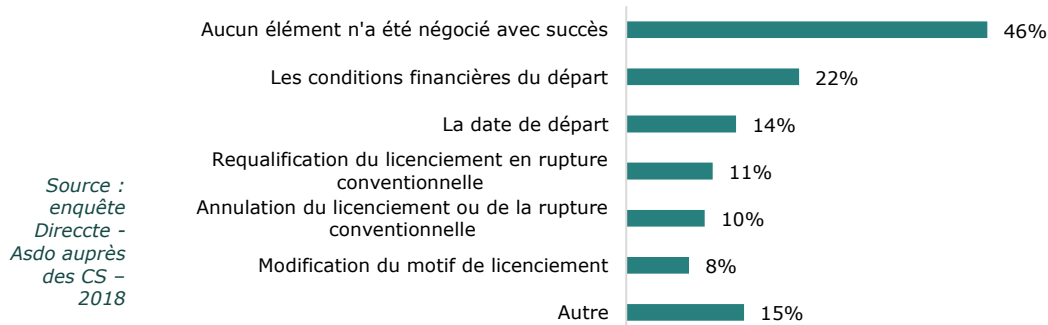
3.1. Dans plus de la moitié des situations, des éléments sont négociés avec succès

Si les différentes postures décrites à partir de l'investigation qualitative sont donc très différentes, il est difficile de les « pondérer » pour avoir une idée de ce qu'elles représentent parmi les conseillers du salarié franciliens, dans la mesure où elles reposent sur des éléments et des traits saillants difficiles à objectiver. Pour autant, les **résultats de l'enquête permettent de saisir pour partie l'impact des interventions des conseillers**. Le questionnaire interrogeait en effet les conseillers sur les « résultats » de leur dernière assistance, en termes d'éléments ayant été négociés avec succès. Ces résultats mettent en évidence **la fréquence des cas dans lesquels, suite à l'entretien préalable, il y a eu une évolution de la situation du salarié** : en effet, les conseillers interrogés déclarent que dans 54% des cas, la dernière assistance s'est soldée par la négociation d'au moins un élément avec succès.

Si l'on s'intéresse plus en détail aux types d'évolutions constatées, il apparaît que, **dans 10% des cas, le licenciement ou la rupture conventionnelle ont été annulés**. Dans 11% des cas, le licenciement a été requalifié en rupture conventionnelle ou inversement. Dans 8% des cas, le motif de licenciement a été modifié. Enfin, dans 14% des cas, la date de départ a été modifiée, et dans 22% des situations, ce sont les conditions financières du départ qui ont été réévaluées.

Les éléments négociés avec succès suite à l'entretien préalable

(plusieurs réponses possibles)
[Base: 837 répondants]



Les résultats de l'entretien préalable sont, logiquement, beaucoup plus importants dans les cas de ruptures conventionnelles, puisque dans 87% des cas, l'issue de l'entretien a été modifiée par l'évolution d'au moins un élément (contre 48% des situations de licenciement) : c'est en particulier le

cas de la date de départ et des conditions financières de départ du salarié (qui ont été respectivement modifiées dans 47% et 62% des cas de rupture conventionnelles, contre seulement 8% et 15% en cas de licenciement). L'enquête montre également que, dans les cas de licenciement, **les points de négociation varient en fonction du motif de licenciement**. C'est en effet dans les **situations de licenciement pour motif économique et pour inaptitude qu'il y a le plus souvent des éléments d'évolution en faveur du salarié**, tandis que les licenciements pour faute et pour insuffisance professionnelle semblent laisser moins de marges de manœuvre. Il faut néanmoins noter que dans 13% des cas de licenciement pour faute et 12% des licenciements pour insuffisance professionnelle, la rupture du contrat a finalement été annulée par l'employeur. De la même manière, dans un quart des licenciements pour inaptitude et 29% des licenciements économiques, ce sont les conditions financières du départ qui ont pu être revues à la hausse. **Ces résultats sont loin d'être anodins : dans plus d'1 situation sur 2, la situation à l'issue de l'entretien préalable est révisée, même si les possibilités d'évolution sont plus ou moins importantes** selon le motif de rupture de contrat envisagé.

Elements négociés avec succès suite à l'entretien préalable

	Motif économique	Faute	Inaptitude	Insuffisance professionnelle
Annulation du licenciement ou de la rupture conventionnelle	1%	13%	4%	12%
Modification du motif de licenciement	1%	12%	2%	9%
Requalification du licenciement en rupture conventionnelle ou l'inverse	3%	12%	6%	13%
Conditions financières du départ	29%	11%	24%	15%
Date de départ	17%	6%	13%	8%
Aucun élément négocié avec succès	48%	55%	41%	55%
Base répondants	75	431	54	105

Source :
enquête
Direccte -
Asdo auprès
des CS -
2018

Clé de lecture : Dans 48% des cas de licenciement pour motif économique, aucun élément n'a été négocié avec succès.

Enfin, **la nature de la relation entre employeur et salarié n'est pas non plus sans incidence sur les résultats de l'entretien** et les éléments négociés avec succès : en effet, lorsque cette relation est décrite comme « conciliante » ou « neutre », les évolutions obtenues sont plus importantes que lorsqu'elle est « tendue » ou « conflictuelle » (cf. schéma page suivante).

Ces résultats montrent que **le rôle du conseiller du salarié permet (a minima) de garantir que l'entretien préalable n'est pas une simple formalité**, mais bien un lieu où peuvent se discuter les faits, leur gravité, leur qualification, et se négocier les indemnités dans les cas des ruptures conventionnelles.

Schéma récapitulatif : les éléments négociés avec succès en fonction de la nature de la relation entre employeur et salarié et du motif de rupture du contrat de travail

TYPE DE RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL		RELATION EMPLOYEUR SALARIE	ELEMENTS NEGOCIES AVEC SUCCES					
			Annulation	Modif..du motif	Requalif. licenciement	Conditions financières	Date départ	Aucune nég
Rupture conventionnelle (15%)		45% conciliante ou neutre	2%	2%	12%	72%	53%	4%
		55% tendue ou conflictuelle	7%	6%	14%	54%	21%	21%
Licenciement (85%)	Faute (51%)	18% conciliante ou neutre	17%	17%	5%	8%	4%	43%
		82% tendue ou conflictuelle	12%	11%	13%	12%	6%	57%
	Insuffisance prof. (13%)	32% conciliante ou neutre	24%	9%	12%	18%	9%	38%
		68% tendue ou conflictuelle	7%	9%	14%	14%	7%	63%
	Licenciement éco (9%)	61% conciliante ou neutre	2%	2%	2%	37%	17%	41%
		39% tendue ou conflictuelle	0%	0%	4%	17%	17%	59%
	Inaptitude (6%)	50% conciliante ou neutre	4%	0%	4%	26%	11%	37%
		50% conciliante ou neutre	4%	4%	7%	22%	15%	44%

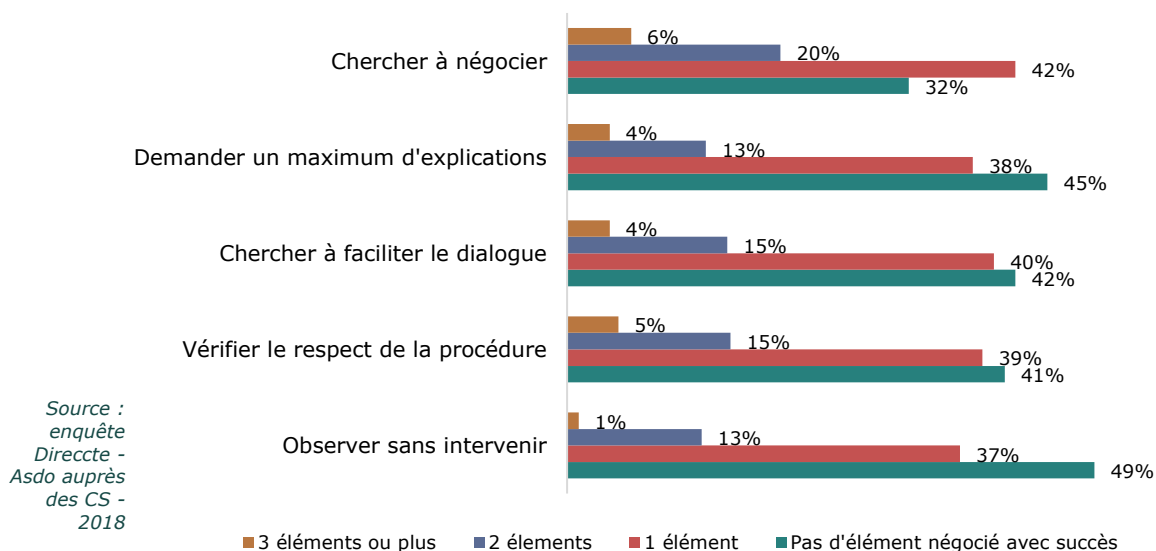
Clé de lecture : Les ruptures conventionnelles (RC) représentent 15 % des assistances menées par les conseillers du salarié (CS) en Ile-de-France. Parmi les assistances pour une RC, 45 % des relations entre l'employeur et le salarié sont décrites par le CS comme conciliantes ou neutres ; parmi les assistances pour une RC où la relation entre l'employeur et le salarié est conciliante ou neutre, 2% des CS ont indiqué avoir négocié avec succès l'annulation de la rupture conventionnelle du dernier salarié accompagné.

