



Les conseillers des salariés, représentants syndicaux de ceux qui n'en ont pas ?

Gwendal Roblin

► To cite this version:

Gwendal Roblin. Les conseillers des salariés, représentants syndicaux de ceux qui n'en ont pas ?. Les Mondes du travail , 2023, n°30. hal-04212146

HAL Id: hal-04212146

<https://hal.science/hal-04212146>

Submitted on 20 Sep 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les conseillers des salariés, représentants syndicaux de ceux qui n'en ont pas ?

Gwendal Roblin, doctorant en sociologie, laboratoire GRESCO, Université de Poitiers,
gwendal.roblin@univ-poitiers.fr

Résumé : À partir d'entretiens menés avec des conseillers du salarié, cet article éclaire leur rôle méconnu. Ils sont chargés d'accompagner les salariés dépourvus de représentants du personnel lors des entretiens de rupture de leur contrat de travail à durée indéterminée. Ils sont généralement membres d'un syndicat et sont de fait les seuls militants syndicaux autorisés à accéder aux entreprises dépourvues d'instance représentative du personnel, principalement celles inférieures à 10 salariés. Les conseillers du salarié les plus actifs exercent régulièrement d'autres mandats syndicaux. Cette pratique de cumul revêt une importance cruciale afin de maintenir celui de conseiller. Cependant, ces mandats ont été affectés par des réformes qui réduisent et compliquent leur exercice. En conséquence, le rôle de conseiller du salarié est directement impacté et sa pérennité est menacée. Cet article a donc pour but de décrire les conditions d'exercice de ce mandat syndical peu connu, tout en soulignant l'impact des réformes successives du droit du travail sur cette représentation syndicale au sein des petites entreprises.

Mots clés : conseiller du salarié – cumul de mandats – syndicalisme – TPE/PME – réformes du droit du travail

Abstract: Based on interviews conducted with employee counselors, this article sheds light on the little-known role of these counselors. They may accompany employees who lack staff representatives during the termination interviews of their permanent contract. They are typically members of a union and are the only union activists authorized to enter companies without a representative body, mainly those with fewer than 10 employees. Employee counselors often hold other union mandates. This practice of combining roles is crucial to maintaining their role. However, these mandates have been affected by reforms that reduce and complicate their exercise. As a result, the role of employee counselor is directly impacted, and its sustainability is threatened. This article aims to describe the conditions of exercising this little-known union mandate while highlighting the impact of successive labor law reforms on this union representation within small companies.

Keywords: employee counselors – cumulative mandates – trade unionism – VSB/SMB – employment laws reform

Les conseillers des salariés, représentants syndicaux de ceux qui n'en ont pas ?

Les réformes du droit du travail s'enchaînent à un rythme soutenu depuis les années 1980 dans une perspective de sécurisation des employeurs (Willemez, 2017b). Les institutions syndicales sont généralement les premières concernées comme le démontre la loi sur la représentativité de 2008 ou les ordonnances Macron en 2017. Mais malgré cette cadence, tous les mandats de représentation ne sont pas directement touchés. Plus particulièrement, il en est un qui semble à première vue ignoré par les réformes : celui de conseiller du salarié. Créé par deux lois parues en 1989 et 1991 à l'initiative du gouvernement Rocard II, ce mandat autorise celui qui en est titulaire à intervenir dans les entreprises dépourvues de représentant du personnel. Cette présence est cependant restreinte au seul accompagnement à l'entretien préalable au licenciement et, depuis 2008, à celui pour rupture conventionnelle individuelle. La zone d'intervention des conseillers est circonscrite au département au sein duquel ils sont inscrits. Pour mener à bien leur mission, les conseillers du salarié qui appartiennent à une entreprise d'au moins 11 salariés bénéficient de 15 heures de délégation par mois strictement réservées pour l'assistance à l'entretien de rupture et son trajet.

Bien que le syndicalisme soit travaillé de longue date par l'univers académique (Andolfatto & Labbé, 2000), ce mandat reste relativement méconnu. On repère une thèse et un article en science de gestion (Sin, 2020; Sin & Grima, 2019) et un article en sociologie (Ferrette, 2010). Ce faible nombre de travaux s'explique par le renouvellement somme toute récent que connaît la sociologie du syndicalisme qui met l'accent sur les approches localisées et la variation des échelles d'analyses (Giraud et al., 2018) là où les travaux traditionnels se concentraient sur le sommet des organisations et leur structuration interne (Andolfatto & Labbé, 2000). Or, c'est bien à une échelle localisée, au niveau des unions syndicales départementales et locales (communément appelées UD et UL) que sont visibles les conseillers du salarié, ces syndicalistes étant qui plus est régulièrement pluri-mandatés. La détention de ce mandat, parmi d'autres, est alors considérée comme un marqueur de familiarité au droit (Giraud, 2017; Willemez, 2017a) ou de l'investissement au sein de l'union locale (Berthonneau, 2020a). Les analyses tendent néanmoins à éclipser la spécificité du travail syndical des conseillers du salarié pour se concentrer sur leurs autres mandats ou fonctions.

Au-delà du champ académique, on constate que depuis sa création le mandat des conseillers du salarié n'a été modifié qu'une seule fois, en 2008. Néanmoins, cela ne signifie pas que ces derniers soient totalement invisibilisés par l'administration. Les contrôleurs et inspecteurs du travail des directions départementales du travail, de l'emploi et des solidarités (DDETS) sont régulièrement en contact avec les conseillers du salarié et mesurent le travail qu'ils accomplissent. Ainsi certains agents orientent occasionnellement les salariés venant demander conseil vers les organisations syndicales. On peut également interpréter comme un sursaut d'intérêt envers ce mandat la commande d'un rapport de la Direccte¹ Île-de-France auprès d'un cabinet d'études sur les conseillers du salarié (Forzy et al., 2019) ainsi que la rédaction d'un document de synthèse conjoint (Forzy et al., 2020).

Plus surprenant, ce mandat ne semble pas non plus constituer un enjeu syndical majeur alors même que les conseillers du salarié sont les seuls représentants syndicaux autorisés à intervenir dans les très petites entreprises (TPE) qui représentent 18,6% de l'emploi salarié dans le secteur privé (Vinet, 2022). Ces dernières sont pourtant considérées depuis plusieurs années comme un « terrain de conquête » syndical par les deux principales organisations (49^{ème} Congrès de la CGT, 2009 ; CFDT, Congrès de Tours, 2010). Ce désintérêt des centrales syndicales peut s'expliquer à la fois par une défiance historique envers un syndicalisme de service que suppose l'exercice de ce mandat² ainsi que par les faibles

¹ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi. Il s'agit de l'ancêtre administratif des DREETS.

