

thématique

N° 92 - Mars 2020

Note thématique du Service études, statistiques, évaluation de la Direccte Île-de-France

Direction régionale des entreprises, de la concurrence,
de la consommation, du travail et de l'emploi

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

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Un profil singulier des conseillers du salarié franciliens : beaucoup d'hommes et de cadres, âgés de 53 ans en moyenne, majoritairement employés dans le secteur tertiaire marchand.
- Les employés et les ouvriers mobilisent davantage les conseillers du salarié que les autres catégories socioprofessionnelles pour les assister lors des entretiens préalables à leur rupture de contrat de travail.
- La mission est étroitement liée aux organisations syndicales : 80 % des conseillers du salarié exercent ou ont déjà exercé une autre fonction de représentation du personnel.
- Les conseillers du salarié consacrent beaucoup de temps à leur mission en amont et en aval de l'entretien préalable de licenciement.
- Malgré l'appui et le soutien des syndicats, le mandat s'exerce en grande autonomie, et repose beaucoup sur les compétences personnelles et l'expérience des conseillers du salarié.
- La plupart des conseillers du salarié adopte une posture très active dans la défense du salarié lors de l'entretien préalable.
- Les conseillers du salarié interprètent leur mission : d'une position de témoin à la participation à la négociation, en passant par l'appui et le conseil, sur les plans psychologique et/ou juridique.

Quand une rupture de contrat de travail est envisagée dans une entreprise dépourvue de représentants du personnel, le salarié concerné peut faire appel à un conseiller du salarié pour l'assister lors de l'entretien préalable obligatoire avec l'employeur. Les conseillers du salarié sont des bénévoles mandatés par la Direccte pour une période de trois ans, qui sont généralement affiliés à une organisation syndicale. Leurs noms et coordonnées sont inscrits sur des listes préfectorales départementales, à partir desquelles les salariés peuvent les contacter, dans le délai de cinq jours entre la convocation du salarié par l'employeur et la tenue de l'entretien préalable.

Pour la première fois, une enquête quantitative et qualitative a été menée, entre 2018 et 2019, auprès de l'ensemble des conseillers du salarié franciliens. Réalisée par le cabinet Asdo études pour la Direccte Île-de-France, l'étude vise à mieux connaître le profil, les motivations et les conditions d'exercice des conseillers du salarié¹. Les conseillers du salarié ont été peu étudiés par le passé, et les informations administratives qu'ils transmettent à la Direccte (attestations d'assistance et bilans individuels annuels) ne permettent pas d'embrasser l'ensemble du service rendu.

Cette mission a été conçue en 1991 par le législateur, en raison de l'absence d'instances représentatives du personnel dans les petites et très petites entreprises, pour permettre au salarié convoqué à un entretien préalable de se défendre dans le respect du principe du contradictoire. L'entretien préalable a été pensé dans la loi comme un moment clé de conciliation entre l'employeur et le salarié, pour, quand cela est possible, prévenir le licenciement, ou dans un but de médiation, afin que le licenciement se réalise dans un climat apaisé sur des constats partagés.

¹ Le rapport complet de l'étude est accessible sur le site de la DIRECCTE Île-de-France : http://idf.direccte.gouv.fr/sites/idf.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/etude_conseillers_du_salarie_2_.pdf

Le cadre d'intervention des conseillers du salarié n'a pas évolué depuis sa création par la loi du 18 janvier 1991 et les deux circulaires, du 5 septembre 1991 et du 4 août 1992, en dehors de l'élargissement du champ d'action aux procédures de ruptures conventionnelles du CDI en 2008. Cette mission s'inscrit dans un espace du dialogue social en pleine évolution : fusion des instances représentatives du personnel (IRP) et mise en place du Comité Economique et Social par les ordonnances « travail » et la simplification des seuils sociaux par la loi Pacte.

La fonction de conseiller du salarié n'est pas rémunérée en tant que telle. S'il est salarié d'une entreprise, le 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'absence². En 1997, une indemnité forfaitaire annuelle de 40 euros a été créée pour couvrir les frais annexes des conseillers ayant réalisé au moins quatre interventions. En outre, les conseillers du salarié sont remboursés de leurs frais de déplacement. Ils bénéficient également d'une protection contre le licenciement³.

L'étude s'appuie sur une enquête quantitative exhaustive auprès des 1 500 conseillers du salarié franciliens inscrits sur les listes départementales au moment de l'enquête et sur 30 entretiens individuels réalisés en face à face avec des conseillers du salarié d'Île-de-France. Ces échanges ont été complétés par des entretiens auprès des représentants de chacune des huit unités départementales de la Direccte et par 20 entretiens auprès de responsables d'organisations syndicales (cf. encadré méthodologique).

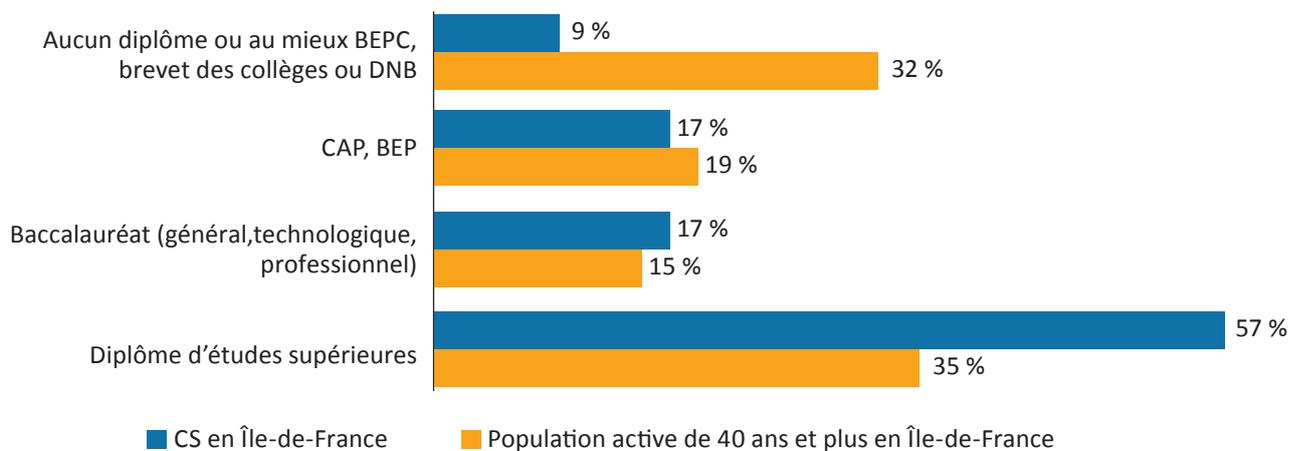
Une majorité d'hommes, souvent cadres, plus diplômés que la moyenne, travaillant dans de grandes entreprises du secteur tertiaire marchand