3.2. La posture des conseillers a un impact sur l'issue de l'entretien préalable

Au-delà des caractéristiques des situations accompagnées, la **posture adoptée par le conseiller au cours de l'entretien préalable a une incidence sur l'issue de cet entretien. Les conseillers tenants d'un positionnement plutôt « offensif » voient en effet leurs assistances couronnées de davantage de succès** : dans le questionnaire, ceux qui ont déclaré « avoir cherché à négocier », « rappelé la réglementation à l'employeur » ou « vérifié le respect de la procédure » ont davantage d'impact sur l'issue de l'entretien préalable. **Au-delà du rôle de garant de la sincérité de l'entretien préalable, le positionnement, la posture, l'action du conseiller ont donc aussi un impact sur l'issue de l'entretien.**

Les conseillers du salarié qui indiquent avoir négocié avec l'employeur sont ainsi 21% à avoir signalé une négociation réussie concernant la date de départ (contre 9% de ceux qui adoptent une autre posture). 34% d'entre eux rapportent une amélioration des conditions financières de départ (contre 14% de ceux qui ont adopté une autre posture) ; de la même manière, 15% des entretiens se sont conclus par une requalification du motif du licenciement en rupture conventionnelle (contre 8% pour les autres). Pour les conseillers qui affirment avoir été garants de la légalité de la procédure et ceux qui disent avoir rappelé la réglementation à l'employeur, la date de départ est plus souvent modifiée en lien avec les souhaits du salarié (respectivement 16% contre 9% et 17% contre 11%). Si l'on s'intéresse au nombre d'éléments négociés avec succès, le même lien de causalité peut être observé : ceux qui cherchent à négocier indiquent beaucoup moins souvent n'avoir aucun impact sur la situation que ceux qui demandent des explications ou ceux qui n'interviennent pas.

Nombre d'éléments négociés avec succès selon la posture



Cette importance de la posture des conseillers lors de l'entretien préalable s'est illustrée, de bien des façons, au cours des entretiens qualitatifs. Parmi les tenants d'une posture « active » pendant l'entretien – qui renvoient à 3 des figures-types de la typologie précédemment présentée : les « stratèges », les « avocats » et, dans une moindre mesure, les « médiateurs » –, **de nombreux exemples d'éléments négociés avec succès ont été évoqués par les conseillers du salarié**. L'objet de la négociation est bien entendu susceptible de varier suivant le type de situation accompagnée, les souhaits du salarié, la posture du conseiller et les registres sur lesquels il a l'habitude de jouer... Mais quoiqu'il en soit, pour beaucoup d'entre eux, il y a presque toujours des « marges de manœuvre » au cours de l'entretien préalable, que certains identifient avant l'entretien préalable – construction d'une stratégie en amont –, quand d'autres avancent en fonction de l'interaction et de la tournure qu'elle prend, in situ.

Lorsque la situation semble très complexe à modifier substantiellement et que le licenciement est considéré comme inévitable – ou alors, que le salarié ne souhaite pas se maintenir à son poste –, **les conseillers peuvent tenter d'infléchir certaines des conditions du licenciement**. Il s'agit, dans ce cas, de manœuvrer afin d'amener l'employeur à accepter une configuration de licenciement un peu plus favorable au salarié. C'est par exemple ce qu'a l'habitude de faire Gaël S., conseiller du salarié très expérimenté, qui, dans les situations les plus dégradées (relations tendues entre employeur et salarié, licenciement difficile à éviter et souhaité par le salarié), essaie systématiquement d'amener l'employeur à dispenser le salarié de travailler pendant son préavis (puisqu'en cas de décision prise par l'employeur, le salarié sera quand même rémunéré durant la période de préavis) :

« Ce qu'on peut négocier aussi, c'est (...) imaginons, on arrive à la fin de l'entretien, et un moment je vais dire : « oui, bon vous savez, au cas où vous prendriez la décision [de licencier] (...), le climat est quand même un petit peu compliqué entre vous et le salarié ». (...) Et donc, de dire « Voilà, vous pensez vraiment que vous allez pouvoir travailler aux côtés du salarié là jusqu'au bout là ? » Parce qu'il y a un peu discussion sur le préavis à essayer d'amener quoi. (...) Je dis « J'essaye pas de vous coincer, c'est au cas où vous prendriez la décision, c'est juste que là on peut discuter, et qu'il n'y aura pas d'autre occasion de discuter ». (...) [Parce que] s'il n'est pas effectué, si c'est à la demande du salarié, il doit pas être payé, et si c'est à la demande de l'employeur, il doit être payé. Donc, le but est d'arriver à le formuler dans l'intérêt de l'employeur, en disant « c'est trop compliqué aujourd'hui ». Mais pas de le formuler expressément comme quoi l'employé doit plus travailler. Parce qu'autrement il ne va pas être payé. Donc, honnêtement, au moins 9 fois sur 10, quand on discute de ça, j'arrive à obtenir que le salarié ne fasse pas son préavis, si jamais il y a effectivement licenciement, et qu'il soit payé. » (Gaël S., syndicat non représentatif, employé, CS depuis 17 ans)

Dans d'autres cas, **le conseiller du salarié peut tenter de convaincre l'employeur qu'il a intérêt à renoncer au licenciement** ou à la rupture conventionnelle, **ou bien à modifier le motif de la rupture du contrat de travail** car les « charges » retenues contre le salarié ne sont pas suffisamment étayées (notamment, éviter la faute grave permet de faire en sorte que le salarié ait droit à des indemnités de licenciement). Certains se servent de leur expérience pour expliquer à l'employeur que ses arguments risqueraient de ne pas « tenir » en cas de contentieux aux Prud'hommes, d'autres contre-argumentent en évoquant des manquements au droit du travail que le salarié a pu leur raconter, pour amener l'employeur à réexaminer l'intérêt pour lui d'aller « au bout » du licenciement. Trois

conseillers du salarié évoquent en suivant des cas où ils sont parvenus à modifier la décision envisagée par l'employeur :

« Là y'a un jeune là, qui était en alternance, de son stage de BTS. Bon. Son employeur voulait le licencier. Et le gamin, il avait 25 ans, il allait avoir 26 ans... Si il finissait pas son stage, il avait pas son BTS, et en plus, si il avait pas son BTS, il pouvait même pas le repasser en Ile-de-France (...). Donc, l'objectif c'était vraiment... alors que l'employeur était vraiment remonté contre lui, c'était de faire que l'employeur accepte de le garder encore au moins un mois et demi. Il a fini par accepter. Je... On a eu l'entretien, moi je lui ai bien expliqué les tenants et les aboutissants, que si il faisait ça, compte-tenu du fait que... Bon, l'employeur s'était mis en faute, il avait envoyé des SMS dans lesquels il donnait un peu de l'argent sous la table aux gens. J'ai dit 'Mais vous savez, ça, vous risquez quand même gros, là, si il vous attaque, Monsieur'. Moi, c'est un rôle vraiment préventif, dire 'attendez, voyez, voilà ce que vous risquez, Monsieur. Bon, après, c'est à vous de choisir, faites comme vous voulez, mais moi je vous préviens, juste'... Et ben évidemment, bien sûr, le lendemain il l'appelle en disant 'Bon, c'est bon, tu finis ton stage et après on en parle plus.' » (Céline A., CFDT, CS depuis 16 ans, cadre)

