

## **Les élus de comité d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ?**

*Cécile GUILLAUME \*, Brigitte MOURET \*\**

---

Depuis l'instauration des lois Auroux en 1982, la majorité des travaux consacrés à l'étude des comités d'entreprise et de leurs élus ont pointé les risques qu'une institutionnalisation trop marquée ferait courir à la légitimité de leur action. Les organisations syndicales elles-mêmes ont fait preuve d'une certaine vigilance à l'égard de ces comités dotés d'une grande autonomie de moyens et d'action, d'une assise institutionnelle renforcée et d'un champ d'intervention qui n'a eu de cesse de s'élargir au fil du temps. Cette focalisation sur la dimension institutionnelle des comités d'entreprise – et ses effets pervers – a eu pour conséquence de faire passer au second plan une réflexion sur la professionnalisation des élus de comités d'entreprise. Quand elle est abordée, cette notion soit fait référence à l'évolution des attributions légales des comités d'entreprise, soit renvoie de manière restrictive au processus de spécialisation de la fonction représentative et à l'existence de compétences spécifiques (Hassenteufel, Dufour et Hege, 1992). Bien que le caractère construit de l'action des élus ait été pointé par différents auteurs (Hege, 1998 ; Hege et Dufour, 1992), aucune étude ne fait explicitement le lien entre cette capacité d'action et la notion de professionnalisation, entendue comme le produit d'une dynamique collective pouvant aboutir à la construction d'une professionnalité adossée à des champs de compétences

---

\*CARIS-LSCI,  
\*\*CARIS

diversifiés, mais également étroitement liée à la démonstration d'une capacité de régulation locale et à l'affirmation d'une identité (Osty, 2003).

Bien que le monde des comités d'entreprise soit hétérogène, il nous semble aujourd'hui intéressant de développer l'hypothèse d'un processus de professionnalisation des élus – tout du moins de certaines équipes CFDT – en évitant l'amalgame avec le phénomène de permanentisation (entendu comme l'exercice de responsabilités syndicales à temps plein) et en échappant, au moins provisoirement, au débat sur l'institutionnalisation des pratiques syndicales. Plus qu'une description moyenne de l'activité des élus qui n'aurait pas grand sens au regard de la diversité des comités d'entreprise (selon la taille et le contexte socio-économique de l'entreprise, les moyens du comité, son ancienneté et celle des équipes syndicales), il s'agit plutôt de tracer les contours d'un processus inégalement ou partiellement partagé par les équipes, mais étroitement lié aux évolutions réglementaires, économiques et institutionnelles des vingt dernières années. Depuis les lois Auroux, on peut faire l'hypothèse qu'une conjonction de facteurs est venue encourager ou renforcer l'émergence de cette dynamique de professionnalisation, parfois progressivement au fil d'un apprentissage individuel et collectif, parfois plus brusquement à l'occasion d'événements tels qu'un plan social ou une fusion.

L'ambition de cet article est donc de mettre en lumière les caractéristiques de ce processus de professionnalisation en distinguant trois composantes. Un versant institutionnel relatif à l'évolution du cadre légal. Un versant formel lié aux effets de rationalisation observables dans les modes de fonctionnement des comités. Un versant professionnel mettant l'accent sur les dynamiques sociales du processus de professionnalisation, au niveau des pratiques des élus.

## 1. Une institutionnalisation progressive mais inachevée

La genèse du droit des CE repose sur trois textes majeurs : l'ordonnance du 22 février 1945, la loi du 16 mai 1946 et la loi du 7 juillet 1947. Leurs attributions sont partagées entre d'un côté une fonction d'information et de consultation sur la marche de l'entreprise, de l'autre une fonction de gestion des activités sociales et culturelles. Durant les premières années de leur existence, les comités d'entreprise ont surtout investi la dimension socioculturelle de leur activité et se sont cantonnés à une activité essentiellement formelle, mais depuis la fin des années 60, leurs prérogatives en matière d'intervention économique ont été renforcées, selon un processus de sédimentation continu (*cf.* annexes). Cette affirmation progressive de la capacité d'intervention économique du comité d'entreprise, couplée à l'octroi obliga-

toire de moyens depuis les lois Auroux (1982), a doté les comités d'entreprise d'une assise institutionnelle incontestable.