² C'est un débat qui traverse les unions interprofessionnelles des syndicats les plus contestataires. La pertinence d'une démarcation entre syndicalisme de service et action collective reste cependant à relativiser puisqu'une

chances de syndicalisation en aval (les conseillers du salarié accompagnent des sorties d'emploi). Pour autant, malgré ce contexte et les conditions d'exercice rigides que ce mandat suppose, il continue d'être porté par un nombre conséquent de volontaires (70 pour le département étudié).

Parmi les conseillers du salarié rencontrés, et notamment parmi ceux en activité, il a été observé une récurrence des situations de cumul de mandats en tant que représentant du personnel³ et/ou en tant que défenseur syndical (assistance et représentation du salarié au Conseil des Prud'hommes ou en cours d'appel). Nous verrons que ces différents mandats conditionnent un exercice actif des conseillers du salarié. Mais ces deux mandats ont été directement ciblés par les réformes du droit du travail, en particulier par la loi Travail de 2016 et les ordonnances Macron de 2017, entraînant une complexification de leur activité. Au final, quelles conditions d'exercice et quel travail de représentation syndicale dans les TPE et PME sont assurés par les conseillers du salarié ? L'article vise à comprendre comment des réformes qui touchent d'autres mandats viennent altérer celui de conseiller du salarié jusqu'à en menacer la pérennité. Dans cette optique, nous reviendrons dans un premier temps sur la façon dont les conseillers du salarié exercent un mandat syndical qu'ils se sont appropriés. Cela permettra de comprendre, dans un second temps, comment le cumul des mandats autorise un exercice à la fois plus souple et plus efficace de celui de conseiller du salarié mais davantage soumis aux aléas des réformes du code du travail.

Encadré méthodologique

Ce travail s'appuie sur une thèse de sociologie portant sur les usages sociaux des ruptures conventionnelles individuelles (RCI) du contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Le volet syndical de l'enquête a permis un éclairage sur la fonction discrète de conseiller du salarié, acteur syndical pourtant incontournable en matière de RCI. En effet, les ruptures amiables du CDI se produisent principalement dans les petites entreprises⁴, là où la présence de représentants syndicaux est la plus faible. Peu de travaux font état de ce mandat particulier qu'il nous a semblé pertinent de creuser sans le limiter à l'accompagnement des RCI.

L'article repose sur une douzaine d'entretiens menés auprès de conseillers du salarié de sept organisations syndicales différentes (CFDT, CGT, FO, CFTC, CFE-CGC, UNSA, Solidaires) et de responsables syndicaux locaux. Il s'appuie également sur l'observation d'une formation de conseillers du salarié à la DDETS ainsi qu'une vingtaine d'heures d'observation auprès d'un syndicaliste FO conseiller du salarié et défenseur syndical réalisant des permanences. Une trentaine d'entretiens ont également été menés auprès de salariés ayant quitté leur emploi par RCI dont certains se trouvaient accompagnés, physiquement ou non, par un conseiller du salarié. Enfin, il a été mobilisé un corpus de documents à destination des conseillers du salariés fournis par des organisations syndicales et par la DDETS. Il s'agit principalement de ressources administratives et pratiques (cerfa d'homologation de RCI, guide du conseiller du salarié, attestations d'assistance, etc.).

Il existe peu de données nationales sur les conseillers du salarié, l'important travail réalisé par Jean Ferrette (2010) restant partiel. Nous bénéficions cependant de statistiques plus récentes propres à la région Île-de-France (Forzy et al., 2019; Forzy et al., 2020), même si l'on ne peut pas les considérer représentatives du reste du territoire. Néanmoins, ces données permettent d'appuyer certaines tendances observées jusqu'ici sur notre terrain tel que le pluri-mandatisme, la prépondérance

aide individuelle peut déboucher sur une adhésion et un engagement au sein de l'organisation dans une logique de contre-don (Biaggi, 2020) mais aussi sur des actions collectives (Berthonneau, 2020b).

³ Avant les ordonnances Macron ces instances étaient au nombre de trois : délégué du personnel (DP) ou comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou comité d'entreprise (CE). Toutes ont fusionné sous l'étiquette d' élu CSE le 31 décembre 2019, certaines entreprises instituant aussi par accord des représentants de proximité.

⁴ En 2021, 41% des RCI ont eu lieu dans des entreprises de moins de 10 salariés. Ce chiffre monte à 74% dans les entreprises de moins de 50 salariés (DARES, MMO 2022).

d'hommes parmi les conseillers du salarié et un travail élevé en amont et en aval de l'entretien. Le recueil des données départementales sur le terrain d'enquête est en cours. Nous pouvons à ce stade souligner la présence sur le département étudié de 70 conseillers du salarié en 2021 ayant réalisé un total de 178 accompagnements physiques.

1. Entre réappropriation du mandat et déséquilibre des moyens : le travail syndical des conseillers du salarié

La présentation du travail syndical des conseillers du salarié et notamment de la manière dont ils investissent leur mission permettra, dans un premier temps, de mieux définir les contours de cette activité. Ce faisant, nous verrons que les conseillers déterminent un périmètre bien plus large de ce mandat que celui prévu par la loi. Pour comprendre un tel investissement, au regard du déséquilibre des moyens disponibles pour le mener à bien, il convient de prendre en compte l'ensemble des rétributions, principalement symboliques, qu'il procure.

1.1 Un mandat refaçoné par les militants

Il existe une réelle variation dans la pratique du mandat de conseiller du salarié entre ce qu'en attend l'État et l'appropriation qu'en font les militants syndicaux. À l'inverse, on constate une forte homogénéité dans la pratique du mandat entre les diverses organisations syndicales. Elle se traduit notamment par une accentuation du travail en amont et en aval de l'entretien qui ne peut être absorbée par les quinze heures mensuelles que met à disposition la loi et qui sont soumises à justification.

