

Comment les mandataires syndicaux dans les instances de la démocratie sociale agissent-ils légitimement « au nom de » leur organisation ?

Analyse secondaire à partir d'une enquête conduite pour le Céreq pour élaborer un répertoire des mandats

Fred Séchaud

Centre d'études et de recherche sur les qualifications (Céreq)

Avertissement : cette communication est adaptée d'une ébauche d'article présenté par M. Correia (IRT, LEST) et F. Sechaud (Céreq) au CR 25 "Sociologie des relations professionnelles et du syndicalisme" de l'AISLF à Rabat (5 juillet 2012) et publiable en 2013. Le titre de cette communication était « *Les jalons professionnels et institutionnels des parcours syndicaux : la construction d'une légitimité en débat* ».

Correia et moi-même avons constaté selon des approches sensiblement différentes ce qui est somme toute banal, à savoir que si dans la perception commune on parle de représentants du personnel ou de syndicalistes comme d'un ensemble doté d'une forte identité et agglomérant des activités identiques, la réalité se révèle dès la première analyse beaucoup plus diversifiée. Pour ma part, j'observe en plus d'une première des variations entre les divers mandats de représentants du personnel d'une part, et également une différenciation

majeure entre ceux-ci et les mandats exercés dans des instances extérieures à l'entreprise d'autre part, ces derniers étant eux-mêmes d'une très grande variété. Pourtant tous ces mandats partagent une double facette ou une double fonction consubstantielle à la définition même du mandat et à la légitimité du mandataire : à la fois agir « au nom de » et agir dans « le cadre de ». Le présupposé fondamental de l'analyse que je vous présente est donc que la légitimité de l'acteur syndical se rapporte au(x) mandat(s) qui lui est (sont) conférés par son rôle dans le paritarisme, le dialogue social et la démocratie participative, au delà du champ des relations professionnelles. Trois catégories qui globalement rassemblent des institutions ou les acteurs syndicaux exercent des mandats certes différents on y viendra.

La première facette est celle de la représentation, elle renvoie à l'appartenance syndicale particulière du mandataire et à sa capacité à représenter son organisation et son collègue.

Cette fonction suppose en toute occasion de défendre « un point de vue » en mobilisant les analyses et les prises de position de son organisation sur les sujets débattus. Ce double référencement dans l'exercice de leur mandat, à leur collègue d'une part et à leur organisation d'autre part a été très bien mise en évidence pour les conseillers prudhomaux¹. Plusieurs sources de légitimité co-existe donc aux origines de la légitimité représentative. Le mode électif de désignation des représentants du personnel et des conseillers prudhomaux appuie leur légitimation sur le nombre de leurs électeurs. D'autres sources de légitimité comme la compétence ou la désignation syndicale accompagnent la définition de rôles différenciés parmi les IRP ou de fonctions radicalement

¹ « Au cours des interrogatoires, les conseillers peuvent montrer qu'ils jouent pleinement leur rôle syndical. D'une part en tant que membre d'un collègue, ils sont censés apprécier les affaires à partir de ce point de vue. D'autre part en tant que membre d'une organisation syndicale ou professionnelle, ils mettent en œuvre une certaine vision du droit et de ses usages dans la défense des salariés ou des employeurs », Michel H., Willemez L., « Le monde du travail comme jugement et représentation. Les conseillers prud'hommes en audience » in : Actes de la recherche en sciences sociales, 2009/3, 178, 54.

différentes dans les autres mandats. On sait par ailleurs que l'évolution et la concurrence des formes de légitimité sur lesquelles repose l'action syndicale transforment les parcours militants en affectant la définition interne des conditions d'accès aux mandats et la fixation des modes de leur exercice². Mais comment peut-on développer plus précisément ce constat en jouant de la comparaison entre des cas de figures (des mandats) extrêmement variés (cf. échantillons) ?

La seconde facette a trait à la mission de l'instance et renvoie à la fonction détenue en tant que membre de cette instance (administrateur, conseiller, élu ou représentant du personnel, etc.), voire en tant qu'animateur (président, vice-président) ayant des missions particulières, indissociables de la finalité propre de l'instance, de son domaine d'intervention, de son mode d'action (négociation, définition de politique, gestion, consultation...). Cette double facette des mandats s'exprime par des actions dont la maîtrise des dimensions techniques ou relationnelles participe à la légitimation des actants.

Les pratiques dont les mandataires rendent compte lorsqu'ils relatent leurs activités révèlent le plus souvent cette double nature du mandat. Celui-ci s'exerce selon les postures évoquées à travers un agencement subtil de conduites, de compétences et de savoirs exprimant une capacité d'agir à la fois « au nom de » et « dans le cadre de ». Cependant les figures toujours présentes du militant dogmatique (priviliégiant uniquement sa fonction de représentation) et du syndicaliste expert (strictement concentré sur les dimensions techniques de son mandat) incarnent les difficultés à élaborer un assemblage équilibré.