### **Le renforcement des prérogatives économiques**

C'est la dégradation de la situation de l'emploi qui a permis l'octroi de nouveaux droits aux comités d'entreprise et le développement de leurs prérogatives en matière économique. Dès le début de la crise pétrolière, une loi sur les licenciements pour cause économique (1975) renforce le droit d'information des comités sur les évolutions de l'emploi, et notamment l'accès au bilan social de l'entreprise. Il faudra toutefois attendre 1982 et la promulgation des lois Auroux pour qu'une révision d'ensemble des différentes instances représentatives ait lieu et que les règles et contenus de la représentation se stabilisent, renforçant notamment le rôle et les moyens des comités d'entreprise. Ils se voient alors dotés d'une subvention de fonctionnement (0,2 % de la masse salariale) et d'une capacité d'intervention renforcée. Prenant acte de l'échec du dialogue entre partenaires sociaux, dans le champ de la gestion de l'entreprise, le législateur statue sur le besoin du comité « d'exer-

#### Encadré 1

### **L'enquête \***

Cet article a été construit sur la base des résultats d'une enquête menée auprès de 220 élus de comités d'entreprise CFDT, élus ou réélus en 1999. L'objectif de cette enquête, menée dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'IRES, était d'explorer et de comprendre les pratiques des élus, les usages qu'ils font de leurs attributions légales, le sens qu'ils confèrent à leur activité, les liens qu'ils tissent avec les autres acteurs du système de représentation, les relations qu'ils entretiennent avec l'organisation syndicale à laquelle ils sont affiliés.

L'étude est fondée sur des entretiens semi directifs, individuels ou collectifs, auprès d'un échantillon construit sur la base des cinq grandes variables apparues dans l'enquête IRES-DARES (1998) et l'étude PENNEC (1997) comme discriminantes dans le fonctionnement des comités d'entreprise : la taille, le taux de syndicalisation, l'ancienneté des comités et des équipes, et la situation économique de l'entreprise. L'échantillon couvre sept Fédérations (secteurs professionnels) et sept Régions : la Fédération Chimie et Energie (FCE), la Fédération Générale Agroalimentaire (FGA), la Fédération Générale Métallurgie et Mines (FGMM), la Fédération Nationale Construction Bois (FNCB), la Fédération Communication et Culture (Ftilac), la Fédération des services de Santé et services sociaux, la Fédération des Services ; l'Alsace, l'Ile-de-France, le Nord Pas-de-Calais, Midi-Pyrénées, les Pays de Loire, Poitou-Charente, Rhône-Alpes.

\* Guillaume C., Mouret B. (2002).

*cer un contrôle autonome qui ne soit pas vu comme le corollaire de sa participation à la bonne marche de l'entreprise»* (Bruggeman, 1995-1996). Sans remettre en cause le rôle strictement consultatif du comité, la loi rappelle les intérêts potentiellement antagonistes existants entre l'auteur de la décision et les titulaires du contrôle. Le comité doit apprécier les décisions prises par la direction de l'entreprise à l'aune des conséquences que celles-ci peuvent avoir sur les conditions de travail et d'emploi des salariés. Les possibilités d'information sont accrues (documentation économique et financière mensuelle, et rapport annuel d'ensemble sur l'activité de l'entreprise). La loi institue un droit régulier à l'expertise économique et technologique, et un recours ponctuel à un expert dans le cadre de licenciements collectifs. Les prérogatives économiques du comité d'entreprise sont donc nettement renforcées, même si son rôle se limite à une action d'accompagnement des décisions de plan social (faire des propositions pour éviter ou réduire le nombre de licenciements, s'assurer de la qualité des mesures sociales pour favoriser le reclassement ou la reconversion des salariés dont le licenciement est inévitable).

L'analyse de l'évolution juridique permet donc de repérer un point d'infléchissement net autour des années 80 avec l'affirmation de plus en plus claire du rôle économique du comité et de sa place en tant qu'instance de représentation des salariés, notamment pour tout ce qui touche aux questions d'emploi. Ce constat est corroboré par les évolutions du droit du licenciement économique. De fait, c'est l'abrogation de l'autorisation administrative de licenciement en 1986 qui conduit à donner une place centrale aux représentants du personnel dans la gestion des plans sociaux. Cette mesure concrétise le souhait longtemps différé de privilégier un traitement préventif dans l'entreprise et une procédure interne, laissant moins de champ au contrôle administratif. Le rôle des représentants du personnel s'exprime, en amont, par un droit renforcé d'information et de consultation sur le projet de licenciement économique, avec pouvoir de recourir à l'expert comptable du comité. De même, la loi stipule un droit d'information et de consultation sur le projet économique de l'entreprise lui-même (avant même le projet de licenciement économique). Par ailleurs, des représentants du comité d'entreprise siègent à titre consultatif dans les conseils d'administration et disposent d'un droit d'alerte du conseil si la situation de l'entreprise les inquiète.