Les conseillers du salarié sont, sauf exception, directement joignables par téléphone. Ils se retrouvent donc régulièrement en première ligne dans la gestion des sollicitations des salariés auprès de l'organisation syndicale. Ils assument en cela une permanence qui peut être chronophage. Si les enquêtés expliquent être régulièrement sollicités par téléphone, ces contacts sont proportionnellement très peu nombreux à déboucher sur un accompagnement physique à l'entretien préalable avec l'employeur. Trois principales raisons peuvent se dégager. La première se trouve dans la nature même de la sollicitation qui peut porter sur un tout autre domaine du droit du travail (paiement d'heures supplémentaires, précision sur une convention collective, etc.) et qui ne nécessite pas d'entretien avec l'employeur mais n'exclut pas pour autant un rendez-vous avec le conseiller du salarié. La seconde raison tient à l'impossibilité d'intervention du conseiller du salarié si le salarié exerce à l'extérieur du département ou si l'entreprise compte déjà des représentants du personnel. Enfin, on peut aussi rendre compte de la méfiance, de la part des salariés, qu'un accompagnement syndical lors de l'entretien avec l'employeur n'envenime leur situation. Bien évidemment, faire du conseil syndical reste une fonction basique exercée par nombre de militants syndicaux au quotidien, qu'ils soient conseillers ou non. La plupart « jouent le jeu » mais la difficulté pour ces militants réside dans la non-comptabilisation des heures dédiées à cet accompagnement informel dans les moyens qui leur sont alloués.

Du point de vue administratif, le dédommagement des heures auprès de l'employeur du conseiller du salarié n'opère que sur la base de l'accompagnement physique à l'entretien préalable de rupture avec l'employeur⁵. Mais le mandat de conseiller du salarié ne se réduit pas à ce seul acte. Ces derniers réalisent tous quasi-systématiquement un « pré-entretien » physique avec le salarié.

« *Ce pré-entretien revêt une réelle importance* » indique le guide du conseiller du salarié du syndicat Force Ouvrière. Il n'est pourtant pas mentionné dans les textes de loi entourant la fonction de conseiller du salarié ni lors de la formation qui leur est destinée à la DDETS. Pourtant central, il est pratiqué par la totalité des conseillers du salarié rencontrés. C'est l'occasion pour le syndicaliste de cerner très précisément la situation et les souhaits du salarié, de lui expliciter la procédure, puis d'élaborer une stratégie. Cet entretien constitue bien souvent une étape fondamentale dans la

⁵ Ou lorsque le conseiller a rendez-vous avec le salarié le même jour que l'entretien de rupture.

conception que se font les syndicalistes de leur travail de représentation syndicale, rompant ainsi avec la vision d'un syndicalisme de service, qui est pourtant encore parfois attribué à ce mandat. En effet, on a pu constater que le pré-entretien constitue aussi un important lieu d'écoute des difficultés des salariés, d'indignation mutuelle et de légitimation de leurs revendications, comme cela a déjà été constaté dans une UL de la CGT (Berthonneau, 2016). En outre, ce pré-entretien donne à voir un recodage juridique des demandes de ces derniers à l'instar de ce qui a déjà été observé lors de permanences juridiques syndicales (Willemez, 2017a). Mais c'est aussi un moment où le conseiller du salarié opère un travail de traduction des revendications des salariés afin de les rendre compatibles avec la ligne syndicale en ajustant, par exemple, leurs ambitions comme le relate Yvan :

Bien souvent dans les entreprises tout le monde se sent indispensable. Donc des fois je leur dis : « bah vous allez un peu trop loin. » Des fois, je dis là on peut gratter, si y a un peu d'ancienneté, on peut essayer de gratter, d'obtenir 1000, 2000 euros de plus des fois [...] Mais par contre quand le gars dit : « j'veais demander 10 000 euros pour ça. » Ben non là c'est même pas la peine. J'dis : « là ça va être le clash, licenciement pur et sec. »

Yvan, 54 ans, retraité cadre supérieur secteur industriel, CFE-CGC, conseiller du salarié depuis une dizaine d'années et assesseur syndical au tribunal administratif, 23/08/2021.

Les conseillers du salarié travaillent régulièrement dans l'urgence puisque les employeurs peuvent convoquer les salariés jusqu'à cinq jours ouvrables avant le rendez-vous préalable. Ils cherchent alors à anticiper le plus possible les pré-entretiens afin de préparer au mieux les stratégies défensives ou revendicatives en vue de la confrontation avec l'employeur. Ceci peut quelques fois prendre un temps non négligeable en dehors des rendez-vous. La durée du pré-entretien varie selon les situations des individus accompagnés mais aucun des conseillers du salarié interrogés ne déclare y passer moins de quarante-cinq minutes (hormis pour les cas de RCI les plus simples⁶). Enfin, un dernier rendez-vous a généralement lieu entre 10 et 30 minutes avant l'entretien préalable devant le lieu de l'entretien, qui est l'occasion pour le syndicaliste de rassurer le salarié et de récapituler la procédure.

Un dernier élément constitutif du travail des conseillers du salarié consiste en l'écriture du compte rendu d'entretien préalable. Il s'agit sans doute de l'étape où l'on observe le plus de variations entre les agents. Ce compte rendu prend la forme d'un rapport sur les échanges ayant eu lieu durant l'entretien avec l'employeur. Au niveau local, les variations entre les pratiques déclarées ne paraissent pas pouvoir s'expliquer par les organisations syndicales. Si une majorité des conseillers du salarié explique réaliser cette étape, certains ne la font que lorsque la situation est conflictuelle. D'autres le rédigent mais ne l'envoient pas à la DDETS. Ils sont également plus ou moins détaillés selon les conseillers et les situations. Le travail des conseillers du salarié est donc beaucoup plus conséquent que ce que le législateur entendait lors de la création du mandat, ce qui rend d'autant plus surprenant son investissement par un nombre relativement élevé de militants.

1.2 S'engager en tant que conseiller du salarié

L'implication des conseillers dans un mandat chronophage et aux moyens réduits se comprend à l'aune de plusieurs facteurs. Il autorise ses détenteurs à pénétrer les petites entreprises pour en assurer la protection du droit des salariés. Or, la défense des salariés est perçue par les conseillers comme une institution au sens durkheimien, c'est-à-dire une « contrainte morale à laquelle il ne soit pas possible d'échapper » (Ferrette, 2010). Les syndicalistes interrogés, aspirent à un travail de représentation syndicale auprès du plus grand nombre de salariés possible. Ils sont conscients de la détérioration du lien entre les syndicats et le reste des travailleurs : ce mandat, peut-être plus que d'autres, représente l'occasion de le retisser.