« L'employeur pareil, moi je regarde, j'observe et je m'adapte. Et là s'il y a une faille, je rentre, et je m'exprime. (...) Tout récemment, il avait un salarié que j'ai assisté. Il paraît qu'il avait dérobé un marteau-piqueur. (...) Il se trouve qu'il avait bien amené le marteau-piqueur chez lui. (...) Et l'employeur a appris que c'était lui, et que le salarié a ramené le marteau-piqueur. Mais entre-temps il a reçu une convocation préalable pour un entretien, pouvant aller jusqu'au licenciement pour vol. C'est une faute lourde. Et pour moi, je pensais que c'était perdu d'avance, parce que c'est une faute lourde. Mais je suis arrivé, j'ai été reçu par le directeur. Après avoir exposé ses motifs allégués à l'encontre du salarié, ma question est telle : « Monsieur le Directeur, avez-vous renseigné ces faits auprès de l'office de police judiciaire ? », « Bah non ... », « Mais quand même, c'est pour vol, il y a quand même soustraction du matériel (...). Et par quel biais avez-vous remarqué que ce matériel avait été subtilisé ? », « Par le biais de la vidéo de surveillance ». « Donc voilà, je suis désolé [mais] (...) il n'y a rien qui est affiché chez vous. Est-ce qu'il y avait une note de service aux salariés, en leur disant que maintenant il y a avait l'installation de vidéo surveillance (...) ? », « Heu non », « Vous savez monsieur, si vous accusez maintenant votre salarié de vol, là maintenant c'est diffamatoire, c'est même calomnieux parce que le salarié a ramené le matériel à sa place. Ça serait parole contre parole, et au jour d'aujourd'hui, le salarié ne peut pas être sanctionné ». (...) « Ah bon ? », je dis « Mais monsieur, moi je ne suis pas là pour défendre le salarié, moi je suis là pour dire le droit, c'est ce que dit le code du travail. » (...) Au final, l'employeur lui a mis 7 jours de mise à pied disciplinaire et il l'a muté sur un autre site. Et le monsieur qui était en faute lourde pour vol, se retrouve maintenant à retrouver son poste de travail, parce que l'employeur n'a pas fait ce qu'il fallait faire. » (Marc B., CGT, CS depuis 2 ans, employé)

« Alors pendant l'entretien préalable, c'est vrai que souvent j'y vais avec certaines informations. (...) J'essaie de voir aussi s'il y'a des choses qu'on peut reprocher, pour avoir aussi des arguments pour essayer d'atténuer la sanction finalement. (...) Voilà pour rétablir un petit peu, pas forcément pour réintégrer la personne dans son emploi parce qu'en général quand on en arrive ici les salariés, ils ont plus

vraiment envie de travailler pour leur employeur, mais pour atténuer la sanction. Mon but c'est de pouvoir faire que des ruptures conventionnelles. C'est un petit peu mon but, quand j'ai des ruptures conventionnelles c'est l'aboutissement. (...) [Par exemple] une petite dame qui (...) s'affrontait avec le prêtre de [nom d'une église] (...). Bah au début c'était faute, parce qu'elle s'était absentée. Donc, au début, un licenciement pour faute, parce qu'elle s'était absentée pour aller se chercher à manger parce qu'elle était pas bien, elle avait besoin de manger, et du coup, il y a eu une faute « abandon de poste » soit disant. Du coup quand elle a été convoquée, j'ai dit au prêtre « Mais il n'y a pas eu abandon de poste parce que le lendemain vous l'avez revue cette personne-là, donc déjà il n'y a pas eu abandon de poste, vous lui avez fait une mise à pied à partir du lendemain alors qu'elle était revenue » et puis la personne lui a présenté ses justificatifs comme quoi elle avait des problèmes de tension et elle avait besoin de sucre en fait. Alors je lui dis 'vous savez, une personne quand elle a des problèmes de santé, elle doit pouvoir s'absenter à tout moment pour aller voir son médecin ou autre, sans avoir besoin de se justifier, alors pour moi, la faute grave ça va être difficile. (...) En aucun cas c'est une faute grave avec un abandon de poste, puisqu'elle était venue le lendemain'. Donc... voilà. Après il est parti sur une rupture conventionnelle plutôt qu'un licenciement, donc bon finalement ça s'est assez bien terminé et il était plutôt ouvert. » (Astrid G., sans étiquette, cadre, CS depuis quelques mois)

D'autres conseillers, ayant une bonne connaissance du droit du travail et des contrats, **peuvent**, en cas de différend persistant entre employeur et salarié, **avoir pour objectif d'aboutir à la négociation d'un protocole transactionnel**. Cette option, suite à l'entretien préalable, est une manière pour eux d'éviter le « durcissement » du contentieux aux Prud'hommes, tout en obtenant dans des délais raisonnables des avancées pour le salarié (en contrepartie desquelles ce dernier s'engage à renoncer à toute réclamation future). Dans le cas suivant, où le salarié ne souhaitait pas poursuivre en justice mais ne voulait pas non plus rester dans son entreprise, le protocole transactionnel fait figure, pour le conseiller du salarié, de solution la plus pragmatique :

« On est allé [à l'entretien préalable] avec l'idée de partir avec un protocole transactionnel, une négociation. Donc ça s'est très bien passé, on a posé les problématiques, il y en avait quelques-unes de son côté, et il y en avait pas mal du côté de l'employeur... C'est surtout que j'ai fait valoir les manquements au droit du travail, à chaque fois j'ai dit 'bon bah voilà, ci, ça', de manière factuelle quoi. 'Ça, vous voyez, c'est interdit, ça vous auriez pas dû faire ça comme ça'. Parce que jamais il n'a fait de visite de médecine du travail, sa mutuelle n'exist[ait] pas, 'vous la prélevez mais il n'a pas de mutuelle'. C'est des choses quand même extrêmement ... voilà après, qu'est-ce que vous voulez qu'il dise ? 'On tient un petit restaurant, on n'a pas les moyens'. Oui, donc il faut aussi comprendre que, vraiment il faut un équilibre, pas assommer (...). Et il y avait la situation personnelle de ce jeune homme, qui était complètement dans le rouge, donc il fallait aussi renflouer les caisses rapidement pour qu'il puisse rebondir. Donc moi j'ai conseillé comme ça, (...) il lui fallait un souffle financier (...). Il ne connaissait pas l'histoire des protocoles transactionnels. Donc je lui ai expliqué que ça existait, voilà, qu'il n'y avait pas uniquement les Prud'hommes, et il a tout de suite vu son intérêt en disant, oui, si on transige sur quelque chose de correct, je préfère. » (Nadia S., syndicat non représentatif, cadre, CS depuis quelques mois)

Conclusion du chapitre

L'organisation des assistances varie beaucoup suivant les conseillers du salarié : d'une simple présence pendant l'entretien préalable au licenciement, précédée d'un échange de dix minutes avec le salarié, elles peuvent également se traduire par une préparation intensive du « dossier », recherches à l'appui, avec entretiens préparatoires en amont, échanges de mail, et temps de débrief après.

Au-delà de ces modalités d'organisation, ce qui se passe pendant l'entretien préalable de licenciement n'a parfois rien à voir d'un conseiller du salarié à l'autre. Dans nos entretiens, se dessinent différentes manières d'envisager et de porter la mission de conseiller du salarié. D'un côté du spectre, il y a « l'avocat » qui passe des heures à préparer le dossier, qui identifie et suit la « ligne de défense » au cours de l'entretien préalable. Son objectif affirmé est de négocier une meilleure issue de la procédure pour le salarié. De l'autre côté, il y a « l'assistant » qui s'en tient à un strict rôle d'observation. Sa seule présence a vocation à forcer le respect de la loi côté employeur. Entre ces deux figures, les conseillers du salarié peuvent avoir d'autres postures, plus ou moins interventionnistes : le « médiateur » qui prend les habits du « coach » et développe la dimension psychologique de la fonction, le « stratège » qui joue la neutralité avec l'employeur pour mieux défendre le salarié, et le « témoin » qui priorise la rédaction d'un compte-rendu riche, mobilisable lors d'une future procédure prud'homale.