La loi de modernisation sociale promulguée en décembre 2001 <sup>1</sup> prévoyait, selon ses auteurs, de renforcer encore les droits des salariés et les

1. Certaines dispositions de cette loi ont été rejetées par le Conseil constitutionnel. En supprimant l'adverbe « notamment » dans l'article L 321-1 du code du travail, la loi restreignait en effet le motif économique à des difficultés économiques ou des mutations technologiques, excluant ainsi toutes autres circonstances économiques et restreignant de fait le nombre de bénéficiaires. C'est cette modification qui a été dénoncée par le Conseil constitutionnel sans que l'esprit de la loi ne soit modifié pour ce qui concerne les actions préventives en amont des restructurations.

pouvoirs de leurs représentants. Elle entendait limiter le pouvoir de gestion de l'employeur par un « *principe de démocratisation de cette gestion, à l'intérieur de l'entreprise* ». Dans la continuité de la Constitution de 1946 et en cohérence avec les options retenues par les autres pays européens, l'accent était mis sur le rôle central des salariés ; l'administration du travail et le juge pouvant servir d'appui mais ne devant ni se substituer aux prérogatives du comité, ni porter atteinte à la responsabilité de décision économique de l'employeur, laquelle était encadrée par d'importantes obligations sociales (soumission du projet de décision aux représentants du personnel), elles-mêmes contrôlées en amont par l'administration du travail et le juge (règles de consultation des délégués et régularité du plan social). En d'autres termes, le traitement des questions d'emploi continue d'être renvoyé prioritairement aux acteurs de l'entreprise, au premier rang desquels figure le comité d'entreprise.

Les débats autour des conditions d'élaboration de cette loi, n'associant pas les partenaires sociaux, et la récente suspension par la loi Fillon <sup>1</sup> de onze articles restreignant les pouvoirs du comité d'entreprise et renvoyant à la négociation sociale l'adoption de nouvelles règles, ne remettent pas en cause le processus de renforcement progressif des capacités d'influence des comités dans les entreprises, notamment sur les questions d'emploi, même s'ils témoignent de débats portant sur les limites de l'extension des prérogatives des comités.

### ***Une institutionnalisation inachevée, des effets de périodisation***

De fait, et c'est là toute l'ambiguïté du processus d'institutionnalisation des comités d'entreprise, les études historiques invitent à considérer le caractère hybride et contingent du rôle des comités (Le Crom, 1995, 1997, 1998). Hybride au sens où le législateur a voulu ouvrir la voie vers une plus grande participation des salariés à la vie de l'entreprise, sans s'aventurer sur les terres de la cogestion, cantonnant ainsi le comité d'entreprise dans un rôle strictement consultatif mais le dotant d'un droit obligatoire d'informations et de moyens. Contingent aussi du fait de sa perméabilité aux différentes configurations du rapport social, entre patronat et syndicats, et à la position de l'État. Si les attributions des comités continuent de s'étoffer au fil du temps, « leur histoire n'est pas linéaire, mais au contraire assez chaotique, marquée par des phases de développement ou de régression assez nettes »

---

1. Cette loi promulguée en janvier 2003 prive le comité d'entreprise, entre autres, de l'information préalable avant toute annonce publique affectant de façon importante les conditions de travail ou l'emploi. Il en va de même de la séparation de consultations entre projet de restructuration (livre IV) et plan de sauvegarde de l'emploi (livre III). La possibilité pour le CE d'émettre des contre-propositions ou de recourir à un expert-comptable est également suspendue, de même que la saisine d'un médiateur en cas de contestation.

(Le Crom, 1998). Les vicissitudes du projet de loi de modernisation sociale témoignent des enjeux qui traversent l'histoire des comités : droit à l'emploi mais aussi principe constitutionnel de la liberté d'entreprendre, souhait de démocratisation des rapports sociaux mais refus de la cogestion, place et rôle des syndicats dans la régulation sociale. Autant de tensions paradoxales qui alimentent la relative indétermination du rôle et des pouvoirs réels du comité d'entreprise et témoignent de sa perméabilité au contexte social, économique et politique. Perméabilité qui incite à porter une attention particulière aux effets d'ancienneté des comités.