La fonction de conseiller du salarié est très masculine : les hommes composent 71 % des effectifs en Île-de-France. Cette masculinisation de la fonction est comparable à celle des délégués syndicaux, plus forte que chez les représentants du personnel élus⁴ (Pignoni et Mourlot, 2018). Le secteur tertiaire marchand (commerce, transports, etc.) est particulièrement représenté, ainsi que l'industrie, même si son poids global est bien moindre.

Autre singularité des conseillers du salarié, c'est un mandat que l'on exerce plutôt « sur le tard ». La moyenne d'âge des conseillers du salarié est de 53 ans. 72 % des conseillers du salarié franciliens ont entre 45 et 64 ans.

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 (graphique 1). De la même manière, les cadres et professions intellectuelles supérieures sont très largement surreprésentés parmi les conseillers du salarié : près d'un conseiller francilien sur deux est cadre (contre 27 % de la population active en Ile-de-France⁵).

Graphique 1 : Comparaison du niveau de diplôme des conseillers du salarié et de la population active de 40 ans et plus en Île-de-France



Sources : Enquête Asdo auprès des conseillers du salarié franciliens (2018) et INSEE, RP (2015)

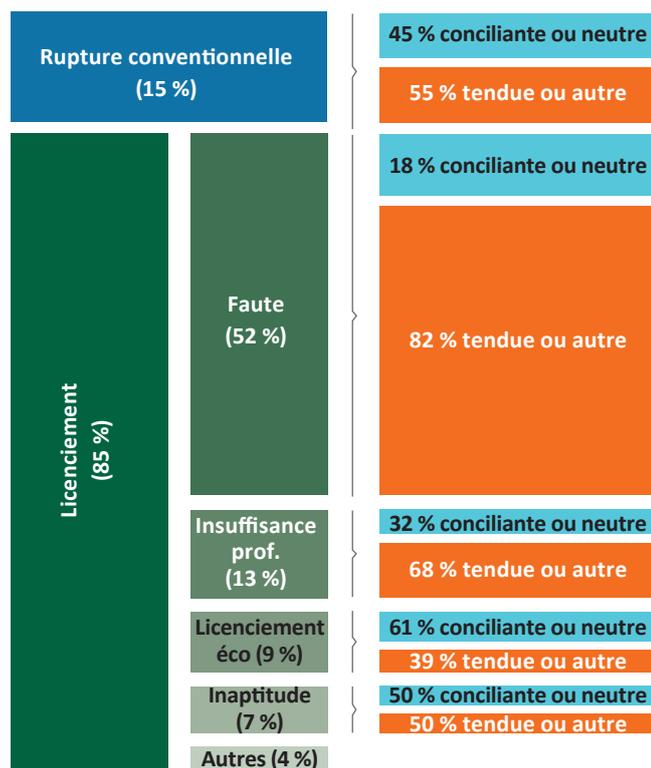
² S'il en fait la demande, l'employeur est remboursé par l'Etat.

³ Ils ne peuvent être licenciés qu'avec l'autorisation de l'inspecteur du travail, après enquête contradictoire pour établir l'absence de discrimination.

⁴ Le mandat de conseiller du salarié ne fait pas partie des mandats renseignés dans l'enquête REPONSE. Il n'est donc pas possible d'établir une comparaison plus fine des caractéristiques des conseillers du salarié avec des données nationales similaires.

⁵ Source : INSEE, RP (2015)

Graphique 2 : Fin de contrat envisagé lors de l'entretien préalable de licenciement et relation entre l'employeur et le salarié



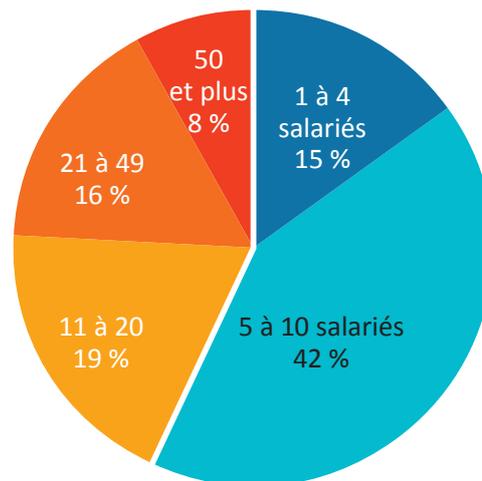
Lecture : Les ruptures conventionnelles (RC) représentent 15 % des assistances menées par les conseillers du salarié (CS) en Ile-de-France. Parmi les assistances pour une RC, 45 % des relations entre l'employeur et le salarié sont décrites par le CS comme conciliante ou neutre.
Source : Enquête Asdo auprès des conseillers du salarié franciliens (2018)

Des ouvriers et des employés largement surreprésentés parmi les salariés accompagnés

Dans 85 % des cas, les conseillers du salarié sont mobilisés pour des entretiens préalables à un licenciement envisagé. Pour 15 % des cas, il s'agit d'entretiens préparatoires à une rupture conventionnelle⁶. Les licenciements pour faute représentent 52 % de l'ensemble des situations accompagnées (graphique 2). La relation entre l'employeur et le salarié est jugée tendue dans la moitié des cas (47 %) et conflictuelle dans 22 % des cas. Si la plupart des situations de caractérisent donc par un climat plutôt pesant, les conseillers du salarié ne sont pas uniquement sollicités dans des situations dégradées : dans 31 % des cas, il n'y a pas de conflit avéré entre l'employeur et le salarié.