Le mandat de conseiller du salarié est donc sujet à de nombreuses interprétations, de la posture la plus offensive, en défense du salarié, à un rôle plus discret, neutre entre les deux parties. Laquelle de ces postures est-elle plus fréquente chez les conseillers ? L'enquête quantitative ne permet pas de pondérer strictement chacun de ces « types » de conseillers du salarié. Elle montre en revanche que le positionnement actif des conseillers du salarié semble d'une manière générale l'emporter. Ils sont très peu à ne faire qu'observer. Et ce qui va jouer dans le choix de la posture semble moins l'appartenance syndicale, que l'ancienneté dans la fonction et le nombre de situations accompagnées. Le mandat de conseiller du salarié s'apprend en situation, et c'est la valeur de l'expérience qui compte avant tout dans la manière d'habiter la mission.

Les conseillers du salarié sont donc globalement actifs pendant l'entretien préalable de licenciement. Ils semblent d'une manière générale plutôt tendre vers un rôle de « conseil » que d'« assistance »¹. Il en résulte des résultats des interventions qui ne sont pas neutres. Il n'est pas rare que, suite à l'intervention du conseiller du salarié, un licenciement ou une rupture conventionnelle soient annulés, un licenciement soit transformé en rupture conventionnelle, un motif de licenciement soit modifié, des indemnités mieux négociées... Le mandat de conseiller du salarié est un mandat engagé, où les conseillers du salarié s'affirment face au salarié (avec un rôle de conseil) et face à l'employeur (avec un rôle de rappel à la réglementation, de demande d'explications, voire même de négociation).

¹ Ces deux termes définissent le rôle de conseiller du salarié dans la circulaire de 1991.

Conclusion

Les résultats de l'étude sont très détaillés. Le parti-pris était de décrire précisément la réalité des conditions d'exercice de la fonction, et des pratiques des conseillers du salarié. Comment s'y prennent-ils au quotidien ? Quelles organisations mettent-ils en place face à l'urgence inhérente aux situations ? Que font-ils concrètement pendant l'entretien préalable de licenciement ? Ce faisant, nous avons d'abord été frappés par la variété des manières d'être et des façons de faire des conseillers du salarié. Suivant leurs contraintes professionnelles, les autres mandats qu'ils occupent, le temps qu'ils peuvent et souhaitent y passer, la manière dont ils investissent la mission, les façons d'exercer la fonction peuvent être multiples. Cela constitue le premier enseignement de l'étude.

Le second enseignement tient au paradoxe qui traverse ce mandat de conseiller du salarié. C'est une mission peu connue et peu valorisée, mais elle joue pourtant souvent un rôle clé, à des moments critiques de la vie professionnelle des salariés. L'assistance apportée par le conseiller du salarié répond en ce sens à un besoin fort des salariés. Leurs attentes vis-à-vis des conseillers sont importantes, et peuvent se jouer sur différents registres : expertise juridique, rôle de témoin, soutien psychologique, ou encore aide à la négociation. La présence des conseillers lors de l'entretien préalable offre également souvent la garantie de bénéficier d'une réelle discussion et change souvent la donne sur l'issue de l'entretien, d'après les résultats de l'enquête. En cela, le législateur qui souhaitait, grâce aux conseillers du salarié, désengorger les Conseils de Prud'hommes, ne s'est pas trompé.

Si le mandat de conseiller du salarié est rarement mis en avant, il suscite néanmoins souvent un engagement très important des conseillers du salarié qui s'y risquent. Les conseillers du salarié passent beaucoup de temps pour leurs assistances, souvent bien plus que ce que prévoient les textes. Nombre d'entre eux déploient tout un « travail invisible », en amont et en aval de l'entretien préalable, qui déborde largement les heures de délégation théoriquement prévues. C'est également, pour beaucoup, un mandat apprécié : il est gratifiant dans la relation aux salariés aidés, il permet de jauger très concrètement les résultats de son action, et va parfois jusqu'à « redonner du sens » à un engagement syndical perçu, par certains, comme trop lié à des enjeux politiques. Certains conseillers du salarié sont d'ailleurs de véritables « hyperactifs » qui multiplient les assistances. Le mandat prend alors à la fois beaucoup de place dans leur vie personnelle, syndicale et professionnelle.

Mais la mission peut être inconfortable, ce qui amène certains conseillers du salarié à se faire plus discrets, pour éviter le conflit avec l'employeur. Ces conseillers du salarié plus « timides » tâchent de moins s'exposer par leurs pratiques, ne se sentant pas « protégés » par des textes qui restent très laconiques quant à leur rôle et leur donnent peu de moyens d'intervention. La mission est de ce fait très libre, isolée dans ses conditions d'exercice et relativement peu accompagnée par l'administration du travail et par les syndicats. Cette autonomie est pour certains valorisée. Elle est davantage subie par d'autres. C'est une mission qui s'occupe par la force de ses compétences, de son expérience et de son envie. C'est un exercice souvent plus individuel que collectif, et qui s'avère très singulier dans le paysage des mandats syndicaux.

L'enquête révèle également la place particulière que peut tenir le mandat dans une carrière syndicale. Si c'est incontestablement par ce biais-là qu'ils s'impliquent dans la fonction, un certain nombre de conseillers du salarié ont pu développer un rapport assez distancé à leur syndicat. Ce mandat dessine une forme d'engagement syndical qui s'affirme moins dans le lien au militantisme syndical en tant que tel, que dans la défense du salarié dans une situation très concrète de fragilité. Pour les organisations syndicales, la mission de conseiller du salarié est un mandat qui leur échappe en partie. A l'heure d'une crise syndicale majeure en France, les conseillers du salarié nous décrivent un mandat « atypique », leur permettant de jouer la carte du salarié, de façon pragmatique, dans une interaction très délimitée et ponctuelle.

Pour ces raisons, la mission de conseiller du salarié se situe à l'intersection de différents registres. Il s'agit d'abord d'une mission de service public : mandatés par l'administration du travail, les conseillers, de par leur action, sont les garants de l'esprit de la loi au cours de l'entretien préalable, participent à prévenir le contentieux, informent les salariés de leurs droits et les orientent sur les suites envisageables. Ils jouent un rôle important d'orientation et de qualification des situations, évitant une charge certaine à l'Inspection du travail et aux Prud'hommes. Par ces différents aspects, l'utilité sociale de leur mission est incontestable. Mais leur engagement est aussi étroitement lié au militantisme syndical. Il s'affirme dans la défense concrète des intérêts des salariés, poursuit l'objectif d'infléchir une relation par construction asymétrique entre employeur et salarié, assure la protection des droits des salariés dans des situations critiques. Si la place de cette mission est singulière par rapport à d'autres mandats par bien des dimensions, elle reste très étroitement liée à l'engagement syndical et se donne à voir comme un acte bénévole et militant. Enfin, les conseillers du salarié ont également un rôle important (moins souvent mis en lumière) dans le soutien psychologique et la relation interpersonnelle qu'ils mettent en place avec les salariés, à un moment charnière de leur vie professionnelle.

Cette étude relative aux conseillers du salarié franciliens apporte de premiers éclairages et éléments de réponse aux questions que leur intervention soulève, mais ouvre également de nouvelles pistes de réflexion : faut-il dessiner plus précisément les contours de l'intervention des conseillers du salarié, et leur donner davantage de moyens d'intervention ? L'administration du travail doit-elle intervenir plus en proximité avec « ses » conseillers du salarié, en envisageant leur soutien sur des dimensions autres qu'administrative ? Dans quelle mesure les expériences et le vécu de ce mandat par les conseillers peuvent-ils également nourrir la réflexion et la stratégie des syndicats, et participer à l'invention d'autres formes d'engagement syndical pertinentes ?

Sur un plan plus opérationnel, diverses pistes pourraient également être explorées pour renforcer l'accompagnement des conseillers du salarié dans cette mission délicate, souvent qualifiée de difficile. Sans chercher à être exhaustif, peuvent être citées la question de la formation et de l'appui des conseillers dans leur fonction (notamment sur la dimension de soutien psychologique, aujourd'hui très peu travaillée¹), la régulation des demandes des salariés (harmonisation des listes à partir de règles claires, promotion de bonnes pratiques pour assurer davantage de fluidité dans la circulation des demandes de salariés...), ou encore le renforcement du lien entre conseillers du salarié et administration du travail (par exemple, via l'organisation de davantage de temps d'échanges, un travail de lien avec l'Inspection de travail...).

¹ En dehors des échanges de pratiques qui peuvent être organisés par certaines organisations syndicales.

Pour en savoir plus

Des textes de loi relatifs aux missions des conseillers du salarié. (Textes qui précisent les contours de l'activité des conseillers du salarié, leur statut, droits et obligations.)