Mais cette implication dans le mandat se comprend d'autant plus qu'elle n'est pas exempte de rétributions (Gaxie, 1977). La plus formelle consiste en l'obtention du statut de salarié protégé : la rupture du contrat de travail d'un salarié sous ce statut doit passer par l'inspection du travail. Elle

⁶ D'après les conseillers interrogés, ce sont principalement les situations où la rupture conventionnelle est déjà entendue en amont entre l'employeur et le salarié.

prévient ainsi partiellement d'éventuelles discriminations syndicales. On peut par ailleurs émettre l'hypothèse selon laquelle une partie des conseillers du salarié utilise ce mandat initialement pour se protéger des représailles d'employeurs, ce qui n'exclut pas pour autant une implication réelle dans la fonction.

L'engagement dans le mandat de conseiller du salarié peut également s'inscrire dans une trajectoire d'ascension symbolique permise par le développement d'une expertise. La trajectoire de Florence illustre ce cas de figure. Titulaire d'une licence d'histoire, elle échoue au concours de conseillère principale d'éducation (CPE) au début des années 2000. Elle trouve par la suite un emploi en centre d'appel où elle pense obtenir un poste à responsabilité du fait de sa licence mais ses espoirs sont rapidement déçus. Florence tombe enceinte pendant son CDD et ne s'attend pas à se voir proposer un CDI. Elle projette toutefois de reprendre ses études afin d'obtenir un emploi davantage valorisé. Cependant, le centre d'appel pour lequel elle travaille la reconduit en CDI. Ce poste, qu'elle n'a jamais envisagé comme pérenne, a fini par le devenir :

Gwendal : Et puis est-ce qu'il n'y a pas une partie des aspirations que vous aviez, professionnellement et en termes d'études qui ont un peu basculé au niveau du syndicat ?

Complètement. Ah mais complètement. Si je n'ai plus ce qui me sert aujourd'hui de bouffée d'oxygène et de moteur intellectuel, moi je leur jette l'écran à la figure. Je leur démonte le plateau [...] Ouais, nan, c'est ce qui me permet aujourd'hui d'être debout, 17 ans après, et d'être encore ni droguée ni alcoolique. Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 2016, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale, 16/12/2021.

L'engagement syndical vient alors réparer un espoir d'ascension sociale déçu. Le mandat de conseillère du salarié de Florence s'inscrit dans son engagement syndical plus global. On comprend son orientation vers le syndicat et la CGT à l'aune de son histoire familiale. Ses parents et grands-parents étaient militants cégétistes et communistes. « Tombée dans la marmite » comme elle l'évoque, il n'est pas surprenant que sa situation professionnelle ait activé à ce moment-là les dispositions à la contestation et à l'engagement. En plus de permettre une reconnaissance symbolique, l'investissement syndical autorise l'extraction temporaire d'un emploi qu'elle estime peu valorisant. Mais il est également pourvoyeur d'un réseau de sociabilité considérable. Ayant une fille en situation de handicap, Florence explique que « les copains, ils savent tous [pour sa fille] » et qu'ils constituent un soutien moral très important. Plus largement, nombre de conseillers du salarié sont des militants très investis au niveau de la vie syndicale locale qu'ils contribuent à animer ce qui leur vaut une forte reconnaissance de la part des autres militants locaux. Pour les syndicalistes retraités ayant derrière eux une longue carrière syndicale, ce mandat est un moyen de garder un pied dans l'organisation. Reste que les conseillers rencontrés semblent occuper une position subalterne ou du moins parallèle au sein de la hiérarchie syndicale ce qui peut s'expliquer par la relative autonomie dont ils disposent.

Si ce mandat chronophage et mal rétribué en termes de moyens est cependant accompli par de nombreux volontaires c'est parce qu'il est porteur d'un sens de la représentation syndicale vers les salariés qui en sont le plus démunis. Cet investissement se comprend d'autant plus que les contours du mandat ont été retravaillés par les militants eux-mêmes. C'est dans cette configuration qu'il convient d'analyser le cumul de mandats des conseillers du salarié.

2. La représentation syndicale dans les (très) petites entreprises à l'épreuve des réformes du droit du travail

Si la cumulativité des mandats n'est pas une condition obligatoire à l'exercice du mandat de conseiller du salarié, elle semble cependant devenir nécessaire dès lors que le syndicaliste souhaite s'y investir de façon plus intensive. Le cumul de mandats permet indéniablement de s'aménager davantage de temps de travail. Ainsi, deux mandats complémentaires à celui de conseiller se dégagent : celui de représentant du personnel et celui de défenseur syndical. Si le mandat de conseiller a été préservé des différentes réformes du droit du travail, ce n'est pas le cas des deux autres.

2.1. Le brouillage des frontières de représentation syndicale dans et hors de son entreprise

Dans le corpus étudié, le bi-mandatement de conseiller du salarié et représentant du personnel semble le plus récurrent. S'il n'est pas possible de le quantifier nationalement, il s'observe cependant de façon majoritaire en Ile-de-France. En effet, en 2018, 54% des conseillers du salariés exercent une fonction de représentant du personnel qui s'avère constituer, ici, la principale configuration de cumul (Forzy et al., 2019 : 22). Dès lors, la réforme organisant la fusion des instances représentatives du personnel (IRP) bouleverse un mode d'organisation syndical, questionnant l'investissement des syndicalistes dans les deux mandats ainsi que son maintien.