Compte tenu du caractère évolutif et contingent de leurs attributions, l'on peut faire l'hypothèse qu'un comité créé en 1945 ou en 2000 ne fonctionne pas à l'identique. Comme le souligne l'enquête IRES (IRES, 1998) chez les plus anciens comités « *on trouve effectivement les traces de l'immédiat après-guerre, avec son lot de nationalisations, ou la récupération des œuvres patronales. Plus tard, ces comités ont connu la période d'intensité syndicale et conflictuelle des années 1950-1970. Ils ont alors été un lieu d'investissement syndical* ». Bien que le contexte ait changé, ce sont les comités anciens qui ont les dotations les plus importantes qui investissent le plus fortement leur rôle économique. A l'inverse, les comités les plus récents se distinguent souvent par un plus faible engagement syndical. Surtout, ils semblent « *moins aptes à assumer l'ensemble de leurs prérogatives* ». « *Moins autonomes à l'égard des employeurs, moins assurés devant les salariés, ils semblent moins armés pour faire face aux aléas de la vie de l'entreprise et aux contraintes d'environnement* » (IRES, 1998). L'on peut donc faire l'hypothèse que l'ancienneté du comité mais aussi des équipes d'élus en place<sup>1</sup> sont des dimensions clé pour rendre compte de la diversité du fonctionnement et des pratiques des comités.

## 2. Un processus de rationalisation formelle

Au-delà de l'ambivalence originelle du rôle des comités d'entreprise et des effets de périodisation, l'extension de leurs prérogatives et l'accroissement de leurs moyens se sont accompagnés d'un processus de rationalisation formelle observable dans la plupart des comités. L'enquête menée auprès des élus CFDT met en exergue la force des dispositifs de rationalisation qui viennent encadrer l'activité des élus. Dispositifs mis en place par les équipes elles-mêmes, le plus souvent avec l'appui de l'organisation syndicale.

---

1. L'ancienneté des équipes et en particulier du secrétaire est en outre corrélée à celle du comité, selon l'enquête IRES/DARES (IRES/DARES, 1998).

### **Le respect de la réglementation**

A la fin des années 80, les comités d'entreprise étaient avant tout décrits comme dysfonctionnels, en particulier sur le plan du respect des obligations légales. « Laxisme », « amateurisme », « manque de transparence », les mots ne sont pas assez forts – notamment du côté de certaines organisations syndicales – pour caractériser les pratiques des comités et surtout les usages du 0,2 % octroyé par les lois Auroux.

A l'évidence, quinze ans après, les élus témoignent d'un respect de la réglementation et d'une mise en conformité de leurs pratiques tant sur le plan de l'utilisation du budget que de l'organisation des réunions. Selon la réalité des comités, le budget peut être mobilisé pour des objets différents, mais tous les élus l'utilisent pour des frais de fonctionnement (fourniture, timbres, déplacements, achat de matériel). Dans la plupart des cas, le comité gère son budget de manière autonome mais contrôlée par la direction de l'entreprise. Deuxième signe de rationalisation des pratiques, le respect de la réglementation en matière d'organisation des réunions de comité. Celles-ci sont très régulières, elles sont structurées par un ordre du jour et font l'objet d'un procès verbal. Il peut toutefois y avoir des exceptions dans les nouveaux comités d'entreprise où « *le fait d'obtenir une réunion trimestrielle est déjà une victoire* ». De même, il semble que les directions respectent les obligations légales en matière d'attribution du temps de délégation et accordent une grande autonomie aux élus dans la gestion de ce temps. Cette confiance est généralement fondée sur une grande rigueur des élus quant au respect de la réglementation (volume d'heures, demandes d'autorisation, bons de délégation), même si cette gestion reste symptomatique de la qualité du dialogue social, variable selon le secteur socio-économique.

### **Organisation du travail et spécialisation des rôles**

Etre en conformité à la réglementation implique également une capacité d'organisation et de structuration interne. Les deux postes clé d'un comité sont celui de trésorier et de secrétaire. Ce dernier tient un rôle tout à fait particulier et structurant, à tous niveaux : vis-à-vis de la direction, des salariés, des élus. Il est le porte parole de son équipe et suit l'ensemble des dossiers. Par sa position clé, il assure le suivi économique et social de l'entreprise. En dehors des postes de secrétaire et de trésorier, la répartition des responsabilités au sein des équipes interviewées se fait le plus souvent sur la base du volontariat, et se fonde sur les critères de motivation ou de compétence. Toutefois, les comités ont des modes de fonctionnement différents. Les plus gros sont structurés en commissions et ont une gestion spécialisée des ressources militantes, elle-même renforcée par l'ancienneté de l'équipe. Cette spécialisa-

tion correspond à une hiérarchisation symbolique des élus en fonction de leur degré d'investissement et de leur reconnaissance dans l'entreprise.