- Loi n° 91-72 du 18 janvier 1991 relative au conseiller du salarié
- Les circulaires qui la complètent :
 - Circulaire n° 91/16 du 5 septembre 1991
 - Circulaire DRT n° 92-15 du 4 août 1992

Des publications portant sur l'activité et les spécificités de la mission des conseillers du salarié

- Saïd Adjerd, Eric Craipeau, « L'activité des conseillers du salarié en Haute-Normandie 20 ans après », TEN Info, n°75, DIRECCTE de Haute-Normandie, avril 2011.
- Jean Ferrette, « Au-delà de l'action directe et de l'institutionnalisation, les conseillers du salarié », Travail et Emploi, 122, avril-juin 2010, p. 53-63.
- Didier Graff, « Les conseillers du salarié en Rhône-Alpes en 2015 », DIRECCTE Rhône-Alpes, mai 2016.
- Remy Poulain – Les conseillers du salarié, état des lieux 2014 - Mémoire de Masters 2 professionnel Droit social et Relations du travail, sous la direction de Françoise BOUSEZ – Paris – Université Panthéon Assas Paris II – 2014

Des publications portant sur les représentants du personnel en général

- Lisa Murlot et Maria-Teresa Pignoni, « Les femmes dans les instances représentatives du personnel : bientôt la parité ? », Dares Analyses, n°7, février 2018.
- Maria Teresa Pignoni, « Les représentants du personnel dans l'entreprise : des salariés comme les autres ? », DARES analyses, janvier 2019.
- Relations professionnelles et négociations d'entreprise – Enquête REPONSE, DARES, 2017

Annexes

1. La méthodologie de l'enquête quantitative

1.1. L'élaboration du questionnaire

Le questionnaire a été élaboré au cours d'échanges et de discussions entre les membres du comité de suivi de l'étude. Il a été structuré autour de 8 grands chapitres : éléments d'activité en tant que conseiller du salarié, pratiques, aspects administratifs et financiers, vie professionnelle, vie syndicale, formation et appuis, avis général sur la mission et données sociodémographiques. Pour les questions portant sur les pratiques des conseillers, il a été décidé de prendre pour référence la dernière situation accompagnée. Ce choix permet de disposer facilement d'un échantillon représentatif des situations accompagnées, même s'il ne rend pas compte de la variété des situations vécues par chaque conseiller. Le questionnaire a par la suite été testé par téléphone auprès de 5 conseillers du salarié franciliens, donnant lieu à quelques ajustements avant sa version définitive.

1.2. L'enquête en ligne et l'enquête téléphonique

L'enquête par questionnaire a été menée selon deux modalités : une passation en ligne et une passation par téléphone. En premier lieu, du 18 septembre au 1er octobre 2018, les conseillers du salarié étaient invités à répondre à l'étude sur une plateforme spécialisée d'enquête en ligne via un lien envoyé par mail. A partir du 2 octobre, ceux qui n'avaient pas encore répondu à l'enquête ont été relancés par téléphone, d'abord pour les encourager à répondre à l'enquête en ligne, puis finalement pour leur proposer de répondre à l'enquête par téléphone.

Si le fichier de contacts initial comportait 1494 noms de conseillers du salarié, 1 385 conseillers ont pu être contactés par téléphone ou par mail. Pour les autres personnes, soit le fichier ne comportait ni adresse e-mail ni numéro de téléphone, soit il comportait un mode de contact générique renvoyant à l'organisation syndicale du conseiller du salarié, soit il comportait une adresse e-mail ou un numéro invalide. Au total, 1279 conseillers du salarié ont reçu au moins un mail avec le lien vers l'enquête en ligne et 698 numéros de téléphone ont été appelés. Plusieurs adresses e-mail et numéros de téléphone manquants ou invalides ont pu être corrigés grâce aux unités départementales de la Direccte qui ont mis à jour leurs fichiers, et les premières relances téléphoniques qui ont permis de vérifier les adresses e-mail. 3 relances mail ont été effectuées sur la durée de l'enquête, et les numéros de téléphone ont été appelés jusqu'à 8 fois sur différents jours et plages horaires. Enfin, la dernière semaine de l'enquête, une relance par SMS a également été effectuée.

L'enquête a reçu un accueil globalement positif de la part des conseillers du salarié. Ils ont été nombreux à se mobiliser de manière spontanée via l'enquête en ligne puisque 221 personnes ont répondu dans les 2 premiers jours de l'enquête. A la fin de la première semaine, 402 personnes avaient répondu. Lors des

relances téléphoniques, seulement 35 personnes ont manifesté leur refus de répondre à l'enquête. Par ailleurs, 68,5% des répondants ont accepté à la fin du questionnaire d'être recontactés par la suite pour un éventuel entretien qualitatif approfondi, preuve de la volonté de la majorité des répondants de prendre le temps de s'exprimer sur le sujet. A la clôture de l'enquête le 25 octobre, 990 conseillers du salarié ont répondu à l'enquête. 844 d'entre eux ont répondu en ligne (85%) et 146 au téléphone (15%).

1.3. La représentativité de l'échantillon de répondants

Le nombre de répondants à l'enquête - 990 répondants pour une base de 1 494 individus - nous permet d'affirmer que l'échantillon global est représentatif de la population totale des conseillers du salarié d'Île-de-France. **En adoptant un niveau de confiance de 95%, l'effectif de l'échantillon garantit une marge d'erreur de 2%** qui représente l'écart possible entre les résultats pour la population globale et ceux de l'échantillon.

Par ailleurs, **l'échantillon ne présente pas de biais majeurs**. S'agissant du sexe, il apparaît que l'échantillon est proche de la population mère : 73% des répondants sont des hommes, sachant qu'ils représentent 71% de la population-mère. L'échantillon ne présente pas non plus de distorsions importantes concernant le syndicat d'appartenance. La CFTC et la CGT sont légèrement sous-représentées parmi les répondants, alors que la CFE-CGC, Solidaires, l'UNSA ou les conseillers sans étiquette sont légèrement surreprésentés. Enfin, si l'on s'intéresse aux départements d'exercice des conseillers du salarié, la répartition de l'échantillon de répondants est globalement proche de celle de la population-mère, même si l'on peut noter une sous-représentation de la Seine-St-Denis et du Val d'Oise, et une légère surreprésentation de Paris et des Hauts-de-Seine.

2. Le contenu des différents arrêtés préfectoraux fixant la liste des conseillers du salarié

		Les huit départements d'Ile de France							
		75	77	78	91	92	93	94	95
Données des listes départementales	Nombre de conseillers	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Sexe	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Appartenance syndicale	Non exhaustif	Non exhaustif	Oui	Non exhaustif	Oui	Non exhaustif	Oui	Oui
	Profession/Secteur d'activité	Oui	Non exhaustif	Oui	Non exhaustif	Oui	Oui	Oui	Oui
	Secteur / zone d'intervention	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
	Ancienneté	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
	Actualisation de la liste	2018	2018	2018	2018	2019	2018	2017	2017

Note de lecture : Le contenu est celui observé au moment de la réalisation de l'étude (entre les mois d'août 2018 et mai 2019). Les listes ont pu être réactualisées depuis.

3. Le panel des conseillers du salarié (enquête qualitative)

30 conseillers du salarié ont été rencontrés dans le cadre de l'étude dont 9 femmes et 21 hommes. 2 à 6 conseillers du salarié ont été interviewés par département. L'ancienneté syndicale varie de 2 à 30 ans et l'ancienneté en tant que conseiller du salarié de quelques mois à 17 ans, pour une moyenne de 5 ans d'ancienneté. Le nombre d'accompagnements est aussi très variable puisque l'on comptabilise 13 conseillers du salarié qui ont fait moins de 5 accompagnements au cours de l'année passée, 8 conseillers qui en ont fait de 6 à 10, 4 qui ont réalisé 11 à 20 accompagnements et 5 plus de 20.