Le crédit de 15 heures mensuelles alloué à l'exercice du conseiller du salarié s'avère à la fois trop faible et trop rigide. Alors que les conseillers font face à des difficultés dans la gestion de ce mandat, on peut s'étonner de leur capacité à en maintenir deux. C'est en réalité le basculement des heures de délégation de représentant du personnel vers celui de conseiller du salarié qui rend possible l'exercice de ce second mandat. En effet, la fonction de représentant du personnel autorise le salarié à prendre entre 10 et 34 heures de délégation par mois selon la taille de l'entreprise (article R.2314-1 du code du travail). Cette enveloppe est beaucoup plus souple puisqu'il n'est pas obligatoire d'en justifier l'usage. Ces heures de délégation permettent aux syndicalistes qui sont à la fois représentants du personnel et conseillers du salarié de s'aménager le temps nécessaire afin de réaliser les pré-entretiens et mener un travail de préparation sur les dossiers les plus complexes. Cette réalité est très bien intégrée par les syndicalistes, ce qui n'est pas sans créer des tensions avec la DDETS, leur tutelle administrative. C'est le cas d'Antoine qui témoigne :

C'est mal fait l'histoire. Parce que moi, dans une réunion avec tous les autres conseillers du salarié à l'inspection du travail, je l'ai soulevée la question. J'ai dit : « comment pensez-vous être performant dans des dossiers multiples, variés, etc. ? 15 heures c'est quoi, c'est rien ! [...] vous avez de la chance qu'on ait des décharges supplémentaires. Parce que j'imagine – j'ai regardé tout le monde, on était une trentaine – j'imagine que tout le monde ici est élu CE, élu DP, élu CHSCT, j'imagine, (*il insiste sur le mot*) n'est-ce pas ? » [...] Personne répondait. J'ai dit : « [...] Quelqu'un est délégué du personnel ? Grâce à ça, j'ai dit au directeur [du travail] on peut assurer le minimum. Donc moi je dois entamer mes heures de délégation pour pouvoir sauver les ouvriers. C'est pas normal. Ce n'est pas normal. » Et moi ici quand je prends ma demi-journée, des fois deux heures, une demi-journée, pour suivre un cas – ça dépend du cas s'il est compliqué ou pas – et donc je prends deux heures, quatre heures avant. Et le lendemain on doit aller là-bas [à l'entretien de rupture au sein de l'entreprise du salarié suivi]. Donc c'est pas évident. [...]

Gwendal : Et ta décharge de délégué syndical, elle est de combien ?

Entre 20 et 30 heures. [...] Tu fais un cas comme ça, ça c'est de l'extérieur [le travail de conseiller du salarié] mais j'en ai pas mal à l'intérieur. Des fois il faut accompagner des gens ici [dans sa propre entreprise].

Antoine, 58 ans, manager, secteur tourisme, Solidaires, conseiller du salarié depuis 2010, élu CSE, 31/08/2021.

Dans cette configuration, il s'opère donc régulièrement un brouillage des frontières entre les mandats. Pour la majorité d'entre eux, le mandat de conseiller du salarié s'exerce dans le prolongement d'une carrière syndicale. Si nous ne disposons pas de données nationales, soulignons cependant qu'en 2018 en Île-de-France, 80% des conseillers du salarié exercent ou ont exercé un autre mandat syndical (Forzy et al., 2019). Ceci permet d'expliquer pourquoi les conseillers du salarié comptent un nombre aussi réduit de femmes. En effet, l'intensification et la technicisation de l'activité syndicale qui normalise la pratique du cumul de mandats tend à écarter les femmes des mandats syndicaux du fait de leur incompétence statutaire supposée (Bourdieu, 2002) et de leurs positions au sein des sphères professionnelles et domestiques (Lescurieux, 2021). L'ouverture sur les unions locales et départementales permet de déplacer la focale sur le cumul de mandats cette fois-ci à l'extérieur du lieu de travail des syndicalistes, ce que ne prend pas en compte l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE). Du côté de nos enquêtés en activité, tous, à l'exception de Karine (dont il sera question plus bas), étaient déjà représentants syndicaux dans leur entreprise avant de prendre un mandat de conseiller du salarié. L'utilisation des heures de représentant du personnel afin de mener à bien une partie de la fonction de conseiller du salarié ne résulte pas d'une stratégie

anticipée par les agents mais plutôt d'un aménagement de fait. Il s'agit avant tout d'un moyen trouvé afin de réaliser un « bon » travail syndical tel que décrit précédemment.

L'investissement actif dans le mandat de conseiller du salarié devient progressivement lié à celui de représentant du personnel dans un équilibre plus ou moins fragile au centre duquel se trouve la transférabilité informelle des heures de délégation. Or, l'ordonnance du 22 septembre 2017 remet en cause cet équilibre. Elle a notamment pour conséquence une diminution du volume d'élus tout en maintenant leurs prérogatives. Mécaniquement, ces derniers se retrouvent avec une charge de travail plus élevée à assumer (Grignard et Pilliard, 2021) comme le souligne Florence qui a vécu ce passage :

Bon, non seulement on a moins de délégués – avant ça s'appelait un CE, c'était 20 heures. Y avait aussi un délégué du personnel, c'était 25 heures. Et y avait une commission hygiène, santé, sécurité, c'était 20 heures. Donc 65 heures. Selon comment on avait négocié. En tout cas, le minimum c'était 65 heures. [...] Et aujourd'hui on est à 24 heures pour faire tout ça. Donc forcément, la défense du salarié elle est réduite à un mouchoir de poche. Sachant que ce qui est le plus visible, ça reste quand même le CE. Et qui est hyper chronophage.

Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 2016, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale, 16/12/2021.

On commence donc à percevoir les premières conséquences de la réforme des instances représentatives du personnel. Les élus vont sans doute avoir à choisir entre la pleine réalisation de leur mandat d'élus du personnel – déjà difficilement atteignable en s'y consacrant exclusivement – et le maintien de leur fonction de conseiller du salarié. Ces situations sont également tributaires des configurations locales. Karine par exemple est élue CSE et CSSCT et se trouve prise dans une situation très conflictuelle avec tout le reste de l'intersyndicale de son entreprise. Il s'agit de son premier mandat. Elle rejoint une liste CGT puis, une fois élue, s'aperçoit qu'ils ne sont que deux à s'investir :

Le collègue qui est plus investi par rapport aux autres, il est technicien à Béziers. Disons que lui il est dynamique. Et il a quand même une ambition que les autres n'ont pas. Donc ça ronronne, ça ronronne [ton agacé signifiant que ça n'avance pas] ! [...] Ah c'est horrible ! C'est horrible de se dire... Enfin, ils s'en foutent en fait ! C'est malheureux mais ils s'en foutent complètement ! Là les NAO [négociations annuelles obligatoires] ça pourrait quand même en intéresser certains.

Karine, 54 ans, téléopératrice en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 2016, élue CSE et CSSCT, 21/01/2022.