Les conseillers du salarié sont très mobilisés par les employés et les ouvriers, comparativement aux

Graphique 3 : Taille de l'entreprise des salariés accompagnés



Source : Enquête Asdo auprès des conseillers du salarié franciliens (2018)

professions intermédiaires et aux cadres. Enfin, les salariés accompagnés ne sont pas tous issus d'entreprises de moins de 11 salariés. Dans plus de 40 % des cas, les conseillers du salarié interviennent dans des entreprises plus grandes, dépourvues d'instances représentatives du personnel⁷ (graphique 3).

Un mandat très étroitement lié aux organisations syndicales

Les conseillers du salarié sont désignés par la Direccte sur proposition des organisations syndicales (ou sur candidature libre). La majorité des conseillers du salarié (93 %) sont adhérents d'une organisation syndicale ; et lorsqu'ils ne le sont pas actuellement, ils l'ont généralement été par le passé. Leur affiliation syndicale est ancienne, et l'appartenance syndicale précède largement la mission de conseiller. En moyenne, la fonction de conseiller du salarié est exercée depuis 5 ans, tandis que l'affiliation à l'organisation syndicale remonte à plus de 12 ans. La plupart des conseillers du salarié sont ainsi expérimentés : 80 % d'entre eux exercent actuellement ou ont déjà exercé par le passé une autre fonction de représentation du personnel. 54 % des conseillers du salarié cumulent actuellement la fonction de conseiller du salarié avec une autre fonction de représentant du personnel.

Les entretiens qualitatifs menés auprès des 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 entendu parler pour la première fois de cette fonction par le biais de leur organisation syndicale.

⁶ Lors d'une procédure de licenciement dans le cadre d'une rupture conventionnelle, seulement 5 % des salariés franciliens sont assistés par un tiers. Lorsqu'ils sont assistés, les conseillers du salarié représentent 14 % des accompagnateurs (Ablin et Aucouturier, 2019).

⁷ Jusqu'à la mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017, qui réforment en profondeur le cadre du dialogue social, l'employeur est tenu d'organiser une élection de délégués du personnel à partir de 11 salariés dans l'établissement ou l'entreprise. Selon l'enquête Reponse, en 2017, 33 % des établissements de 11 salariés ou plus des secteurs marchand et associatif ne sont pas couverts par une instance représentative du personnel (Romans, 2018).

La mission de conseiller du salarié dans la trajectoire syndicale peut en revanche s'insérer dans différents types de parcours. Pour certains conseillers, 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. La mission peut en outre 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). 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 ou plus complexes (défenseur syndical, conseiller prud'homal).

Les conseillers du salarié, mus par un sentiment d'« utilité sociale »

Les conseillers du salarié portent un jugement très positif sur leur mandat, car 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 », aussi bien constaté dans les enquêtes quantitative et qualitative. La reconnaissance exprimée par les salariés accompagnés à leur égard est souvent évoquée par les conseillers comme un aspect particulièrement valorisant de leur mission, et un des moteurs de leur engagement. Certains d'entre eux vont jusqu'à opposer cette dimension très « concrète » de leur mission à d'autres mandats syndicaux, perçus comme plus « politiques » et traversés par d'autres enjeux, dont ils se sont parfois peu à peu détachés. A ceux-là, le mandat de conseiller a donné un « nouveau souffle ». La fonction est présentée par ces conseillers comme porteuse de « sens » et comme une manière de renouer avec les motivations 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 ne s'agit plus de choses collectives. Et... ben ça c'est vrai que c'est assez motivant. ”

(Solène T., conseiller du salarié depuis 4 ans, profession intermédiaire)

⁸ Loi du 18 janvier 1991 et circulaires du 5 septembre 1991 et du 4 août 1992.

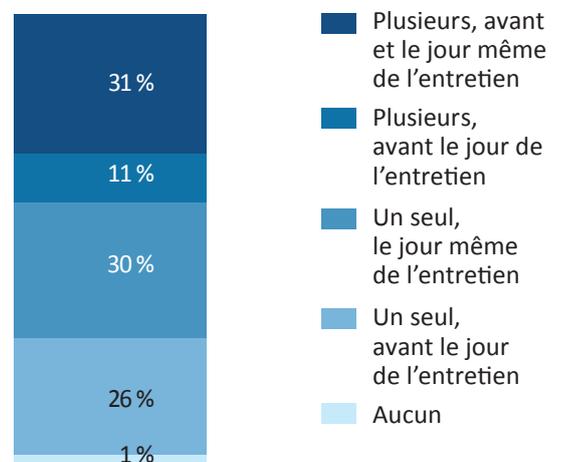
En pratique, pour les conseillers du salarié, la mission dépasse largement le cadre de l'entretien préalable

Si, dans les textes⁸, la mission est centrée sur le moment de l'entretien préalable à la rupture du contrat, 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.

Dans 82 % des situations d'assistance, les conseillers du salarié sont contactés directement par téléphone par les salariés (leur numéro de téléphone personnel est souvent indiqué dans la liste départementale), sans filtre par l'organisation syndicale. Les conseillers du salarié passent beaucoup de temps au téléphone, y compris avec des salariés qui ne donneront pas suite à leur demande d'accompagnement. Ces premiers échanges téléphoniques sont d'une durée conséquente, parfois jusqu'à plus d'une heure. Ils permettent d'apporter une première écoute au salarié, de le rassurer, 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. Les conseillers du salarié mettent souvent en avant la souffrance psychologique des personnes qu'ils accompagnent, et le besoin de « prendre le temps » dès ces premiers contacts avec le salarié.