² Guillaume C., Pochic S. (2009), La professionnalisation de l'action syndicale : le talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? *Politix*, 1, 22, 31-56.

Dans les mandats des IRP comme dans les autres mandats, les fonctions exercées sont elles-mêmes différenciées et en tension. Elles agglomèrent des *postures* particulières qui chacune se réfère à des compétences centrales et à un type de particulier de légitimité, qui, in fine construisent une carrière particulière (dans l'acception de H.S Becker). Ainsi, dans la temporalité de « suites typiques de positions, de réalisations, de responsabilités et même d'aventures » (Becker H.S., 1953, trad. 1963, p.126), si l'exercice de mandats internes aux organisations représente un point de passage évident³, les carrières syndicales vont sans doute en général des mandats dans des instances d'information/consultation, puis de concertation vers des mandats dans les instances de régulation ou de négociation et de gestion. De la même manière, le niveau des branches et celui des territoires précèdent le niveau national et l'interprofessionnel. Une accumulation d'expériences dans la représentation conduirait donc à des mandats de plus en plus complexes, positionnés au niveau national et interprofessionnel⁴.

Ainsi, selon un conseiller confédéral, « *sauf mandat technique particulier (par ex. en HLM), c'est l'ancienneté et la confiance qui fonde la décision de mandatement. Une hiérarchie implicite, jamais explicitée, des mandats existe : les mandats de négociation, voire de représentation auprès des pouvoirs publics, sont perçus en règle général comme ayant une importance politique supérieure au mandat de gestion. Un enjeu implicite de ces mandats est la capacité d'influence des politiques [publiques] et cet enjeu est donc lié à la gouvernance de l'organisme. Par exemple, un mandat dans une caisse de retraite complémentaire, ou dans un tribunal des*

³ Un passage obligé par les instances organiques semble la règle avant d'obtenir un mandat, comme dans le cas des mandats de conseillers prudhomme, réservés à des syndicalistes « éprouvés », ayant un long parcours de DP ou de DS. Michel H., Willemez L. in *ibidem*, p. 58.

⁴ La socialisation à un certain nombre de milieux professionnels (administration et organismes publics, experts universitaires, consultants etc.), l'apprentissage des codes qui y sont en vigueur et l'établissement de relations personnelles avec certains responsables peuvent être des éléments décisifs lorsque les mandatés souhaitent reconverter leurs compétences dans une nouvelle activité professionnelle. Beaujolin R. et Grima F., « la transition professionnelle des leaders syndicaux à l'issue d'un plan social » in : *Economie et société*, 2010

affaires sociales apparaît comme un mandat moins important par rapport à celui qui s'exerce en audience ponctuelle avec un préfet ».

Méthodologie

Les résultats présentés ici sont issus des constats de terrain de trois sortes. Dans une première partie de la communication, Correia utilise une première enquête sur la structuration des fonctions syndicales dans une organisation confédérale (CFDT) puis il approfondit certains constats au moyen des résultats d'une recherche pour la Dares sur le licenciement de salarié protégé (2001). Ces résultats, et c'est le deuxième terrain, ont été actualisés par les infos recueillies auprès de stagiaires affiliés à la CGT, CFDT et FO dans les stages syndicaux organisés à l'IRT d'Aix en Provence. Ils ont aussi été confrontés à ce que décrivent de leur mandat les RP affiliés à d'autres organisations syndicales ou non syndiqués.

Mon propre propos résulte d'une analyse secondaire des entretiens conduits au cours de l'étude visant à la réalisation du Mandascop, qui est un répertoire détaillé des mandats sociaux élaboré en 2011 par le Céreq et le cabinet Conseil, étude & développement appliqués aux entreprises et aux territoires (CEDAET) pour le compte de l'association Réalités du Dialogue Social (RDS). Pour le concevoir, 126 mandataires, exerçant un mandat dans une des 79 instances retenues dans un échantillon élaboré à partir d'un Dictionnaire des instances d'exercice des mandats (DIEM) réalisé par RDS, ont été interviewés. Ces entretiens, effectués entre octobre 2010 et septembre 2011, ont été analysés selon la méthode ETED. Les entretiens menés dans ce cadre ont permis de rassembler des éléments de l'expérience de 73 syndicalistes affiliés à la CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC et Unsa.

L'analyse secondaire en cours vise donc à montrer comment différents modes d'exercice des mandats, ou postures syndicales, reposent sur des processus de légitimation différenciés. La présente communication examine plus particulièrement la question de la construction et de la déconstruction de la légitimité au travers l'analyse de différents registres de compétences, définies comme des capacités servant pour l'action dans l'exercice de mandats, qui sont mis en perspective avec les différents contextes d'exercice des mandats. Une de mes hypothèses est donc que certaines formes de paritarisme, portées par ces instances et leur évolution institutionnelle et politique, et les mandats qui s'y exercent donnent lieu à la construction de postures syndicales et de registres de compétence contribuant à la légitimation des mandataires.