Au-dessus d'une certaine taille (200 salariés), les comités disposent également de personnel salarié. Le nombre de salariés est fonction de la taille de l'entreprise, des moyens du comité et des activités qu'il développe. Il peut aller d'une secrétaire à mi-temps à plusieurs dizaines de salariés lorsque le comité, par exemple, gère une mutuelle. Le fait d'avoir des salariés induit une répartition des activités entre élus et salariés prédéfinie ou de fait. D'une manière générale, lorsqu'il s'agit de personnel administratif, les activités sont orientées sur le suivi et la gestion administrative du comité (secrétariat, intendance, comptabilité), mais aussi, bien souvent, sur l'accueil des salariés. Le rôle du personnel administratif est en partie défini par l'équipe, mais il se construit aussi dans l'interaction avec les élus. Ce qui autrefois pouvait être assuré par des permanents passe dans l'activité salariée, le « bénévolat » des élus étant en baisse constante. Les élus restent toutefois vigilants à réguler la répartition entre activités politiques et activités administratives, tout en reconnaissant devoir s'adapter aux contraintes de l'entreprise et au fonctionnement global de l'équipe.

### ***Le recours à des dispositifs de formation***

Pour soutenir cette dynamique de structuration et d'organisation interne, les équipes d'élus s'appuient sur des dispositifs de formation, le plus souvent animés par la CFDT. Cette quasi exclusivité peut s'expliquer par une logique de proximité et de compétence, mais aussi par une volonté de socialisation syndicale des nouveaux élus.

Certaines équipes ont une politique de formation systématique et relancent le processus tous les deux ans, en privilégiant les formations collectives. D'autres privilégient les formations au coup par coup, en fonction des besoins : arrivée de nouveaux, nouvelle fonction, ou sujet spécifique. Les élus ne se limitent pas pour autant à la formation réglementaire, beaucoup évoquent aussi la formation sur le tas. Toutes les situations sont considérées comme des situations d'apprentissage : réunions, demandes d'information juridique ou sociale de la part des salariés, consultation RTT, commission de branche. Le comité peut aussi demander à un militant ancien ou disponible de transmettre au collectif son savoir faire. Lorsque les élus ne font pas de formation (environ 10 % de notre échantillon), c'est pour des raisons de coût ou de calendrier et de disponibilité. Il peut s'agir de petits comités à faible moyens ou d'équipes récentes qui ne prennent conscience de leur besoin de formation qu'au deuxième mandat. Il peut aussi s'agir à l'inverse d'équipes très anciennes et très expérimentées, qui ne voient plus l'intérêt de se former en stage. Ces situations restent toutefois minoritaires, et dans tous



les cas les élus « *apprentissage entre eux* » ou à travers d'autres instances comme les comités de branche.

L'analyse du fonctionnement formel des comités souligne donc une capacité de structuration, une aptitude à s'organiser, à faire vivre les moments de rencontre avec l'employeur et à gérer les moyens alloués en conformité à la loi. Ces constats viennent confirmer le processus de rationalisation et de mise aux normes progressive des pratiques et du fonctionnement des comités d'entreprise déjà mis en exergue par d'autres travaux récents (IRES, 1998). S'agit-il pour autant d'une tendance à la technicisation des pratiques syndicales ?

### 3. Une dynamique professionnelle ?

Une autre hypothèse de travail paraît intéressante à développer. Les résultats de l'enquête menée nous incitent en effet à proposer une lecture de l'activité des élus de comités sous l'angle d'une dynamique de professionnalisation qui ne se limite ni au renforcement de l'assise institutionnelle des comités, ni aux processus de rationalisation formelle. Cette hypothèse n'a pas vocation à généraliser des situations fort disparates, mais à tracer les contours d'un modèle de fonctionnement, certes plutôt représentatif des équipes les plus anciennes (souvent les mieux dotées financièrement et les plus syndiquées), mais également révélateur d'un processus pouvant toucher une palette plus large de comités, en fonction des éléments de contexte et des effets d'apprentissage repérables dans les équipes.