Pour préparer les assistances, l'échange téléphonique est suivi d'un ou plusieurs entretiens complémentaires, qui ont lieu avant l'entretien préalable. Il y a toujours au moins un entretien préparatoire avec le salarié, parfois même plusieurs (graphique 4). Ces entretiens préparatoires demandent souvent des déplacements ad hoc. Dans 68 % des cas, il y a eu au moins un entretien préparatoire avant le jour-même de l'entretien préalable : il ne s'agit pas seulement d'un temps de « brief » juste avant l'entretien.

Graphique 4 : Le nombre d'entretiens préparatoires à l'assistance



Source : Enquête ASDO auprès des conseillers du salarié franciliens (2018)

Les conseillers du salarié prennent également souvent un temps de préparation personnelle, en dehors de ces temps d'échange et de préparation avec le salarié. La moitié des conseillers du salarié déclare ainsi passer plus de deux heures à préparer personnellement chaque entretien préalable (hors temps d'entretien préparatoire). Il s'agit le plus souvent de recherches documentaires sur l'entreprise, ou de la mise à jour de leurs connaissances juridiques.

Une fois l'entretien préalable terminé, dans 68 % des cas, les conseillers du salarié ont rédigé un compte-rendu. Cette tâche est souvent décrite comme très chronophage. Le document est en effet pensé comme une pièce maîtresse si le salarié décide d'engager une procédure devant le Conseil des Prud'hommes. Il y a pour les conseillers du salarié une véritable stratégie autour du compte-rendu.

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). Les conseillers du salarié sont parfois recontactés par les salariés après l'entretien préalable quand ils ne parviennent pas à obtenir les documents officiels et nécessaires de la part de leur employeur. Ils donnent également des conseils sur la stratégie à adopter après l'entretien préalable : 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.

“ 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., conseiller du salarié depuis 9 ans, cadre)

Les conseillers du salarié jonglent avec leurs temps syndicaux, professionnels et personnels

Comment s'organisent les conseillers du salarié en termes d'emploi du temps ? Sur quels « temps » prennent-ils pour réaliser leurs assistances ? 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. Certains conseillers du salarié ne débordent pas ou très peu du cadre des heures de délégation prévues par les textes. Cela conditionne leurs modalités d'intervention. Ils font l'entretien de préparation avec le salarié juste avant

l'entretien préalable, et établissent le compte-rendu rapidement, dans la foulée de l'entretien préalable. Ils pensent leur assistance en fonction du temps imparti.

Le temps syndical. Certains conseillers du salarié déclarent aussi utiliser leurs heures de délégation syndicale ou liées à d'autres mandats pour exercer la mission de conseiller du salarié. Ces conseillers du salarié prennent indistinctement sur leurs heures de délégation « globalisées » et leur temps personnel. Ils ont l'habitude de ne pas établir de frontière très nette entre vie personnelle et temps syndical.

Les cadres qui s'organisent. Plusieurs conseillers du salarié cadres expliquent que leur statut leur permet de s'organiser comme ils veulent, parfois dans le cadre du télétravail, avec uniquement un objectif de résultats.

Le temps personnel. Certains conseillers du salarié mobilisent beaucoup leur temps personnel. Allant jusqu'à poser une RTT pour une assistance, ils peuvent également, s'ils sont à temps partiel ou en horaires atypiques, intervenir sur leur temps libre, en dehors du temps de travail.

Le temps professionnel non déclaré. Dans certains cas, le conseiller du salarié prépare ses assistances pendant son temps de travail, sans le décompter.

Les conseillers du salarié s'impliquent au-delà du temps de délégation officiellement dévolu à la mission.

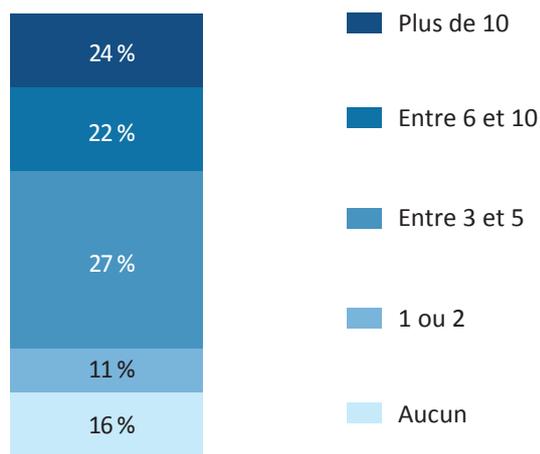
Les conditions d'exercice de la mission sont contraignantes. Elles demandent de pouvoir s'organiser et de se libérer à la dernière minute (les employeurs préviennent souvent tard le salarié de la date de l'entretien, et les salariés mettent du temps à trouver un conseiller du salarié), de préparer l'entretien 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 ».

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 % indiquent n'avoir accompagné aucun salarié au cours des 12 derniers mois (graphique 5).

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 (graphique 5). L'ancienneté dans la fonction joue de manière non négligeable. Les conseillers du salarié expérimentés accompagnent davantage de salariés.

Graphique 5 : Nombre de salariés assistés au cours des 12 derniers mois



Source : Enquête ASDO auprès des conseillers du salarié franciliens (2018)

Qui sont les conseillers du salarié au cours des 12 derniers mois ?

Selon les résultats de l'enquête quantitative, la moitié de ceux n'ayant réalisé aucune assistance au cours de la dernière année ont déjà accompagné des salariés par le passé. Les trois quarts d'entre eux déclarent par ailleurs qu'ils aimeraient intervenir prochainement dans le cadre de leur fonction.