La communication portera d'abord sur le périmètre de l'entreprise et les représentants du personnel dont Correia traite en termes de légitimation, d'institutionnalisation et de figures idéal-typiques. J'aborde ensuite la manière dont différentes formes de paritarisme déterminent des postures spécifiques, puis comment des compétences d'action co-existent avec différents registres de légitimité. N'ayant pas pu achever ma propre contribution, la conclusion revient pour l'instant principalement à Correia qui effectue un retour sur les conceptions du mandat, la coopération et le conflit.

1. Problématique de la légitimité dans le périmètre de l'entreprise et des représentants du personnel (d'après Correia)

Les missions sont supposées connues, on ne les décrira pas ici. Correia s'interroge sur la nature de leur légitimité en employant une grille inspirée de Boltanski et Thévenot qui distinguent six mondes possibles dans lesquels peuvent se définir les individus et les conduites sociales. Ces mondes intègrent un ordre de légitimité (ce qui confère une signification sociale à une position acceptée en vertu de valeur ou pas) ainsi que des relations entre les personnes. Le repérage du monde de référence majeur de ces différentes fonctions va lui permettre de pointer un certain nombre de tensions ou de désaccords auxquels ceux-ci sont confrontés. On pourra alors, in fine, se poser la question des stratégies.

1) Le CE et le CHSCT

Pour remplir toutes les dimensions de sa mission, l' élu au CE doit disposer de connaissances juridiques, organisationnelles, financières, etc. Toutes ces compétences font partie intégrante de ce que Boltanski appelle le monde industriel qui est celui des objets techniques et des méthodes scientifiques. Dans ce monde, la valeur reconnue aux individus est basée en grande partie sur le niveau de compétences et de responsabilités. Il devient donc important pour ces élus de se doter de compétences identiques à celles des différents gestionnaires de l'entreprise pour être reconnus comme légitimes par leurs interlocuteurs des directions dans les réunions, mais aussi par leurs mandants qui attendent d'eux qu'ils tiennent le coup face à la direction.

Les comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail présentent des variantes à ce type de mandat. Le mandataire est choisi en fonction de l'intérêt

qu'il porte aux questions de santé au travail et à l'évaluation des risques auxquels sont exposés les salariés, et d'une bonne connaissance du fonctionnement de l'établissement et de l'organisation du travail des différents secteurs. Il aura en effet à analyser et étudier des problèmes de conditions de travail, de sécurité et de santé au travail, en relation avec toutes les catégories professionnelles de l'entreprise ainsi qu'avec des intervenants extérieurs. Pour ce faire, le représentant doit se positionner comme représentant de l'ensemble des salariés, en déchiffrant des antagonismes possibles entre intérêts individuels et intérêts collectifs, et en établissant une relation de confiance et en restant en contact avec le terrain.

2) Les délégués du personnel

Les délégués du personnel constituent le deuxième acteur. Ils ont pour mission de présenter aux employeurs des réclamations individuelles et collectives relatives à l'application du code du travail et des conventions et accords applicables. C'est donc tout naturellement les liens qu'ils développent avec leurs collègues et leurs supérieurs qui assurent leur légitimité. Leur mission s'inscrit dans le monde domestique qui est celui des relations désintéressées entre les personnes. C'est leur proximité, leur disponibilité qui fait que leur mission est reconnue par leurs collègues. Ecouter les salariés parler de leur travail et laisser s'exprimer la diversité des situations vécues est un de leur savoir-faire distinctif. Cela ne veut pas dire qu'ils ne doivent prouver leurs compétences, mais celles-ci sont homogènes avec celles de leurs mandants. C'est parce que ce sont des bons professionnels en même temps que des élus qu'ils sont reconnus par leurs collègues.

3) Les délégués syndicaux

Enfin, derniers acteurs, les délégués syndicaux ont pour mission de représenter les organisations syndicales dans l'entreprise. À ce titre, ils participent aux négociations et signent éventuellement des accords avec les entreprises. Ils sont porteurs de l'intérêt général, ou plutôt de conceptions de l'intérêt général construites dans leur organisation. C'est la justice qui est ici la valeur centrale. Pour utiliser le vocabulaire de Boltanski, les délégués syndicaux font référence et tirent leur légitimité de leur appartenance à un "monde dans lequel toutes les relations doivent, pour être légitimes, être médiatisées par la référence à des êtres collectifs (ici l'organisation syndicale) garantissant l'intérêt général" Dit autrement, dans l'appellation délégué syndical, ce n'est pas le délégué qui est important mais le syndicat dont il porte les conceptions. Et c'est à ce titre que les Délégués syndicaux ont le pouvoir de représenter l'ensemble des salariés dans les négociations et de s'engager sur le long terme.

4) L'institutionnalisation des représentants du personnel

Depuis les années quatre-vingt, nombreux sont les chercheurs à avoir pointé le développement d'instances où la présence des représentants du personnel est souhaitée. Dans l'entreprise même, nous assistons à un développement des domaines et des temps de négociation.