Alias ¹	Sexe	Syndicat	Ancienneté en tant que CS	Nb de salariés accompagnés au cours des 12 derniers mois	CSP	Ancienneté vie syndicale
Nadia S.	F	Syndicat non représentatif	0	0	Cadre	2 ans
Daniel D.	H	CFDT	0,5	0	Cadre	5 ans
Astrid G.	F	Aucun	0,5	11 à 20	Cadre	3 ans
Christelle G.	F	CFTC	1	3 à 5	Cadre	Au moins 10 ans
Sylvain N.	H	FO	1	3 à 5	Pro intermédiaire	5 ans
Jean R.	H	CFTC	1,5	6 à 10	Pro intermédiaire	4 ans
Sylvie F.	F	CFE-CGC	1,6	3 à 5	Cadre	8 ans
Marc B.	H	CGT	2	Plus de 20	Employé	5 ans
Stéphane P.	H	FO	2	3 à 5	Ouvrier	18 ans
Maïssa L.	F	Syndicat non représentatif	3	6 à 10	Employé	20 ans et plus
Alain D.	H	CFDT	3	6 à 10	Cadre	5 ans
Gisèle P.	F	CFTC	4	3 à 5	Pro intermédiaire	25 ans
Bilal C.	H	FO	4	0	Ouvrier	10 ans
Philippe Z.	H	CFDT	4	Plus de 20	Cadre	Plus de 20 ans
Michel M.	H	FO	4	6 à 10	Pro intermédiaire	10 ans
Solène T.	F	CGT	4	11 à 20	Pro intermédiaire	30 ans
Damien R.	H	CFE-CGC	4	0	Cadre	10 ans
Jacques T.	H	CGT	5	0	Pro intermédiaire	8 ans
Louis L.	H	CFDT	5	6 à 10	Cadre	Plus de 20 ans
Patrick M.	H	Syndicat non représentatif	6	0	Pro intermédiaire	5 ou 6 ans
Franck H.	H	Aucun	6	6 à 10	Cadre	8 ans
Yassine T.	H	Aucun	6	3 à 5	Cadre	9 ans
Sébastien M.	H	CFE-CGC	7	Plus de 20	Employé	Plus de 25 ans
Mohamed I.	H	CFE-CGC	9	3 à 5	Cadre	10 ans
Robert N.	H	Aucun	9	6 à 10	Pro intermédiaire	Adhérent pendant 6 ans
Georges V.	H	CGT	9	Plus de 20	Employé	14 ans
Brigitte C.	F	CFTC	9	6 à 10	Cadre	20 ans
Christophe O.	H	CGT	10	Plus de 20	Pro intermédiaire	Plus de 25 ans

¹ Les noms et prénoms des personnes rencontrées ont été modifiés.

Céline A.	F	CFDT	16	11 à 20	Cadre	15-20 ans
Gaël S.	H	Syndicat non représentatif	17	11 à 20	Employé	30 ans

4. Le panel des organisations syndicales

20 entretiens qualitatifs ont été menés auprès des personnes en charge du suivi des conseillers du salarié au sein des différentes organisations syndicales (selon les cas, il pouvait s'agir du secrétaire général de l'union départementale, de son président, ou d'un responsable des conseillers du salarié n'ayant pas d'autres fonctions au sein de bureau de l'union départementale). Une attention particulière a été portée au choix des organisations syndicales interrogées. Il apparaissait important de faire varier leur profil notamment en termes de nombre de conseillers du salarié suivis, de types d'organisation de la mission, ou encore de mode d'accompagnement et de formation des conseillers. Les tableaux en suivant présentent la répartition des entretiens réalisés en termes de départements et d'organisations syndicales.

Département	Nombre d'organisations syndicales interviewées
75 -Paris	3
77 - Seine-et-Marne	3
78 - Yvelines	2
91- Essonne	2
92 - Hauts-de-Seine	1
93- Seine-Saint-Denis	3
94- Val-de-Marne	3
95 - Val d'Oise	3

Organisation syndicale	Nombre de personnes interviewées
CFDT	4
CFE-CGC	3
CFTC	3
CGT	4
FO	4
Organisations syndicales non représentatives	2

5. Le questionnaire

Questionnaire à destination des conseillers du salarié franciliens

1. Au cours des 12 derniers mois, dans le cadre de votre mission de conseiller du salarié, avez-vous assisté au moins un salarié lors d'un entretien préalable ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

2. (filtre inactifs Q1=non) Avez-vous demandé votre radiation des listes de la DIRECCTE ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

2.1. (filtre si Q2=oui) Pour quelle(s) raison(s) souhaitez-vous interrompre votre activité de conseiller du salarié ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ J'ai récemment pris ma retraite
- ☐ Par manque de disponibilité
- ☐ La mission de conseiller du salarié était trop complexe à mener
- ☐ J'ai pris des responsabilités syndicales incompatibles avec la mission de conseiller du salarié
- ☐ Autre. Précisez : _____

Votre activité en tant que conseiller du salarié

3. Depuis combien de temps êtes-vous inscrit sur une liste de conseillers du salarié ? ____ ans

4. Quelles ont été vos principales motivations pour devenir conseiller du salarié ? (deux réponses maximum, ordre aléatoire)

- ☐ Par militantisme syndical
- ☐ Pour aider les salariés
- ☐ Parce que votre syndicat vous a sollicité
- ☐ Pour bénéficier d'une protection juridique
- ☐ Autre. Précisez : _____

5. (filtre actifs Q1=oui) Au cours des 12 derniers mois, combien de salariés différents avez-vous assisté lors d'un entretien préalable (licenciement ou rupture conventionnelle) ?

- ☐ 1 ou 2
- ☐ Entre 3 et 5
- ☐ Entre 6 et 10
- ☐ Entre 11 et 20
- ☐ Plus de 20

6. (tous) Au cours des 12 derniers mois, combien de salariés vous ont appelé sans que cela ne se concrétise par un accompagnement lors d'un entretien préalable (hors demande de renseignements) ?

- ☐ Aucun
- ☐ 1 ou 2
- ☐ Entre 3 et 5
- ☐ Entre 6 et 10
- ☐ Entre 11 et 20
- ☐ Plus de 20

6.1. (filtre Q.6 : tous sauf 'aucun') Quels sont les principaux motifs pour lesquels vous n'êtes pas intervenu ? (deux réponses maximum, ordre aléatoire des réponses)

- ☐ La ou les personnes n'ont pas donné suite
- ☐ Par manque de disponibilité
- ☐ La situation était trop complexe

- ☐ La situation de la personne ne correspondait pas aux critères d'intervention des conseillers du salarié.
- ☐ Autre. Précisez : _____

--- FILTRE : INACTIFS (Q.1=Non) ---

7. Avez-vous déjà assisté un salarié au cours d'un entretien préalable avant ces 12 derniers mois ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

7.1. (filtre, si Q7=oui) A combien de reprises ?

- ☐ 1 ou 2
- ☐ Entre 3 et 5
- ☐ Entre 6 et 10
- ☐ Entre 11 et 20
- ☐ Plus de 20

7.2. (filtre, si Q7=oui) Quand êtes-vous intervenu pour la dernière fois ? Il y a ____ ans

8. (filtre si Q2=non) Si le cas se présentait, aimeriez-vous intervenir prochainement en tant que conseiller du salarié ?

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non pas du tout

--- FILTRE : TOUS ---

9. Etes-vous actuellement adhérent à une organisation syndicale de salariés ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Pratiques

--- FILTRE : ACTIFS (Q.1=Oui) ---

Nous allons maintenant parler du dernier entretien préalable pendant lequel vous avez assisté un salarié.

10. Quel était le mode de rupture précisé dans le courrier de l'employeur fixant la date de l'entretien préalable ?

- ☐ Rupture conventionnelle
- ☐ Licenciement

10.1. (filtre : si Q10= licenciement) Quel était le motif de licenciement envisagé par l'employeur ?

- ☐ Pour motif économique
- ☐ Pour faute
- ☐ Pour inaptitude (prononcée par le médecin du travail)
- ☐ Pour insuffisance professionnelle (incompétence, insuffisance de résultats)
- ☐ Pour un autre motif personnel. Précisez : _____
- ☐ Autre motif. Précisez : _____
- ☐ Ne sait pas

11. (filtre : si adhérent à une organisation syndicale – Q9=oui) Comment avez-vous été contacté ?

- ☐ Par le salarié directement
- ☐ Par le biais de votre syndicat
- ☐ Par les deux

12. Quelles étaient les attentes initiales du salarié, en faisant appel à vous ? (plusieurs réponses possibles, ordre aléatoire des réponses)

- ☐ Un soutien psychologique
- ☐ Une aide à la négociation (motif, conditions de départ, ...)