Il ressort dans les entretiens que cette inactivité est dans certains cas transitoire, pour des questions de santé par exemple, ou de changement d'emploi. Il faut compter également sur une inactivité de démarrage, le temps que les conseillers soient repérés par leur syndicat, formés, mobilisés par des salariés et qu'ils osent prendre des assistances. Les conseillers du salarié n'étant jamais intervenus sont ainsi plus souvent des conseillers du salarié récemment entrés en fonction. Certains conseillers du salarié présentent par ailleurs des formes d'inactivité subie, lorsque des contraintes d'organisation du temps, un sentiment d'incompétence et un manque d'orientations de cas par le syndicat se cumulent.

Surinvesti ou raisonné, différentes manières d'aborder le mandat

A partir des entretiens réalisés auprès des conseillers du salarié, apparaissent des manières très différentes d'investir la mission de conseiller du salarié, dont le nombre d'interventions n'est pas le seul indicateur. D'autres dimensions jouent, comme le temps passé sur chaque cas, ou encore la place que la mission représente dans la vie de la personne : son engagement personnel et affectif notamment. Quatre « profils-type » de conseillers du salarié se distinguent sur ce plan.

Les très actifs. Ces conseillers du salarié ont de nombreuses heures de délégation du fait des différents mandats de représentation du personnel qu'ils occupent (souvent plus de 40 heures mensuelles). Ils font plus de 20 accompagnements par an, certains peuvent en faire jusqu'à 60 par an. Ils sont rôdés dans leur organisation et dans leur protocole d'accompagnement. Les préparations des entretiens préalables de licenciement sont généralement « rationalisées » (avec par exemple une liste de questions posées par téléphone), ce qui leur permet de réaliser beaucoup d'assistances.

Le mandat surinvesti. Certains profils de conseillers du salarié sont frappants de par l'investissement associé à la mission. Elle prend beaucoup d'importance dans leur vie personnelle, dans leur représentation d'eux-mêmes, dans le temps qu'ils y passent. Il s'agit plus souvent de femmes. Si certaines d'entre elles accompagnent relativement peu de salariés à l'année (trois à cinq), c'est précisément parce qu'elles consacrent énormément de temps à chaque assistance, et qu'elles ont d'autres contraintes par ailleurs (contraintes professionnelles).

Le mandat raisonné. Ces conseillers du salarié assurent environ dix assistances par an, et ils ne veulent (ni ne peuvent) faire beaucoup plus. Ils passent beaucoup de temps à la préparation, et s'investissent sur les situations qu'ils accompagnent (mais de manière moins « totale » que les « surinvestis »). Leur engagement est fort, mais relativement raisonné, pour que cela n'empiète pas trop sur la vie professionnelle et personnelle.

Le mandat parmi d'autres. Dans ce type de situation, le mandat ne suscite pas un engouement particulier : 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 trois accompagnements par an, comme dix accompagnements par an. Leur mission ne déborde pas, ou quasiment pas, du quota des heures de délégation prévu pour la mission de conseiller du salarié. A l'origine de cette attitude plus en retrait que les autres, 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).

Un étayage syndical plus ou moins mobilisé par les conseillers du salarié

L'organisation syndicale est une pièce maîtresse de l'environnement des conseillers du salarié. La très grande majorité des conseillers du salarié souligne l'appui dont ils bénéficient dans l'exercice de leur fonction, quel que soit leur syndicat d'appartenance. Les trois quarts des conseillers déclarent par exemple avoir eu une formation relative à leur fonction, proposée par leur syndicat. Ces formations sont généralement des formations génériques d'un à trois jours, organisées à l'échelle départementale ou régionale par les organisations syndicales.

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.

Les conseillers du salarié les plus récents sont ceux qui se sentent le moins épaulés. Il faut également noter que dans la réalité des pratiques, d'un conseiller du salarié à l'autre, les rapports au syndicat varient fortement, ce qui en fait une ressource inégalement mobilisée. Pour certains conseillers du salarié, véritables « professionnels » de la représentation syndicale et proches de la « ligne politique », le syndicat est pivot. D'autres ont une proximité (souvent géographique) avec l'union locale ou départementale, qui en fait une ressource clé : certains cas de salariés sollicitant une assistance peuvent y être analysés collectivement. Pour d'autres, le lien à l'organisation syndicale s'éprouve essentiellement au sein de l'entreprise. En dehors des échanges informels avec leurs collègues syndiqués, ces conseillers du salarié sollicitent peu l'organisation syndicale en cas de difficulté. Enfin, certains conseillers du salarié maintiennent le syndicat « à distance ». Ce relatif éloignement peut faire écho à différents types de parcours : un engagement tardif dans la vie syndicale et une adhésion limitée à la « ligne » du syndicat, ou un conflit avec l'organisation syndicale au sein de l'entreprise et une prise de distance. Dès lors, ces conseillers du salarié exercent leur mandat en grande autonomie. Ils font peu appel à leur organisation syndicale en cas de difficulté.

Côté syndicats, quels enjeux ?

D'après les entretiens réalisés auprès des responsables départementaux d'organisations syndicales, la mission de conseiller du salarié apparaît comme un mandat important, sans pour autant constituer une priorité. Outre la défense des salariés, 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), la constitution d'un vivier de membres ayant une expertise juridique fine, la promotion d'une image positive du syndicat, le développement syndical auprès des salariés accompagnés ou de leurs collègues dans des entreprises par définition dépourvues de présence syndicale.

Pour autant, malgré ces enjeux, le mandat de conseiller du salarié n'est pas central dans la stratégie des syndicats. C'est un mandat peu investi au niveau national, et qui fait peu l'objet de réflexions collectives. A défaut de directives de la part des instances nationales ou régionales des organisations syndicales, on observe diverses pratiques aux échelons locaux. Il y a par ailleurs peu d'échanges entre les organisations syndicales et la Direccte, en dehors du moment important, triennal, du renouvellement des mandats.