Si l'évolution des attributions réglementaires des comités a renforcé leur capacité d'action et favorisé leur reconnaissance institutionnelle, elle n'a pas atténué l'ambivalence du pouvoir qui leur est conféré. A la dualité du champ des attributions des comités, socioculturelles et économiques, s'ajoute en outre le caractère hybride de leur légitimité – élective et syndicale. Comme le souligne J.P. Le Crom (Le Crom, 1995), le législateur a hésité entre plusieurs formes de représentation : entre un « *mandat représentatif* » privilégiant l'élection et « *un mandat impératif* » fondé sur la désignation des candidats par les organisations syndicales. L'option retenue sera au final une « *représentation élue avec le monopole des candidatures pour les organisations syndicales représentatives* ». Cette toile de fond inchangée, caractérisée à la fois par l'ambivalence et l'incomplétude des règles, a pour conséquence de conférer un rôle central au travail des acteurs dans l'invention quotidienne de leur action. La « *plasticité du cadre légal* » (Dufour et Hege, 1994) contraint les acteurs à inventer les modes d'actions les plus adaptés à la situation de l'entreprise et la disparité des pratiques des élus indique que l'on ne peut se référer à un modèle intégré et hiérarchisé qui guiderait l'action *a priori*. C'est dans la quotidienneté des rap-

ports sociaux, au cœur d'un « *champ relationnel complexe* » (Hege, 1998) que les élus construisent leur action, définissent des priorités et construisent leur position au carrefour de trois pôles de légitimation : les salariés, l'organisation syndicale et l'entreprise. Cette relative indétermination de l'action des élus peut constituer le socle d'une possible professionnalisation.

Par ailleurs, l'action des élus est tout à la fois fortement subordonnée aux caractéristiques du contexte local (Leroy-Zischek et Yvergniaux, 1998-1999) et indissociable d'une dimension expérientielle, individuelle et collective, comme en témoignent les écrits biographiques sur la fonction d'élu (Montuclard, 1963, Combe, 1969). « *Le métier d'élu s'apprend sur le tas et se construit avec le temps* » dans l'épaisseur des relations sociales quotidiennes. Dans cette perspective, les événements qui touchent l'entreprise, notamment sur le plan de l'emploi, comme les péripéties propres à la vie du comité sont tout à fait déterminants dans l'enclenchement du processus de professionnalisation. L'action des élus de comité est de fait fortement bornée par les effets structurants du comité et ses champs d'attribution, mais aussi par son histoire, sa dynamique collective, ses coutumes, ses rites et ses temporalités électives. A bien des égards, cette réalité socio-organisationnelle peut être un frein à l'innovation mais elle peut aussi être propice à des effets d'apprentissage. Quand elle se combine avec des événements forts au niveau de l'entreprise – plan social, fusion, restructuration – elle peut être le lieu de la construction d'une professionnalité en situation combinant un processus d'acquisition de compétences individuelle et collective, une capacité de régulation au niveau local dans l'articulation des différentes instances représentatives du personnel et une dynamique de construction identitaire (Osty, 2003). Tout du moins telle est l'hypothèse que nous souhaitons illustrer au regard des résultats de l'enquête menée auprès des élus CFDT.

### **Des champs de compétences hétérogènes**

Toute dynamique professionnelle est étroitement liée à la construction de savoirs et de compétences en situation. Au-delà des prescriptions formelles, ce sont des savoirs et des savoir-faire qui se caractérisent à la fois par leur relative invisibilité et par leur ancrage dans l'expérience quotidienne. Se saisissant de l'autonomie qui leur est laissée, les professionnels tentent de mettre en relation les connaissances qu'ils ont accumulées avec les questions qu'ils ont à résoudre en situation. Ils développent des compétences finalisées et opératoires qui se construisent dans l'action. Sans vouloir rendre compte d'une analyse exhaustive des savoir-faire mis en œuvre par les élus de comité, nous souhaitons pointer les différents champs de compétences disponibles.