- ☐ Bénéficier de la présence d'un simple témoin
- ☐ Un témoin pour engager ensuite une procédure prud'homale
- ☐ Une facilitation des échanges
- ☐ Une expertise juridique
- ☐ Sans attente particulière
- ☐ Ne sait pas

13. Quel était le secteur d'activité de l'entreprise dans lequel exerçait le salarié ?

- ☐ Commerce (dont réparation d'automobiles et de motocycles)
- ☐ Hébergement et restauration
- ☐ Construction (BTP)
- ☐ Transports et entreposage
- ☐ Information et communication
- ☐ Activités financières et d'assurance
- ☐ Activités immobilières
- ☐ Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien
- ☐ Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale
- ☐ Autres activités de services
- ☐ Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines
- ☐ Fabrication de matériels de transport
- ☐ Fabrication d'autres produits industriels
- ☐ Cokéfaction et raffinage
- ☐ Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac
- ☐ Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution
- ☐ Agriculture, sylviculture et pêche

14. Quelle était la taille de l'entreprise dans laquelle exerçait le salarié ?

- ☐ 1 à 4 salariés
- ☐ 5 à 10
- ☐ 11 à 20
- ☐ 21 à 49
- ☐ 50 à 299
- ☐ 300 et plus
- ☐ Ne sait pas

15. Quelle était sa profession ? _____

16. Quelle était sa catégorie socio-professionnelle ?

- ☐ Cadre, profession intellectuelle supérieure
- ☐ Profession intermédiaire
- ☐ Employé
- ☐ Ouvrier

Nous allons maintenant parler de la manière dont vous avez accompagné ce salarié.

17. Avez-vous fait un entretien préparatoire avec le salarié (par téléphone ou en face à face) en amont de l'entretien préalable) ?

- ☐ Non, aucun
- ☐ Un seul
- ☐ Plusieurs

17.1. (filtre : ceux qui ont fait un entretien préparatoire – Q17=un seul) Cet entretien préparatoire a eu lieu :

- ☐ Le jour-même de l'entretien préalable
- ☐ Avant le jour de l'entretien préalable

17.2. (filtre : ceux qui ont fait plusieurs entretiens préparatoires – Q17=plusieurs) Ces entretiens préparatoires ont eu lieu :

- ☐ Tous avant le jour de l'entretien préalable
- ☐ Avant et le jour-même

18. Hors entretien(s) préparatoire(s), avez-vous préparé votre intervention, avant l'entretien préalable ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

19. Avant l'entretien préalable, vous avez : *(plusieurs réponses possibles)*

- ☐ Mis à jour vos connaissances juridiques générales
- ☐ Fait des recherches documentaires sur l'entreprise du salarié
- ☐ Fait des recherches juridiques sur le cas (jurisprudence, ...)
- ☐ Sollicité des conseils (auprès de votre organisation syndicale, la Direccte, un autre CS...)
- ☐ Vous n'avez rien fait de particulier
- ☐ Autre. Précisez : _____

19.1. (filtre Q.19 : tous sauf «vous n'avez rien fait de particulier») Combien de temps avez-vous passé pour cette préparation (hors entretien préparatoire) ?

_____ heure(s) environ

Nous allons maintenant parler de l'entretien préalable en lui-même.

20. Diriez-vous que l'employeur a eu envers vous une attitude :

- ☐ Plutôt favorable
- ☐ Sans manifestation particulière
- ☐ Plutôt défavorable

21. La relation entre l'employeur et le salarié était :

- ☐ Conciliante
- ☐ Neutre
- ☐ Tendue
- ☐ Conflictuelle

22. (filtre adhérent à un syndicat – si Q9=oui) Avez-vous mentionné votre appartenance syndicale à l'employeur ?

- ☐ Non
- ☐ Oui, je le fais systématiquement
- ☐ Oui, il me l'a demandé

23. Au cours de l'entretien préalable, vous avez : *(plusieurs réponses possibles, ordre aléatoire)*

- ☐ Rappelé la réglementation à l'employeur
- ☐ Observé sans intervenir dans la discussion
- ☐ Vérifié le respect de la procédure par l'employeur
- ☐ Cherché à faciliter le dialogue
- ☐ Demandé un maximum d'explications à l'employeur
- ☐ Cherché à négocier avec l'employeur (motif, conditions de départ, ...)
- ☐ Autre. Préciser _____

24. Au cours de cet entretien préalable, quels éléments ont été négociés avec succès *(plusieurs réponses possibles) ?*

- ☐ Annulation du licenciement ou de la rupture conventionnelle
- ☐ Modification du motif de licenciement
- ☐ Requalification du licenciement en rupture conventionnelle (ou l'inverse)
- ☐ Les conditions financières du départ
- ☐ La date de départ
- ☐ Aucune négociation
- ☐ Autre. Préciser _____

25. Que s'est-il passé après l'entretien préalable ?

25.1. Vous avez orienté le salarié vers un conseil extérieur

- ☐ Oui
- ☐ Non

25.2. Vous avez rédigé un compte-rendu

- ☐ Oui
- ☐ Non

26. Finalement, avez-vous eu le sentiment que votre assistance a répondu aux attentes du salarié ?

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non pas du tout

Aspects administratifs et financiers

--- TOUS ---

27. Avez-vous renvoyé votre bilan 2017 à la DIRECCTE ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Non, je suis inscrit comme conseiller du salarié depuis très peu de temps.

27.1. (filtre : si non à Q.27), pour quelles raisons ?

27.2. (filtre : actifs) Au cours des 12 derniers mois, avez-vous envoyé les attestations d'assistance à la DIRECCTE ?

- ☐ Oui, toutes
- ☐ Oui, une partie
- ☐ Non

27.3. (filtre : actifs) Demandez-vous le remboursement de vos frais de déplacement et repas auprès de la DIRECCTE ?

- ☐ Oui systématiquement
- ☐ Pas toujours
- ☐ Jamais

Votre vie professionnelle

Nous allons maintenant parler de votre vie professionnelle et syndicale.

28. Quelle est votre situation professionnelle ?

- ☐ Salarié du secteur privé*
- ☐ Salarié d'une entreprise publique*
- ☐ Agent de la Fonction publique ou assimilé*
- ☐ Retraité**
- ☐ Demandeur d'emploi**
- ☐ Autres inactifs (ou sans emploi)**

-- FILTRE **: RETRAITE OU DEMANDEUR D'EMPLOI OU AUTRE INACTIF---

28.1. Lors de votre dernier emploi, vous étiez :

- ☐ Salarié du secteur privé^^
- ☐ Salarié d'une entreprise publique^^
- ☐ Agent de la Fonction publique ou assimilé^^
- ☐ Pas de dernier emploi

28.2. (filtre : sauf ceux qui ont répondu pas de dernier emploi^^) Quel était le secteur d'activité de votre dernier emploi ?

- ☐ Commerce (dont réparation d'automobiles et de motocycles)
- ☐ Hébergement et restauration
- ☐ Construction (BTP)
- ☐ Transports et entreposage
- ☐ Information et communication
- ☐ Activités financières et d'assurance
- ☐ Activités immobilières
- ☐ Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien
- ☐ Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale
- ☐ Autres activités de services
- ☐ Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines
- ☐ Fabrication de matériels de transport
- ☐ Fabrication d'autres produits industriels
- ☐ Cokéfaction et raffinage
- ☐ Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac
- ☐ Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution
- ☐ Agriculture, sylviculture et pêche

28.2.1. (filtre : sauf ceux qui ont répondu pas de dernier emploi^^) **Quelle était la taille de la dernière entreprise dans laquelle vous avez travaillé ?**

- ☐ Moins de 11 salariés
- ☐ 11 à 49 salariés
- ☐ 50 à 249 salariés
- ☐ 250 à 999 salariés
- ☐ 1000 et plus

28.2.2. (filtre : sauf ceux qui ont répondu pas de dernier emploi^^) **Quelle était votre dernière profession ?**

28.2.3. (filtre : sauf ceux qui ont répondu pas de dernier emploi^^) **Quelle était votre catégorie socio-professionnelle lors de votre dernier emploi ?**

- ☐ Cadre, profession intellectuelle supérieure
- ☐ Profession intermédiaire
- ☐ Employé
- ☐ Ouvrier