Un suivi principalement administratif des Unités départementales de la Direccte

Le suivi administratif et les remboursements de frais constituent les principaux échanges des unités départementales de la Direccte avec les conseillers du salarié. Elles organisent des réunions annuelles à laquelle sont conviés tous les conseillers du salarié du département. En revanche, la formation, l'appui et le soutien des conseillers du salarié sont plutôt prises en charge par les organisations syndicales.

Ce suivi principalement administratif peut nourrir certains regrets, regards critiques, voire revendications du côté des conseillers du salarié. Certains peuvent le considérer comme un manque de reconnaissance de l'administration, et ressentiraient un décalage entre le caractère comptable de ce suivi et la mesure de l'investissement des conseillers dans leur fonction.

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 telle organisation syndicale particulière 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 entre les conseillers du salarié d'un même syndicat. Cela s'explique pour partie par le fait que les organisations syndicales interrogées sont peu prescriptives concernant les postures et pratiques de leurs conseillers. Devant l'exigence du mandat (et leurs multiples autres priorités), les organisations syndicales s'en remettent avant tout aux compétences personnelles des conseillers du salarié.

L'appui proposé par l'organisation syndicale reste ainsi souvent centré sur les éléments de connaissance juridique utiles à la fonction de conseiller du salarié comme à d'autres fonctions de représentants du personnel. 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 et un employeur que l'on ne connaît pas, dans un contexte a priori tendu voire conflictuel, 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.

“ 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., conseiller du salarié depuis 17 ans, employé)

Selon les conseillers du salarié, cette grande autonomie dans l'exercice du mandat est perçue positivement ou est source de difficultés. 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, qui a pu être source d'appréhensions en début d'exercice.

Les conseillers du salarié partagés entre militantisme syndical et mission de service public

La définition légale limite la fonction à un rôle « d'assistance et de conseil ». 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 peut suggérer au conseiller la possibilité d'un positionnement plus actif. Les entretiens 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.

Les conseillers du salarié n'ont pas vocation à se substituer à des représentants du personnel (le législateur est très clair à ce sujet), mais ils exercent, pour leur très grande majorité, d'autres mandats syndicaux et interviennent ici dans des entreprises sans institution représentative. Pour eux, la frontière entre ces deux fonctions n'est pas toujours facile à établir : 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) ? Cette tension en termes de positionnement des conseillers est perceptible 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.

Un écart existe aussi entre le rôle tel qu'il est défini dans les textes et les attentes que placent les salariés qui les sollicitent quant à leur intervention. Ceux qui parmi les conseillers du salarié se décrivent avant tout comme des témoins, peu actifs au cours de l'entretien, soulignent l'inconfort de leur position.

Ainsi, cette fonction a été définie comme un « objet syndical non identifié », c'est-à-dire “au carrefour de l'État – qui délègue aux conseillers du salarié le soin, sinon de contrôler, du moins d'être témoin de la régularité de la procédure suivie – du syndicalisme d'action directe – qui valorise le face-à-face et l'autonomie – de l'institution – qui rend obligatoire des formes pacificatrices du rapport social” (Ferrette, 2010).

“ Je pense que le salarié 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 ? » ”

(Patrick M., conseiller du salarié depuis 6 ans, profession intermédiaire)

**Du « stratège » à l' « assistant » :
typologie des postures adoptées
par les conseillers du salarié**

De la relative liberté des conseillers du salarié naît une multitude de postures adoptées pendant les entretiens préalables de licenciement. Elles peuvent être décrites autour de cinq « postures-types » (schéma 1). Pour schématiser ces cinq 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 ?

Les « stratèges », très actifs et expérimentés, investissent essentiellement le côté juridique et la négociation. La stratégie avance « masquée » : apparaît comme neutre pour que les arguments aient plus de poids auprès de l'employeur.

Les « avocats » se posent explicitement en défenseurs du salarié. Ils travaillent leurs compétences juridiques. Comme s'ils étaient des avocats, ils constituent des

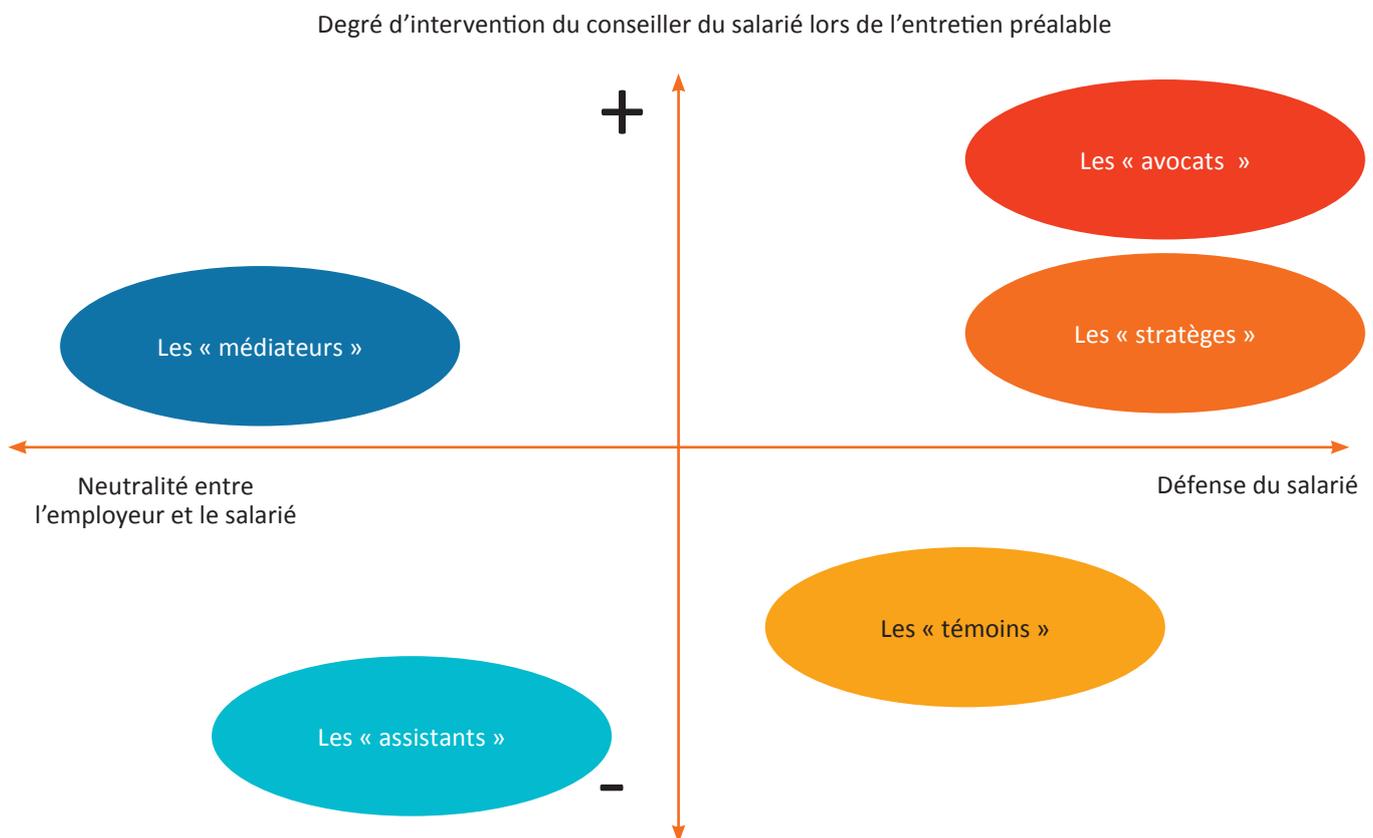
dossiers en accumulant des pièces, et prolongent leur mission après la tenue de l'entretien.