Mais à l'extérieur de l'entreprise aussi, les syndicalistes sont mobilisés pour participer à des organismes multiples concernant les conventions collectives, la formation professionnelle, la protection sociale... De ce fait, les IRP sont tiraillés entre l'appartenance à un champ institutionnel où leur présence est de plus en plus demandée, et dans lequel ils peuvent se trouver d'ailleurs définitivement aspirés (voir infra partie II.), et les relations avec les salariés dont ils sont les porte-parole ou les organisateurs. Certains auteurs (Andolfatto notamment)

expliquent la crise du syndicalisme en grande partie par cet éloignement des IRP de leurs mandants.

Or cette distance devient de plus en plus criante au fur et à mesure que la génération des années 60-70, dans laquelle se trouve l'essentiel des forces militantes, se raréfie et n'est remplacée que très partiellement par une nouvelle génération de militants. Cet éloignement se traduit par exemple par le fait que pour résoudre un problème en lien avec le travail, les salariés pensent d'abord à solliciter leur hiérarchie directe ou leur direction, avant de penser à solliciter un représentant du personnel, élu ou désigné. Seuls 18% des salariés interrogés affirmaient s'adresser à un représentant en priorité.

5) Carrières et orientations de l'activité syndicale dans le périmètre de l'entreprise

En fait on peut distinguer l'activité des militants en fonction des domaines que ceux-ci privilégient, ces domaines dépendant eux-mêmes des "interlocuteurs" que les militants priorisent. Précisons que cette catégorisation doit être entendue comme une catégorisation idéal-typique au sens méthodologique que lui donne Weber. Cela veut dire concrètement que ces "idéal-types" ne se présentent pratiquement jamais à l'état "pur" et ont surtout une vertu conceptuelle (Weber, 1971). Dans la réalité, ces orientations sont toutes plus ou moins présentes dans l'activité de chaque militant. Par contre, c'est la priorité accordée à telle ou telle de ces dimensions qui marquent fortement les différences entre militants.

Nous pouvons alors distinguer trois ou quatre figures de militants correspondant à des configurations professionnelles du "quasi-métier" du

militant, qui intègrent des choix particuliers d'activités syndicales et qui s'inscrivent dans des carrières syndicales assez fortement différenciées.

Pour un premier type de militants c'est l'action syndicale au plus près du terrain, action orientée en premier vers les salariés et les adhérents qui constitue le niveau pertinent d'action. Nous le décrirons comme un "professionnel charismatique".

Pour d'autres, c'est le développement de l'organisation syndicale qui constitue leur priorité. Il s'agit ici plus d'un "emploi d'organisateur syndical" que d'un métier.

Pour une dernière catégorie de militants enfin, eux aussi plutôt proches près du terrain, c'est la reconnaissance du fait syndical par les entreprises et plus particulièrement par les services de ressources humaines qui est visée en premier. Les militants visent ici "le métier de gestionnaire du social".

Chacun de ces types d'activité syndicale ou de militant syndical intègre des préoccupations différentes, une conception de l'activité militante divergente et des identités professionnelles elles aussi fortement différenciées.

Ils se trouvent néanmoins tous sur ces dimensions en tension avec la référence à l'organisation comme être collectif ou comme source de méthodes. La « restitution des mandats » est un mécanisme de régulation mise en cause et l'organisation se trouve même en situation d'invoquer une régulation externe. « *Il peut y avoir un problème de contact et suivi entre DS et syndicat. La loi va d'ailleurs permettre de recadrer des mandats très individualisés par rapport à la représentativité réelle. [Il y a aussi] des pratiques insatisfaisantes de restitution des mandats vis-à-vis de l'organisation, mais surtout vis-à-vis des salariés* » (un responsable confédéral).

Parmi les différentes fonctions des instances extérieures à l'entreprise (régulation, négociation, gestion, consultation, etc.), certaines s'accrochent de

postures qui peuvent rejoindre celles du gestionnaire du social dès lors qu'une dimension technique apparaît centrale dans le mandat tout en étant conjuguée à une dimension revendicative (par ex. CTN, CTR...). D'autres fonctions vont colorer les attitudes du mandataire par des pratiques plus consensuelles avec les positions des autres acteurs, dites « d'accompagnement ». La partie suivante du texte présente les termes de cette alternative et introduit une analyse des variations des figures du militant syndical selon les formes de paritarisme.