Dans cette configuration, Karine estime sans doute plus gratifiant d'investir une partie de son temps syndical afin d'aider directement des salariés hors et dans son lieu de travail plutôt que de participer à des négociations estimées perdues d'avance. Elle est élue CSE depuis seulement deux ans et demi au moment de l'entretien. Mère en situation de monoparentalité, elle s'engage après que ses enfants ont terminé leurs études. Elle explique en entretien découvrir avec frustration le peu de leviers institutionnels dont elle dispose en tant qu'élue. En outre, les relations qu'elle évoque sont particulièrement tendues non seulement avec la direction mais aussi avec les représentants des autres organisations syndicales de son entreprise. L'investissement en tant que conseillère du salarié illustre alors une autre fonction du cumul des mandats : une soupape rendant possible, ici, le maintien de son activité au sein du CSE tout autant que celui de l'*illusio* militant (Fillieule & Pudal, 2010). On aurait donc tort de réduire le cumul de mandat à un simple objectif de transfert d'heures de délégation. De la même manière, appréhender le bi-mandat entre conseiller du salarié et défenseur syndical démontre qu'il permet une appropriation plus forte du mandat initial.

2.2. De conseiller du salarié à défenseur syndical : des mandats complémentaires à forte technicité

Le mandat de défenseur syndical consiste en la défense du salarié au Conseil de Prud'hommes par un syndicaliste. Il nécessite une importante maîtrise juridique qui s'avère synergique avec le mandat de conseiller du salarié. Si la présence du conseiller du salarié lors de l'entretien préalable

participe déjà à rappeler à l'employeur l'éventualité d'un contentieux, la casquette de défenseur syndical l'accroît davantage. Et ce, même si l'éventualité n'est pas si forte, voire inexistante :

Oui, oui, quand c'est du bluff, ben moi aussi je vais au bluff. Et puis comme je suis défenseure syndicale [...] Je suis partie au bluff, comme ça, en leur disant : « Attends. Là ce que t'es en train de me dire c'est prud'homal. Je suis pas du tout d'accord. Pas de souci, mais on peut arrêter l'entretien tout de suite, j'veis monter mon référé. »

Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 2016, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale, 16/12/2021.

Florence, comme nombre de ses homologues, joue sur la naïveté de l'employeur en matière juridique. Cette stratégie s'avérerait sans doute moins utile dans une entreprise disposant d'un pôle de gestion des ressources humaines. Mais les conseillers du salarié interviennent dans des petites structures, où la méconnaissance du droit du travail ne touche pas que les salariés. Cela ne veut cependant pas dire qu'ils disposent d'une symétrie des ressources. Les employeurs de petites entreprises bénéficient le plus souvent des services externalisés de cabinets comptables qui leur procurent des aides juridiques ponctuelles. Néanmoins, leur méconnaissance du droit peut constituer un atout en situation d'entretien préalable afin, par exemple, de dissuader un licenciement pour faute ou le transformer en rupture conventionnelle.

Le mandat de défenseur syndical nécessite également une formation juridique beaucoup plus poussée que celui de conseiller du salarié. De ce fait, les titulaires de ce double mandat disposent de connaissances juridiques accrues qui leur confèrent davantage d'aisance dans les négociations avec l'employeur. Cela se retrouve notamment dans la possibilité de mettre en place des arrangements qui s'appuient sur une forte maîtrise technique mais aussi une certaine expérience comme en témoigne la pratique de Raymond :

Et puis y a même un truc qui me revient, on fait ça aussi pour les heures supplémentaires : on dit « écoutez, c'qu'on va vous proposer c'est qu'on vous fait la procédure prud'homale, on fait une saisine, on engage et quand on se voit en conciliation, on concilie. » [...] Et vos heures supplémentaires [celles que le patron doit] elles seront pas chargées [en cotisations sociales]. Donc pas de charges ! [...] Parce que on dit que lors de la conciliation, y'a un document qui est rédigé, que pour mettre fin au litige entre monsieur x et monsieur y, l'employeur accepte de verser la somme. Mais on dit pas que c'est des heures supplémentaires. C'est pour mettre fin au litige. Et à ce moment-là quand vous présentez ça à l'employeur et vous lui dites : « vous allez gagner 50% », d'accord ? Moi j'dis au salarié : « bon, on peut diminuer. » On avait calculé par exemple 5000 euros, on peut demander que 4500. Pourquoi ? Parce que ça, vos 4500 ils sont pas déclarés, c'est une indemnité. C'est comme du licenciement. Autrement il va falloir faire des fiches de paye, et puis vous allez être imposé dessus, et vous allez avoir les charges, la CSG, la CRDS. Tout le monde y gagne !

Raymond, 70 ans, retraité secteur industriel, FO, conseiller du salarié depuis 1999, défenseur syndical, 20/07/2021.

L'arrangement décrit ici par Raymond repose sur la connaissance de l'assiette de cotisation réglementant les heures supplémentaires et celle, inexistante, qui entoure l'indemnité due à l'issue de la conciliation mais qui nécessite de lancer une procédure prud'homale. Il n'est rendu possible que par l'expertise juridique et militante du conseiller.

La maîtrise juridique procurée par le cumul du mandat de défenseur syndical l'autorise à engager plus facilement le contentieux prud'homal. Parce qu'il est au fait des attendus des conseillers prud'homaux, le conseiller du salarié-défenseur syndical, même s'il n'est pas celui qui va forcément défendre le dossier devant le Conseil de Prud'hommes, va pouvoir produire un compte-rendu qui soulignera plus facilement les manquements de l'employeur. Car ce compte-rendu peut constituer une précieuse pièce judiciaire dans le cadre d'un contentieux. En outre, ce sens de l'anticipation qu'autorise la pratique du double mandat garantit une souplesse dans le recueil des pièces avant la judicialisation. Cela s'avère souvent décisif comme le souligne Benoît, militant expérimenté passé par de nombreux mandats :