Les « médiateurs » ont un positionnement plus neutre : ils cherchent moins à négocier 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. Le registre d'accompagnement emprunte beaucoup au domaine psychologique, pouvant prendre la forme d'un « coaching » avant l'entretien.

Les « témoins », moins à l'aise avec la matière juridique et moins offensifs, se placent comme observateurs pendant l'entretien. Ils cherchent à recueillir un maximum d'éléments qui pourraient aller dans le sens du salarié par la suite. Le concours qu'ils apportent au salarié se concrétise dans la rédaction d'un compte-rendu, qui fait l'objet d'une attention particulière.

Les « assistants », plus mesurés, décrivent leur positionnement comme relativement « passif », car selon eux « les dés sont déjà jetés ». La plus-value de leur intervention tient à la simple présence du conseiller au cours de l'entretien préalable. Cela permet d'apaiser les discussions, de garantir le cadre légal, de rassurer le salarié.

Schéma 1 : Typologie des positionnements des conseillers du salarié pendant l'entretien préalable

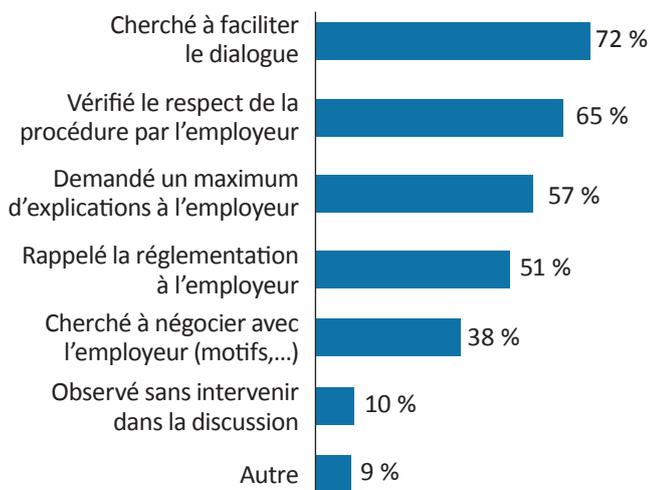


Un positionnement actif de la plupart des conseillers pendant l'entretien préalable

Le type de posture adopté peut varier selon l'expérience du conseiller, mais aussi en fonction de la situation rencontrée (motif de la rupture envisagée, conflictualité des relations avec l'employeur...).

D'après l'enquête quantitative, la plupart des conseillers franciliens adoptent un positionnement plutôt actif face à l'employeur. Lors de leur dernière assistance, dans 10 % des cas seulement, les conseillers du salarié ont été plutôt « passifs » puisqu'ils déclarent avoir observé sans être intervenus dans la discussion. 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 ». Les types de positionnement un peu plus « offensifs » sont un peu moins cités, même s'ils concernent une large part des conseillers : 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 (graphique 6).

Graphique 6 : Positionnements lors du dernier entretien



Source : Enquête Asdo auprès des conseillers du salarié franciliens (2018)

Lecture : Lors du dernier entretien réalisé, 72 % des conseillers du salarié ont répondu avoir cherché à faciliter le dialogue lors de l'entretien préalable de licenciement.

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

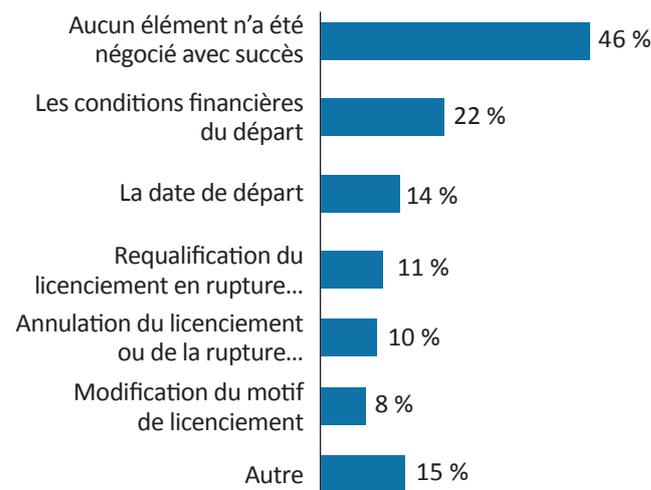
L'enquête montre que, à la suite de l'entretien, des éléments de la situation d'origine ont pu être modifiés, s'expliquant en partie par la présence du conseiller. Dans 10 % des cas, le licenciement ou la rupture conventionnelle ont été annulés. Dans 11 %

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 (graphique 7).