2. Différentes formes de paritarisme déterminent des postures spécifiques

La distinction traditionnelle entre paritarisme de gestion et paritarisme de négociation délimite deux premiers types de postures adoptées par les mandataires siégeant dans ces instances qui composent le paysage français du paritarisme et de la démocratie participative. La **posture gestionnaire** correspond à une prédominance des activités et savoirs relatifs aux aspects financiers et juridiques d'une politique gérée par les organisations (par ex. la gestion des régimes complémentaires de protection sociale ou la gestion des fonds mutualisés de la formation professionnelle continue...) ou à laquelle elles sont associées sous l'égide de l'Etat (régime général de protection sociale...). Plusieurs décennies de gestion paritaire ont donné la possibilité d'une accumulation de savoirs et d'expérience bénéfique à la transmission, au sein des organisations, des compétences étayant cette posture. Mais la profonde crise de légitimité que traverse le paritarisme de gestion, qu'elle soit issue d'une prise en main ou bien d'une instrumentalisation des instances paritaires par l'Etat, se traduit chez les mandataires par un questionnement, pour certains, sur le sens même et l'utilité de leur participation, et pour le moins par des difficultés à remplir des missions et à assumer un rôle qui semble être devenu marginal, et dans certains cas en porte à faux avec les valeurs d'origine de l'institution.

Le paritarisme de négociation implique quant à lui une posture que l'on peut qualifier de « **négociatoire** ». Elle est tournée vers la recherche d'un accord à vocation normative, et destiné a priori à être plus avantageux que le maintien de la situation antérieure. Parce que les négociations sont censées être circonscrites dans le temps, les mandats font l'objet d'une désignation ponctuelle et particulière. Ainsi les organisations composent-elles des délégations ad hoc, par ex. pour élaborer un accord de branche visant la déclinaison de l'Accord National Interprofessionnel sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle conclu en 2009. Mais selon nous, les mandats électifs des IRP relèvent aussi de ce type de paritarisme. Dans l'entreprise ou les rapports sociaux se donnent à voir de manière plus violente et plus directe, cette posture de légitimité et ses modalités de construction peuvent être remises en question par des stratégies adverses de délégitimation : « *Dans les PME, il y a une pression patronale pour empêcher les DS à prendre leurs heures et à s'absenter de leur poste de travail : n'étant pas remplacé, le report de charge sur les collègues nuit à la relation que le DS doit maintenir avec les salariés. Avec des réunions informelles et répétées, la direction occupe les élus en les éloignant du terrain. Il s'agit d'une pratique patronale que développent énormément les administrations de l'Etat.* » (un responsable confédéral).

Cependant, cette distinction gestion/négociation ne recouvre pas entièrement la diversité des postures puisque d'autres types d'instances existent ou bien tendent à se développer parfois en dehors du cadre paritaire stricto sensu. Une troisième posture dite **d'influence** s'observe dans les instances où s'élaborent des politiques nationales (en matière par ex. de formation au sein des CPC et de la CNCP, ou de santé au travail dans les CTN, etc.) ou bien où s'établit une concertation régulière entre les partenaires sociaux, les collectivités territoriales et l'Etat pour décliner des politiques nationales (par ex. sur le développement

régional des formations et des dispositifs des politiques d'emploi dans les CCREFP, sur l'offre de soins auprès du conseil de surveillance des ARS). La posture du mandataire social est ici marquée par la possibilité d'une participation active au stade de la définition, ou de l'évaluation, d'une politique publique, en construisant éventuellement des alliances avec d'autres types d'acteurs (par ex., les associations d'usagers, d'habitants).

Enfin, un quatrième type de posture plus **coopérative**, moins institutionnalisée, se rencontre dans le cadre des expérimentations d'un « paritarisme de projet ». En jouant sur la transversalité interinstitutionnelle (par ex., dans le cadre du CPRME) ou sur les possibilités d'innovation dans le dialogue social territorial (par ex., dans le cadre de CLIN, de CPRIA ou de CPL), les mandataires combinent des activités de concertation et de conception d'actions communes. Cette mutation du mode d'exercice du mandat s'accorde avec une légitimité de l'action résultant de la prise en compte de nouveaux besoins sociaux et économiques (par ex. dans le suivi du schéma régional air transports énergie), ou d'une attention particulière à la situation précise d'acteurs concernés par l'intervention de l'instance - même si le mandataire n'intervient que sur un volet des compétences de celle-ci (par exemples dans les CLIN, vis-à-vis de la sécurité des salariés des installations nucléaires).

Mais la comparaison des différentes manières d'exercer des mandats révèle que deux dynamiques de construction de la légitimité sont à l'œuvre. Représenter une organisation de salariés ou d'employeurs repose sur la capacité à exercer des responsabilités syndicales (cf. supra première partie). Cependant, dans l'exercice d'un mandat, les savoir-faire des représentants sont mis au service de la maîtrise d'un champ technique propre au domaine d'intervention de l'instance.