On demande au salarié, on discute avec lui. [...] Et puis on commence déjà à lui dire : « essayez de trouver des attestations, qu'on sache... Qu'on parte pas sans rien. » On va pas menacer l'employeur d'aller aux prud'hommes si y'a rien. Et donc là, la prise de note [durant l'entretien] est très, très importante dans le cadre d'un licenciement pour faute. [...] Et ce qu'on disait, quand il y avait licenciement pour faute, le salarié souvent il avait encore de bonnes relations. [L'objectif] c'était d'agir très rapidement auprès de ses collègues. Parce que des collègues, parfois étaient scandalisés de la façon [dont il s'est fait licencié], etc. Donc, c'est important, ça, parce que les attestations [de témoignage] c'est ce qui peut faire pencher aussi un jugement. [...] Ou alors des documents. Souvent, le salarié il a connaissance de documents qui peuvent l'aider dans le cadre de son truc, voilà. Sauf que quand il est plus dans l'entreprise, c'est très difficile de les obtenir. Donc il est arrivé quelques fois où le salarié venait me voir juste avant en me disant : « je vais être licencié, c'est sûr », etc. Je disais : « préparez votre dossier. Tout ce qui peut concourir à la défense de votre cas devant les Prud'hommes, même si c'est des documents qui sont à l'entreprise, vous avez le droit, on va pas vous accuser de vol. » A condition que ça concerne uniquement le salarié et non pas d'autres personnes... Et donc des *listings*, par exemple, avec le temps de travail, etc. Benoît, 71 ans, retraité, cadre secteur bancaire, CGT, ancien conseiller prud'hommes, conseiller du salarié durant 5 ans puis défenseur syndical, 08/02/2022.

Pour autant, cela ne signifie pas que les recours au Conseil de Prud'hommes soient réguliers, quand bien même les attentes de justice des salariés seraient légitimes : « mieux vaut un mauvais arrangement qu'un bon procès » est un adage que l'on retrouve quasi-systématiquement dans les entretiens menés auprès des conseillers du salarié. Ceci s'explique par plusieurs éléments. Premièrement, les syndicats entretiennent un rapport historiquement méfiant envers l'arme du droit (Willemez, 2003). Le pré-entretien que réalisent les conseillers du salarié constituent, comme lors des permanences syndicales, à la fois des moments de reconnaissance d'une injustice et d'explicitation des enjeux (Willemez, 2017b) mais aussi de déjudiciarisation des plaintes (Giraud, 2017). Parce que ceux-ci sont temporellement couteux, les syndicalistes n'engagent un contentieux que lorsque le dossier « vaut le coup » : cela signifie qu'il ne doit pas seulement être fondé en droit. Il s'engage lorsque la probabilité de le remporter est élevée et lorsque le montant est significatif.

L'articulation du mandat de conseiller du salarié et celui de défenseur syndical semble donc gage d'efficacité pour deux principales raisons. D'une part les connaissances juridiques acquises par les défenseurs syndicaux leur autorise une plus grande marge de manœuvre en tant que conseiller du salarié lors des entretiens préalables à rupture du contrat. D'autre part, la connaissance des attendus dans le cas de jugements prud'homaux permet un gain de temps considérable dans la préparation des dossiers, traditionnellement chronophage. Même si le défenseur syndical n'est pas le conseiller qui a accompagné le salarié lors de son entretien préalable, on peut supposer qu'un tuilage entre les deux militants sera d'autant plus facile que le conseiller du salarié, parce qu'il est également défenseur syndical, aura anticipé les attendus nécessaires pour le dossier prud'homal. Ce gain de temps est loin d'être anodin. En effet, un des éléments qui limite l'accompagnement des défenseurs syndicaux est le coût temporel que représente un dossier. Monter un dossier prud'homal est devenu de plus en plus dissuasif au fil des différentes réformes qu'a connues l'institution ce qui tend à faire disparaître la synergie observée entre les deux mandats.

Les réformes ont fortement accru la difficulté du recours aux contentieux⁷. Les défenseurs syndicaux ne sont pas des professionnels du droit et font difficilement face à ce changement. Les plus expérimentés parviennent tant bien que mal à s'adapter. Mais pour ceux qui débutent dans cette fonction, même s'ils disposent d'une expérience de conseiller du salarié, le coût d'entrée est désormais

⁷ Voir par exemple la loi n°2015-990 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques ou encore l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail. Ces réformes ont eu pour conséquence une dissuasion de la saisie prud'homale : la première a complexifié le recours aux prud'hommes pour les syndicalistes puisqu'elle a accéléré la procédure, rendu obligatoire la présentation de toutes les pièces du dossier en amont du jugement et sanctionne les retards. La seconde réforme a notamment mis en place un barème obligatoire qui réduit très fortement l'indemnité de licenciement sans cause réelle ou sérieuse pour les anciennetés les plus faibles.

plus élevé. À ce titre, le cas de Florence est révélateur des effets de la technicisation de la défense prud'homale et de l'éloignement des femmes des pratiques de cumul :

Défenseure syndicale, c'est compliqué parce que les formations c'est trois jours, trois jours qui ne se font pas dans [le département] parce qu'on est défenseurs syndicaux régionaux. [...] Partir trois jours c'est pas possible pour tout le monde. C'est mon cas. Clairement, bon, voilà, je peux pas quitter [le département], faut que le matin je sois là et que le soir je sois là. Donc c'est ce qui aussi a fait que moi mon mandat je l'ai mis en *stand-by*. Je dis pas que je le reprendrais pas mais à un moment, va falloir trouver une solution. [...] A un moment, j'ai cru qu'il faut aussi être réaliste et mettre les compétences en face des mandats. C'est super d'avoir ces mandats... Maintenant, ben certes, moi j'ai pris parce qu'avec cette expérience-là [de conseillère du salarié], mon appétence pour le juridique, je me suis dit : bon [je peux le faire]. Et non, à un moment... (*elle soupire*). [...] Y'a 10 heures, uniquement 10 heures, pour [le mandat de défenseure syndicale]. Montez donc un référé en trois exemplaires [...] Allez au tribunal le déposer... Et on verra combien on peut en prendre par mois. Ben 10 heures, c'est pas un dossier, quoi. Donc à un moment, voilà.

Gwendal : Donc du coup cette enveloppe d'heures elle vous sert à gérer les conseillers du salarié !

Mais du coup, voilà, ça me sert (*elle rit*) quand même autrement. C'est souvent le coup de bluff qui va bien.

Face à la difficulté d'appréhension du mandat de défenseure syndicale, Florence constate qu'elle souffre d'un déficit à la fois de formation et de temps qui vient freiner sa carrière syndicale. Mais son cas est intéressant, en effet, c'est un détournement de la règle qui la conduit à investir davantage le mandat de conseillère du salarié. On peut néanmoins se demander combien de temps cette subversion de mandat peut durer dans la mesure où l'absence d'exercice de la mission durant un an entraîne le retrait d'office de la liste des défenseurs syndicaux (article D1453-2-5 du code du travail).