Les éléments négociés avec succès sont plus fréquents pour les cas de ruptures conventionnelles avec la négociation de la date et des conditions financières de départ du salarié. Les éléments modifiés varient aussi en fonction du motif de licenciement. C'est dans les situations de licenciement pour motif économique et pour inaptitude qu'il y a le plus souvent des évolutions en faveur du salarié.

Mais 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.

Graphique 7 : Les éléments négociés avec succès suite à l'entretien préalable



Source : Enquête Asdo auprès des conseillers du salarié franciliens (2018)

En pratique, la mission de conseiller du salarié est exercée de différentes manières. Le mandat est en effet pris dans des tensions qui sont tranchées de manière différente selon l'expérience et les convictions des conseillers, mais aussi en fonction des situations rencontrées. La mission apparaît comme difficile, avec une forte dimension d'accompagnement psychologique dans les attentes des salariés.

En permettant le bon déroulement de l'entretien préalable, en garantissant le respect du principe du contradictoire lors de ces moments de rupture dans la vie professionnelle des salariés, les conseillers du

salarié jouent un rôle dans la régulation des fins de contrat de travail, la « prévention » des conflits ou le « désengorgement » des tribunaux. Ils exercent cependant leur mission dans un cadre relativement contraint : moyens « officiels » limités, isolement relatif dans l'exercice du mandat et neutralité attendue de leur positionnement. En réponse aux fortes attentes des salariés qu'ils accompagnent, les conseillers du salarié compensent largement par un engagement - militant et personnel - important, un travail pour une large part invisible. Ils se saisissent de ce mandat en débordant largement du cadre prévu.

L'étude auprès des conseillers du salarié montre que, côté pile, ils exercent ce mandat atypique avec une grande autonomie et une forte proximité du terrain, un sentiment d'utilité incontestable ; côté face, les conseillers se sentent relativement isolés, peu accompagnés, aidés ou protégés et leur utilité sociale peu mise en valeur. Cependant, l'étude rend compte du seul regard des conseillers du salarié. Le point de vue des salariés et des employeurs qui y ont recouru (ou non) mériterait ainsi d'être analysé pour mieux saisir les enjeux, les effets et l'utilité de ce dispositif d'assistance.

**Loïcka Forzy, Lou Titli (Asdo études)
Sébastien Abline (Direccte Sese)**

Méthodologie

Cette étude s'appuie sur deux 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, 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 1 494 noms de conseillers du salarié (base totale), 1 385 conseillers ont pu être contactés par téléphone ou par mail (base exploitable). 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 exploitable. 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 unités départementales de la Direccte d'Île-de-France.

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'Île-

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, deux variables principales ont été prises en compte : d'une part, la représentativité des organisations syndicales au niveau national (trois à quatre représentants pour chacune des cinq organisations syndicales représentatives, et deux représentants d'organisations syndicales 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 organisation syndicale des territoires sur lesquels elle est très présente, et d'autres où elle a un « poids » moindre). Il s'agissait de rendre compte des configurations différentes en termes de « politiques » de gestion des conseillers du salarié (niveau de suivi, modalités de « recrutement », formations, etc.).

Pour en savoir plus

- Lien vers le rapport détaillé de l'étude : [http://idf.direccte.gouv.fr/sites/idf.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/etude_conseillers_du_salarie_2 .pdf](http://idf.direccte.gouv.fr/sites/idf.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/etude_conseillers_du_salarie_2.pdf)
- Les textes de loi relatifs aux missions des conseillers du salarié : loi n° 91-72 du 18 janvier 1991 relative au conseiller du salarié, circulaire n° 91/16 du 5 septembre 1991, circulaire DRT n° 92-15 du 4 août 1992
- 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.
- 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

Autres publications

- Sébastien Abline et Anne-Lise Aucouturier, « Les ruptures conventionnelles franciliennes en 2015 : la majorité des signataires perçoit une indemnité égale au minimum légal », *Synthèse Thématique, Direccte Île-de-France, n°89*, juillet 2019.
- Lisa Murlot et Maria-Teresa Pignoni, « Les femmes dans les instances représentatives du personnel : bientôt la parité ? », *Dares Analyses, n°7*, février 2018.
- Fabrice Romans, « Les relations professionnelles en 2017 : un panorama contrasté du dialogue social dans les établissements ? », *Dares Analyses, n°15*, avril 2018.

Remerciements

Nous tenons particulièrement à remercier Catherine Lapeyre (UR Direccte Pôle Travail), Anne-Lise Aucouturier (Sese Direccte), Hélène Chamboredon (Sese Direccte), Gregory Bonnet (UD94 Direccte) et Catherine Daniel (Dares), membres du comité de pilotage, pour leurs contributions au bon déroulement de l'enquête par le partage de leurs expériences de terrain, de leurs connaissances juridiques et de leurs réflexions constructives. Nous rendons hommage à Chantal Brillet (UD92 Direccte), qui nous a quittés en août 2019, elle aussi membre du comité de pilotage, pour son investissement, son dévouement et sa bienveillance tout au long de l'enquête.



Directeur de la publication : Gaëtan Rudant

Etude et rédaction : Service Etudes Statistiques Evaluation - idf.statistiques@direccte.gouv.fr

Réalisation et diffusion : Service communication - idf.communication@direccte.gouv.fr

Conception graphique : Renaud Sauteret - **Mise en page** : Emmanuelle Seguin

Imprimé à 1 600 exemplaires - N° ISSN : 1767 - 9877

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi d'Île-de-France
19, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers
Tél. 01 70 96 13 00



La Direccte Île-de-France s'engage
pour la diversité et l'égalité