1) Des activités de représentation incitant à l'exercice de compétences techniques

On a vu que la légitimité à exercer un mandat au nom d'une organisation rend nécessaire la maîtrise de diverses compétences. Du point de vue de l'organisation mandatrice, il s'agit non seulement de tenir à jour sa connaissance des positions de l'organisation mais aussi d'être en mesure de consulter celle-ci pour obtenir des réponses aux questions du moment, afin d'émettre au fil des travaux de l'instance des avis cohérents avec la politique du syndicat sur le sujet. Dans les instances, les militants parviennent progressivement à replacer les débats concernant des problématiques d'intérêt général dans le contexte de l'actualité politique, économique et sociale en les éclairant du point de vue de son organisation. Des savoirs pratiques viennent conforter ce savoir-faire. Ils peuvent être identifiés dans le répertoire des techniques d'information, de communication et d'expression (prendre la parole, rédiger des déclarations, des notes, comptes rendus), des pratiques relationnelles du travail en réseau ou de la négociation, et des manières d'organiser son temps, son travail et sa réflexion à partir d'un questionnement raisonné et de ses expériences antérieures.

En second lieu, les travaux et débats d'une instance impliquent des pré-requis techniques indispensables. Les mandataires sociaux, amenés à travailler dans le cadre d'un cycle de réunions, accomplissent un travail de préparation des interventions et de suivi. Ce travail recouvre des activités multiples. En phase préparatoire, il s'agit notamment d'étudier des documents afin de hiérarchiser les informations disponibles, de recouper ou compléter ces informations avec d'autres sources (dans le registre technique), et d'intégrer à l'analyse des éléments propres à la position de l'organisation (dans le registre syndical). C'est aussi en dialoguant avec des membres de l'instance appartenant à d'autres organisations mais disposant des connaissances ou compétences requises en

fonction du thème traité que le mandataire peut apporter des éléments nouveaux à cette réflexion. Plus largement, le mandataire met à profit dans sa fonction de représentant sa connaissance du fonctionnement de l'instance, de l'environnement institutionnel ou social, du rôle des acteurs internes et externes et les processus décisionnaires dans plusieurs de ses activités.

Or, si ces compétences constituent pour l'organisation un substrat nécessaire, elle doit s'assurer d'un alliage des registres de légitimité. *« Les mandatés sont choisis en fonction de leur expérience syndicale car les sujets qui sont abordés par le CESER sont très sensibles comme l'aménagement du territoire. Un cheminot à une certaine expérience professionnelle dans ce domaine, mais il va lui manquer une certaine ouverture de même pour un agent de la DDE (...) il doit connaître les orientations du dernier congrès, être en mesure de se positionner par rapport à des sujets ou il n'y a pas forcément de repère »* (un responsable régional).

2) Des compétences techniques qui vont soutenir le registre syndical

Cette connaissance est en quelque sorte le point de départ du développement de compétences relationnelles avec lesquelles il apprend à écouter les autres, à observer les attitudes, à dialoguer et à être réactif lors des réunions (registre syndical). Pour un mandataire, le déploiement d'une stratégie réclame un repérage des jeux d'acteurs, du déplacement des positions et des manifestations d'ouverture. Elle s'exprime dans des synergies à établir entre un terrain (entreprise, profession, local...), institution et organisation, qu'un savoir lui permettant de structurer et d'utiliser son réseau relationnel rend possible. Les activités qui consistent à contribuer aux missions d'une instance, voire à leurs améliorations, peuvent aussi conduire à encourager une participation de mandataires dotés de compétences en rapport avec des domaines d'intervention spécialisés.

3) Comment se construisent les compétences institutionnelles ?

Les ressources pour tenir ces postures procèdent d'une forme particulière, délégitimée par le discours contradictoire de nombreux responsables syndicaux, de professionnalisation. Cette professionnalisation est principalement nourrie de la formation syndicale, des interactions sociales formatives avec les autres mandataires de l'organisation (ceux de leur collègue et des autres collègues dans l'instance), et de leur expérience syndicale et professionnelle antérieure. L'accompagnement des mandataires, toutes organisations confondues, au moyen d'une formation spécifique est d'ailleurs rarement pris en charge par les institutions définissant les mandats, hormis dans certains organismes paritaires où les organisations syndicales appellent de leurs vœux le développement de ce type de formation.

La nécessité d'un réseau relationnel dense devant donc « nourrir » la professionnalisation apparaît parfois en tension avec l'isolement ressenti par le mandataire à l'égard de son organisation, car si d'autres institutions spécialisées – et donc d'autres mandataires – « entourent » le mandat, il peine pourtant à identifier les personnes ressources. Même si l'exercice de mandats apparaît comme une « formation permanente », du fait de l'appropriation « sur le tas » de connaissances techniques, réglementaires, juridiques, etc., le besoin d'animation, de formation par les pairs, mandataires et militants, est fortement exprimé.

L'exercice de mandats s'accompagne généralement d'un fort sentiment d'enrichissement individuel, acquis notamment au travers la confrontation avec d'autres mondes sociaux et professionnels (enseignement, magistrature...). Cette acculturation réciproque, échange de codes, délibérations dans un espace perçu comme égalitaire, (sauf pour les IRP), permettent de se voir reconnaître et

respecté, de développer une capacité à comprendre des logiques différentes, à transformer des représentations individuelles.