Conclusion

Cet article apporte un éclairage sur un mandat peu connu et exploré. La pratique du mandat des conseillers du salarié diffère de la conception qu'en a eu le législateur lors de son institutionnalisation. Il a été refaçonné et passe par un investissement beaucoup plus fort en amont et en aval de l'accompagnement à l'entretien de rupture. C'est ce qui mène à une insuffisance des moyens dans l'exercice du mandat. Pour pallier cela, les cumuls mandats observés répondent à une logique d'investissement actif dans la fonction : d'un côté en permettant de dégager davantage de temps par le truchement des heures de délégations syndicales pour les représentants du personnel ; de l'autre, en usant de la complémentarité des deux mandats pour les défenseurs syndicaux. Le pluri-mandat ne constitue pas qu'un moyen d'augmenter des heures : il est aussi une condition au maintien de l'*illusio* des militants syndicaux les moins adeptes des instances de négociation institutionnelles tout autant qu'un gage d'efficacité entre les mandats. Il est donc fondamental d'intégrer le cumul des mandats dans l'analyse des parcours syndicaux. Il permet ici d'identifier les réformes du code du travail qui viennent bouleverser un équilibre dans le travail syndical, et menacer la pérennité du mandat de conseiller du salarié.

Mais outre les conditions d'exercice, l'étude des conseillers du salarié souligne que le travail de représentation syndicale dans les entreprises sans IRP s'en tient quasi-exclusivement à l'accompagnement de sorties d'emploi. Finalement, la représentation syndicale n'intervient qu'à la fin, lorsque la rupture est consommée et remplit principalement une fonction palliative. Si représentation syndicale dans les TPE et PME il y a, elle reste donc profondément limitée et circonscrite à une situation bien précise : l'accompagnement à la rupture du CDI. Pour autant, cette protection est loin d'être anodine dans des entreprises éloignées de toute implantation syndicale où l'on observe un aménagement significatif des conditions de sortie lors du recours aux conseillers du salarié. De plus, ce lien que contribuent à tisser les syndicalistes avec les travailleurs participe d'un travail de rapprochement des salariés avec les organisations syndicales. En outre, la plupart des conseillers que nous avons rencontrés permettent de faire vivre les unions locales et départementales des organisations syndicales. Ils constituent une base solide à l'ancrage syndical territorial. Les réformes de la représentativité syndicale viennent donc à la fois menacer directement les mandats qu'elles

ciblent et indirectement les mandats qui dépendent des premiers pour être exercés, mais aussi le maillage syndical territorial assuré par ces militants syndicaux.

Bibliographie

- Andolfatto, D., & Labbé, D. (2000), *Sociologie des syndicats*, La Découverte, Paris.
- Berthonneau, C. (2016), « Reconstruire le mouvement ouvrier dans le monde de l'emploi tertiaire et subalterne : Trajectoires, socialisations militantes et travail syndical dans une Union locale CGT. » *Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Athènes.
- Berthonneau, C. (2017), *Les unions locales de la CGT à l'épreuve du salariat précaire : Adhésion, engagement, politisation*, Thèse de doctorat, LEST, Aix-Marseille Université.
- Berthonneau, C. (2020a), « Promouvoir les "invisibles" au sein du syndicat. Les conditions de la participation aux instances délibératives d'une Union locale de la CGT. » In : Gassier, Y. & Giraud, B. (Éds.), *Le travail syndical en actes : Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, pp. 123-146.
- Berthonneau, C. (2020b), « "Ne pas se laisser faire" : Syndicalisme et politisation pratique de fractions basses des classes populaires », in *Sociologie*, n°11, pp. 347-366.
- Biaggi, C. (2020), « Comment former les adhérents "isolés" ? Ressorts et limites des processus de socialisation militante dans une Union locale de la CGT » In : Gassier, Y. & Giraud, B. (Éds.), *Le travail syndical en actes : Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, pp. 99-122.
- Bourdieu, P. (2002), « Culture et politique » In *Questions de sociologie*, Minuit, Paris, pp. 236-251.
- Ferrette, J. (2010), « Au-delà de l'action directe et de l'institutionnalisation, les conseillers du salarié », in *Travail et Emploi*, n°122, pp. 53-63.
- Forzy, L., Titli, L., & Abline, S. (2020), « Conseiller du salarié : Un engagement de terrain, entre militantisme syndical et mission de service public », in *Directe Île-de-France. Synthèse thématique*, n°92.
- Forzy, L., Titli, L., Barbry, C., & Stromboni, T. (2019), *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* [Rapport final], Asdo études, Paris.
- Gaxie, D. (1977), « Économie des partis et rétributions du militantisme » in *Revue française de science politique*, n°27, pp. 123-154.
- Giraud, B. (2017), « Quand on va au juridique, c'est qu'on a déjà perdu », *Politix*, n°118, pp. 131-155.
- Giraud, B., Yon, K., & Bérout, S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme*, Armand Colin, Malakoff.
- Grignard, M., Pilliard, J.-F., Prouet, E., & Naboulet, A. (2021), *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, France Stratégie.
- Lescurieux, M. (2021), *Le temps de militer. Carrière syndicale et disponibilité biographique des femmes et des hommes de la CFDT*, Thèse de doctorat, CMH, EHESS.

- Pignoni, M. T. (2019), « Les représentants du personnel dans l'entreprise : Des salariés comme les autres ? » in *Dares Analyses*, n°2.
- Sin, P. (2020), *Le militantisme syndical dans les TPE : Proposition d'une typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié*, Thèse de doctorat, LIPHA, Université Paris-Est.
- Sin, P., & Grima, F. (2019), « La militance syndicale dans la très petite entreprise : le cas du conseiller du salarié. », in *Relations industrielles / Industrial Relations*, n°74, pp. 66-88.
- Vinet, L. (2022), « L'emploi dans les très petites entreprises fin 2020 » in *DARES résultats*, n°24.
- Willemez, L. (2003), « Quand les syndicats se saisissent du droit. Invention et redéfinition d'un rôle. », in *Sociétés contemporaines*, n° 52, pp. 17-38.
- Willemez, L. (2017a), « Une pédagogie du droit sous contrainte. Les syndicalistes et les inspecteurs du travail dans l'activité de consultation juridique » in *Politix*, n°118, pp. 103-130.
- Willemez, L. (2017b), *Le travail dans son droit*, LGDJ, Paris.