-- FILTRE * : AYANT UNE ACTIVITE PROFESSIONNELLE ---

28.3. Quel est votre secteur d'activité ?

- ☐ Commerce (dont réparation d'automobiles et de motocycles)
- ☐ Hébergement et restauration
- ☐ Construction (BTP)
- ☐ Transports et entreposage
- ☐ Information et communication
- ☐ Activités financières et d'assurance
- ☐ Activités immobilières
- ☐ Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien
- ☐ Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale
- ☐ Autres activités de services
- ☐ Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines
- ☐ Fabrication de matériels de transport
- ☐ Fabrication d'autres produits industriels
- ☐ Cokéfaction et raffinage
- ☐ Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac
- ☐ Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution
- ☐ Agriculture, sylviculture et pêche

28.4. Quelle est la taille de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?

- ☐ Moins de 11 salariés
- ☐ 11 à 49 salariés
- ☐ 50 à 249 salariés
- ☐ 250 à 999 salariés
- ☐ 1000 et plus

28.5. Quelle est votre profession ? _____

28.6. Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

- ☐ Cadre, profession intellectuelle supérieure
- ☐ Profession intermédiaire
- ☐ Employé
- ☐ Ouvrier

28.7. Quel regard votre employeur porte-t-il sur votre activité de conseiller du salarié ?
(une seule réponse possible)

- ☐ Favorable
- ☐ Tolérant
- ☐ Réticent
- ☐ Pas au courant

Votre vie syndicale

-- TOUS --

29. (filtre : non adhérent à un syndicat – Q9=non) Vous nous avez dit que vous n'adhérez pas actuellement à une organisation syndicale de salariés. Mais par le passé, avez-vous déjà adhéré à une organisation syndicale de salariés ?

- ☐ Oui
☐ Non

29.1. (filtre : si Q.29=oui) Au total, pendant combien de temps avez-vous adhéré à une organisation syndicale de salariés ? ____ ans

30. (filtre : oui à adhésion syndicat – Q.9=oui) Vous nous avez dit que vous adhérez actuellement à une organisation syndicale de salariés. A laquelle adhérez-vous ?

- ☐ CFDT
☐ CFE-CGC
☐ CFTC
☐ CGT
☐ FO
☐ SOLIDAIRES
☐ UNSA
☐ USAPIE
☐ Autre. Préciser ____

30.1. (filtre : oui à adhésion syndicat– Q.9=oui) Depuis combien de temps êtes-vous adhérent à cette organisation syndicale de salariés ? ____ ans

30.2. (filtre : oui à adhésion syndicat– Q.9=oui) Avant cette organisation syndicale, avez-vous déjà été adhérent à une autre organisation syndicale de salariés ?

- ☐ Oui
☐ Non

30.2.1. (filtre : si Q.30.2.=oui) Au total, depuis combien de temps êtes-vous adhérent à une organisation syndicale de salariés ? ____ ans

31. (tous) En plus de votre mission de conseiller du salarié, exercez-vous ou avez-vous exercé une (ou plusieurs) autre(s) fonction(s) de représentant du personnel ?

- ☐ Oui
☐ Non

31.1. (filtre exerce ou a exercé une fonction de représentant du personnel - si Q.31=oui) Quelle(s) fonction(s) ? (une réponse par ligne)

	J'exerce actuellement cette fonction	Pas actuellement, mais j'ai déjà exercé cette fonction	Je n'ai jamais exercé cette fonction
Délégué du personnel	☐	☐	☐
Elu du comité d'entreprise/comité d'établissement/DUP	☐	☐	☐
Elu du Comité Social et Economique	☐	☐	☐
Délégué syndical	☐	☐	☐
Représentant de section syndicale	☐	☐	☐
Représentant syndical du comité d'établissement	☐	☐	☐
Membre du CHSCT	☐	☐	☐

31.2. (filtre : exerce ou a exercé une fonction de représentant du personnel - si Q.31=oui) **Pendant combien de temps avez-vous exercé ces fonctions de représentant du personnel ?** ___ ans

31.3. (filtre : exerce ou a exercé une fonction de représentant du personnel - si Q.31=oui) **Êtes-vous actuellement inscrit sur la liste régionale des défenseurs syndicaux établie par la Direccte ?**
☐ Oui
☐ Non

Formation et appuis

Nous allons maintenant parler de la formation des conseillers du salarié.

--- TOUS ---

32. Depuis que vous êtes inscrit sur les listes départementales de conseiller du salarié, avez-vous suivi des formations spécifiques à votre mission de conseiller du salarié ?
☐ Oui
☐ Non

32.1. (filtre : a suivi des formations - Q.32=oui) **Est-ce que ces formations ont été suffisantes ?**
☐ Oui tout à fait
☐ Plutôt oui
☐ Plutôt non
☐ Non pas du tout

32.2. (filtre : n'a pas suivi de formations - Q.32=non) **Auriez-vous besoin de suivre une formation spécifique à votre mission de conseiller du salarié ?**
☐ Oui tout à fait
☐ Plutôt oui
☐ Plutôt non
☐ Non pas du tout

--- FILTRE : TOUS CEUX QUI ADHERENT A UN SYNDICAT ---

33. Diriez-vous que votre organisation syndicale vous appuie dans votre mission de conseiller du salarié ?
☐ Oui tout à fait
☐ Plutôt oui
☐ Plutôt non
☐ Non pas du tout

--- TOUS ---

34. Avez-vous par ailleurs des échanges avec d'autres conseillers du salarié à propos de votre mission ?
☐ Fréquemment
☐ De temps en temps
☐ Rarement
☐ Jamais

35. S'il vous arrive de solliciter la DIRECCTE dans votre activité de conseiller du salarié, quels services sollicitez-vous généralement? (plusieurs réponses possibles)
☐ Le service des conseillers du salarié
☐ Le service renseignements en droit du travail
☐ L'agent de contrôle de l'Inspection du travail
☐ Je ne sollicite pas la DIRECCTE
☐ Autre : Préciser

36. Avez-vous déjà participé à un temps d'information de la DIRECCTE dédié aux conseillers du salarié ?
☐ Oui
☐ Non, même si j'en ai été informé

- ☐ Non, je n'en ai pas été informé
- ☐ Il n'y en a pas eu depuis que j'ai été nommé

Avis général

--- TOUS ---

37. D'une manière générale, diriez-vous que la mission de conseiller du salarié est :

37.1. Utile

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non pas du tout

37.2. Valorisante

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non pas du tout

37.3. Difficile

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non pas du tout

Signalétique

--- TOUS ---

Pour finir, nous aurions besoin de quelques derniers éléments vous concernant.

38. Sexe

- ☐ Homme
- ☐ Femme

39. Quel âge avez-vous ? ____ ans

40. Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu ?

- ☐ Aucun, CEP
- ☐ BEPC
- ☐ CAP, BEP
- ☐ Baccalauréat
- ☐ Bac+2 ou +3
- ☐ Bac + 4 et plus

41. Y a-t-il des éléments que vous voudriez ajouter à propos de la mission de conseiller du salarié ?

42. Ce questionnaire est à présent terminé. Accepteriez-vous d'être recontacté pour un entretien approfondi dans le cadre de l'étude ? Les entretiens auront lieu entre les mois de novembre 2018 et février 2019.

- ☐ Oui
- ☐ Non

42.1. (filtre : si oui) **A quel numéro de téléphone pouvons-nous vous joindre ? (question non obligatoire)**

Nous vous remercions vivement de votre participation. Nous vous transmettrons les résultats de l'enquête dès qu'ils seront prêts.

L'équipe d'Asdo études pour la DIRECCTE Ile de France

Contacts

L'étude a été réalisée par Loïcka Forzy, Lou Titli, Cécilia Barbry et Tana Stromboni (Asdo études).

La conception et le suivi de l'étude ont été réalisés par Sébastien Abline et Hélène Chamboredon (Service Etudes Statistiques Evaluation, Direccte Ile-de-France).

Le comité de pilotage de l'étude était composé de Sébastien Abline (chargé d'études au SESE – Direccte Ile-de-France), **Anne-Lise Aucouturier** (cheffe du service études statistiques et évaluation – Direccte Ile-de-France), **Grégory Bonnet** (responsable de la section centrale travail - unité départementale 94 Direccte Ile-de-France), **Chantal Brillet** (directrice adjointe du pôle travail – unité départementale 92 Direccte Ile-de-France), **Hélène Chamboredon** (adjointe à la cheffe du service études statistiques et évaluation – Direccte Ile-de-France), **Catherine Daniel** (Dares) **et Catherine Lapeyre** (cheffe du service relations du travail - Direccte Ile-de-France).



28 rue de la Chapelle
75018 Paris
T 01 53 06 87 90
contact@asdo-etudes.fr
www.asdo-etudes.fr