### Des compétences relationnelles

La fonction centrale des élus de comité d'entreprise réside dans une « *action de représentation au quotidien* » (Dufour et Hege, 2002) impliquant une continuité du travail représentatif et des contacts quasi permanents avec les salariés. L'efficacité représentative ne se limite pas à l'usage des attributions formelles et spécialisées (donc techniques) mais implique d'abord et avant tout une capacité à assurer des liens forts avec les salariés. Les élus sont appelés à entretenir des relations étroites, mais aussi complexes avec les salariés. Complexes car elles sont régulièrement soumises aux urnes et ne sont jamais complètement gagnées ni stabilisées. La confiance des salariés se gagne tous les jours, pas seulement lors des campagnes électorales ; tous les représentants mesurent cette complexité des relations aux salariés. Or les salariés sont perçus comme très exigeants. Ils ont souvent des demandes très précises et très ciblées. Ils connaissent bien leurs représentants, savent où les trouver lorsqu'ils en ont besoin, mais ne mesurent pas toujours les limites de leur rôle. Ils sollicitent les élus autant pour des activités que pour des problèmes personnels ou des prises en charge sociales, et les demandes peuvent varier très rapidement et radicalement en fonction de la situation de l'entreprise ou de leur propre situation. Aux yeux des salariés, l'élu de comité d'entreprise est vu comme « l'élu », le « défenseur », « l'assistant social », le « confident ». Face à cela, l'élu est toujours contraint de ré-expliquer son rôle et de poser les limites, ce qui est toujours difficile dans une relation électorale. Cette mobilité des demandes oblige les élus à être à la fois très pragmatiques, et très clairvoyants sur les limites de leur rôle.

L'autre pôle relationnel central pour les élus, et non des moindres, est constitué par la direction. Fortement hétérogènes ces relations peuvent s'apparenter à une réelle pratique de concertation et de négociation, mais elles peuvent également induire une obligation des élus à rappeler quotidiennement leur légitimité pour tenter de construire les bases minimales du dialogue social. Trois cas de figure sont ainsi observables. Première configuration : les comités d'entreprise anciens ou dotés de moyens et souvent fortement syndiqués qui sont devenus des acteurs incontournables et reconnus du dialogue social, et pour lesquels l'institutionnalisation des rapports sociaux permet un fonctionnement codifié et rôdé. Dans ce contexte, les relations avec l'employeur sont plutôt sereines sur le long terme. Les élus arrivent à mettre en place une réelle pratique de concertation et de négociation. Les termes qui reviennent le plus souvent pour qualifier les relations avec les employeurs sont « intelligentes », « constructives », « privilégiées », « humaines », « correctes ». Cette cordialité des rapports sociaux est cependant le fruit de rapports de force et de batailles gagnées sur la durée, et doit être parfois nuancée. Plus le syndicat est présent, plus le rapport de force est favo-

nable. Dans certains cas, et sur les aspects économiques, seule l'étiquette syndicale confère une légitimité aux représentants, aux yeux de la direction. Même s'il y a entente cordiale et reconnaissance mutuelle entre le groupe représentatif et l'employeur, il existe des moments de confrontation forts entre élus et direction, soit sur les négociations annuelles soit sur des sujets conjoncturels (plan social, emploi). Seconde configuration : les petits comités d'entreprise dans des secteurs économiques traditionnels et « durs », qui ont quotidiennement à rappeler leur légitimité pour tenter de construire les bases minimales du dialogue social. Les termes utilisés par les élus pour décrire les relations avec l'employeur sont « le mépris », des relations « houleuses », de « dialogue impossible », et les élus se sentent en permanence dévalorisés. Ce cas de figure se rencontre dans des secteurs professionnels traditionnels, où le patronat rechigne à reconnaître l'existence même du dialogue social et la légitimité de l'élu ou de l'acteur syndical dans ce dialogue social. Dans ces relations, les bruits de couloir remplacent l'information, et les représentants doivent se battre quotidiennement ne serait-ce que pour obliger l'employeur à respecter ses obligations et à laisser le comité gérer ses attributions. Dans certains cas, l'affrontement est direct et s'appuie sur des « coups de gueule ». Dans d'autres cas, la direction joue sur la division des syndicats. Le rôle et la légitimité du comité sont sans cesse à rappeler. Ce sont ces petits comités qui ont recours à l'inspecteur du travail dans la quête d'un allié externe. Troisième configuration : les petits comités ou les jeunes équipes d'élus, essentiellement relais de la culture d'entreprise à travers des activités centrées sur le socioculturel. Dans des PME sans difficulté économique particulière, le groupe représentatif se constitue autour d'une « bande de copains » qui a envie d'organiser des sorties ou des loisirs. Il s'agit de petits comités à faibles moyens, peu syndicalisés et peu formés à la pratique économique, dans des entreprises qui n'ont jamais été confrontées à des difficultés économiques. Les élus contribuent à l'ambiance de l'entreprise, et sont des relais identifiés de la culture d'entreprise. La pratique de ces petites équipes est très contingente du contexte socio-économique.