L'animation des réseaux de mandataires sur des bases thématiques au sein d'une organisation syndicale apparaît comme un moyen de faire progresser l'intervention de l'organisation dans les instances et la capacité d'agir de ses militants. Ce type d'action complète les fonctions de pilotage et de coordination qui, au sein d'une organisation, contribuent à élever des questions techniques en enjeux politiques et à les traduire et les diffuser comme positions de l'organisation via la fonction représentative. L'alliage du registre syndical et du registre technique dans la légitimation des postures de gestion ou de coopération apparaît ici particulièrement fragile et sensible aux crises réformistes, comme le montrent par exemple les turbulences des mandats de gestion des caisses locales du régime général (CAF CARSAT CPAM...)⁵.

Conclusion (Correia)

1°) Expliquer le processus de légitimation a conduit à montrer des articulations entre différents niveaux d'analyse : postures, registres d'action et compétences.

2°) On a vu que les postures des mandataires en dehors du périmètre de l'entreprise s'accordent avec des finalités d'instance diversifiées : gestion, négociation, consultation et influence, expérimentation et coopération. Dans l'entreprise, les pratiques syndicales des représentants du personnel démontrent l'existence d'un autre modèle. Dans la temporalité des carrières syndicales où les mandats de RP constituent un premier socle de pratiques, ce

⁵ Pour cette partie, voir aussi le Bref du Céreq, « L'exercice d'un mandat social : l'alliage du représentant syndical et du technicien », 300-2, oct. 2012.

modèle pourrait expliquer comment se forment des dispositions à assumer telle ou telle posture dans le dialogue social (cf. supra II.1).

	Configuration consensuelle	Configuration conflictuelle
Déterminants et ressources	Une conception apolitique (et parfois antisyndicale) de la fonction Le mandat est intégré dans une carrière individuelle Un investissement de toute la personne Une conception particulière du rapport salarial Engagement individuel Adhésion à l'entreprise / à l'institution définissant le mandat Subjectivation du mandat	Conception politique du mandat Opposition de nature entre salariés et dirigeants Référence au collectif salarial Droits et obligations attachées à la fonction L'obligation de rôle protège l'individu Engagement organisationnel Conflits de logiques Appui collectif

2°) Cette opposition entre ces deux conceptions du mandat a bien sûr des conséquences en termes de pouvoir. Dans la première conception, représentative, c'est le rapport de forces et donc la solidarité du collectif du travail qui permet éventuellement d'obtenir une position plus avantageuse pour les salariés dans leur ensemble. Dans la conception participative, ce sont les compétences personnelles du représentant et son adéquation aux situations qui lui permettent, pense t'il, de participer au développement de l'entreprise et par voie de conséquence d'obtenir pour certains salariés présentant des caractéristiques particulières un traitement plus favorable. Outre ces différences en termes de pouvoir, l'émergence et le développement de cette conception participative est porteuse de modifications sur le long terme des rapports au collectif et des relations sociales dans leur ensemble. La variété des positions tenues par les organisations dans les instances paritaires ont certes un soubassement idéologiques mais ce modèle explique aussi comment ces configurations accompagnent des pratiques devenant immuables si elles ne font

pas l'objet de délibération, comme tout travail de professionnel. Quelles sont les valeurs qui sous-tendent ces délibérations ?

Retour sur les figures de militant : coopération et conflit

Tableau récapitulatif des différents types de militants (cf. parties II et III)

	<i>Compétences centrales</i>	<i>Légitimation</i>	<i>Carrière</i>
<i>Comité d'établissement CHSCT</i>	Gestion du social et RH	Nombre électeurs Compétences techniques	Technicien du social
<i>RP</i>	Porte-parole	Nombre électeurs Qualités personnelles	Professionnel charismatique
<i>DS</i>	Négociation	Organisation syndicale Résultats obtenus	Gestionnaire social spécialisé
<i>Instances hors entreprise</i>	Connaissance des domaines et de leur structuration	Organisation syndicale Compétences institutionnelles	

La coopération entre les trois acteurs des IRP (professionnel charismatique, organisateur syndical, gestionnaire du social) est bien sûr primordiale puisque chacun a des missions un peu différentes mais complémentaires : ils ont tout intérêt à marcher la main dans la main. Mais cet accord ne peut totalement dépendre de leur bon vouloir : pour ne pas risquer d'avoir des interventions totalement désordonnées, il est nécessaire qu'elles soient liées par une conception du devenir des salariés dans l'entreprise. Et celle-ci est assurée par l'élaboration d'une politique syndicale qui lie ces différentes missions dans un tout cohérent.

C'est donc la figure du délégué syndical et le fait qu'il soit le porte parole de conceptions particulières de l'intérêt général, conceptions différentes suivant l'organisation à laquelle il appartient, qui assure le lien et rend relativement cohérent l'ensemble des interventions des élus appartenant à une même organisation syndicale. Le mandataire des instances extérieures établit aussi des relations avec les militants des IRP car ces derniers expriment des réalités de « terrain », c'est-à-dire le vécu syndical des rapports sociaux du travail. Pour les

mandataires extérieurs, les IRP sont également perçus comme les militants que l'on peut aider en apportant un regard extérieur, instruit des stratégies ou des savoirs collectifs et en élargissant la perception qu'ils ont des enjeux des situations rencontrées dans l'entreprise.

La coopération ne va pourtant pas de soi et a toujours fait l'objet de tensions entre ces différents représentants du personnel même à l'intérieur d'une même organisation, C'est par exemple souvent le cas entre les représentants des organisations syndicales et les élus locaux qui considèrent parfois que leur élection leur fournit une légitimité individuelle qui ne doit plus grand chose à l'organisation syndicale dont ils sont issus. Pour l'illustrer, il suffit de regarder ce qui se passe dans le champ politique, où certains élus pensent disposer d'une liberté quasi totale face à leur parti au point parfois de pouvoir se présenter contre le candidat de leur organisation. À l'inverse, et de manière symétrique, l'organisation syndicale s'inquiète par le biais de ses représentants des risques de dispersion et d'incohérence des positions si chaque élu définit, seul, les positions à défendre.

3°) Les enjeux de genre ne sont pas absents des enjeux de légitimation. Le poids des assignations de genre s'observent à travers les difficultés ressenties par certaines militantes à se voir reconnaître leurs compétences dans l'organisation (peu de chefs de file rencontrés sont des femmes) mais aussi dans la mise en œuvre de pratiques différenciées des mandats, donnant plus de place à la dimension concrète des problèmes et à l'organisation rigoureuse du travail généré par le mandat, y compris dans son volet relationnel. C'est là probablement que réside l'une des problématiques de recherche avec lesquelles poursuivre l'analyse secondaire.

Débat avec la salle :

La capacité de médiation est un autre élément important. Le mandatement conduit à prendre des décisions qui sont à la confluence de plusieurs choses :

Le mandaté doit tenter d'exprimer au nom des salariés une opinion dans lesquels les salariés vont se reconnaître sans que leur parole individuelle soit recopiée. Comment a-t-on une médiation entre des avis qui ne sont pas tous convergents ? Des compromis entre les intérêts des salariés et la situation de l'entreprise et ses problématiques de gestion. Comment gère t-on les flexibilités, les questions d'emploi, de compétences, les horaires décalés, les nocturnes dans les grands magasins ? à travers cela, comment vise t-on une responsabilisation des individus et une reconnaissance de leurs contraintes ?

De plus, il existe un fonctionnement des mandats en circuit fermé : il se crée un cercle des spécialistes d'un secteur couvert par un organisme dans lequel sont désignés les mandatés. Ex. du Conseil national des communautés portuaires (vice-pdt) : avis adressés aux syndicats des ports d'où provenaient les candidatures au mandatement.

Annexe

Mandats-types par famille et sous-famille de mandats

FAMILLE	SOUS-FAMILLE	MANDAT TYPE
Protection sociale et santé	Caisses et Institutions de protection sociale	Gestion des caisses nationales du régime général Gestion de caisses locales du régime général Gestion des institutions des régimes complémentaires et institutions de prévoyance
	Offre de soins et d'équipements	Gestion d'établissements de soins et médico-sociaux Définition de la politique régionale en matière de santé et de prévention des risques
	Santé au travail	Prévention et gestion des accidents du travail et des maladies professionnelles Appui à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail
Formation et recherche		Consultation et information auprès des pouvoirs publics et des collectivités locales Gestion des établissements de formation nationaux ou locaux Gestion de l'offre de certification
Emploi et formation professionnelle		Conception des politiques sectorielles Appui aux politiques territorialisées Consultation et concertation pour les politiques régionales Gestion des fonds mutualisés sectoriels ou régionaux, développement de l'offre de services aux entreprises et aux salariés Définition, gestion et évaluation des politiques nationales de formation professionnelle
	Assurance chômage	Application et suivi des conventions d'assurance chômage, niveau régional et local Gestion de l'assurance chômage
	Sécurisation des parcours cadres et jeunes diplômés	Gestion de l'association pour l'emploi des cadres
Vie des salariés	Logement	Gestion du 1% logement et de l'habitat social
Economie, société, territoires		Consultation dans le cadre des politiques publiques de l'Etat Consultation et concertation pour la démocratie participative et régionale Représentation consulaire des professions artisanales

Dialogue social	Institutions représentatives du personnel	Administration d'un établissement public Participation à une démarche globale de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail Action sociale pour le personnel de la fonction publique Consultation et information des représentants du personnel Représentation du personnel auprès de l'employeur
	Dialogue social territorial	Développement du dialogue social dans l'artisanat
Fonctions juridictionnelles et contentieuses	Tribunaux	Traitement du contentieux de la sécurité sociale Conseiller prud'homal
	Sanctions administratives	Régulation des activités de transports