Les élus sont donc insérés dans un tissu de relations dense et complexe. Au-delà des connaissances techniques dont ils disposent, le savoir faire et les compétences des élus se mesurent à leur capacité à construire une dynamique relationnelle au service de leur activité de médiation quotidienne (Dufour et Hege, 1994) – entre salariés et employeur. Ces savoir-faire difficilement transmissibles s'appuient sur des dispositifs tangibles (supports de communication et d'information, dispositifs d'enquête, organisation de permanences) mais aussi et surtout sur la démonstration de capacités relationnelles en action, dans la relation interpersonnelle, dans le face à face et l'informel. Autrement dit, une partie du jugement porté sur l'action des élus

tient dans leur capacité à faire la démonstration concrète de leurs capacités relationnelles, à faire vivre une logique de proximité.

### **Des compétences gestionnaires**

Au travail de représentation *stricto sensu* vient se greffer une compétence de gestion liée aux dotations pour les activités socioculturelles, mobilisant tout ou partie des élus, dont la qualité contribue fortement à l'appréciation du professionnalisme des élus, tant du point de vue des salariés que des employeurs et de l'organisation syndicale. Au-delà d'une approche strictement comptable, certains élus se saisissent en effet du pôle social et culturel de leur activité pour développer des compétences gestionnaires. De fait, la gamme d'activités proposée par le comité peut recouvrir des champs variés, parfois restreint à la fête de fin d'année et l'arbre de Noël, mais pouvant également inclure la gestion de la cantine, la mutuelle, les activités culturelles et sportives, la gestion de maisons de vacances, de centres aérés, de colonies de vacances et l'animation d'une bibliothèque. Si le cœur de l'activité des comités reste centré sur un « socle de propositions incontournables » relativement traditionnel (fête de fin d'année, billetterie, organisation de sorties et de spectacles, financement et/ou l'organisation d'activités sportives), ces différentes activités sont l'objet d'une hiérarchisation en fonction de critères pragmatiques et, parfois, des orientations politiques défendues par l'équipe. Dans tous les cas, les élus sont amenés à se positionner au regard des demandes des salariés. Certaines équipes s'inscrivent dans une logique de réponse à la demande, d'autres construisent une offre culturelle et sociale orientée par des valeurs. Certaines vont ainsi privilégier le principe de solidarité interne (en instaurant le quotient familial) ou externe (action de développement local). D'autres vont avant tout miser sur une stratégie d'émancipation culturelle ou encore vont mettre l'accent sur la fonction de lien social du comité. L'hétérogénéité des pratiques est liée au montant de la dotation budgétaire, mais aussi à des conceptions différenciées de l'action. Une même activité recouvre parfois des intentionnalités différentes. La fête de Noël peut prendre la forme d'une fête collective avec un repas et/ou un spectacle traduisant un désir d'instaurer une convivialité et de créer du lien social, mais elle peut aussi se limiter à la distribution de bons d'achat, dans une optique de redistribution. Dans le choix et la mise en œuvre de la politique socioculturelle, la logique gestionnaire et de service apparaît comme fondamentale, de même que les choix en valeur des représentants.

### **Des compétences d'intervention économique**

Dernier domaine de compétences, sans doute plus récent, le recours aux prérogatives économiques. Ce versant économique s'apparente à un ensemble de pratiques complexes, relatives à des attributions définies par la loi

permettant la prise en compte des intérêts des salariés dans les choix de gestion effectués par l'entreprise. Bien que le cadre légal soit précis sur le plan formel (obligations de l'employeur en termes de délais à respecter, nature des informations à donner...), il s'agit en réalité d'une activité composite de documentation, de recueil d'informations, de veille, d'émission d'avis et de souhaits, de vérification des points inscrits à l'ordre du jour, de formation, de consultation des experts, d'animation et suivi des commissions, dans le cadre restreint du principe consultatif. Ce pôle d'activité ne bénéficie en outre d'aucun budget spécifique, en dehors du 0,2 % dédié au fonctionnement du comité et de la prise en charge par l'entreprise de la rémunération de certains experts mandatés par le comité (pour les comptes annuels, en cas de plan social...).

L'action des comités peut prendre des formes variées : du suivi du respect des obligations légales notamment en matière de délivrance d'informations, à une activité de veille globale des grandes tendances et des orientations prises par l'entreprise. Elle peut également prendre un caractère plus offensif avec l'utilisation des moyens mis à la disposition des comités, et notamment le recours à l'expertise. L'expertise peut être utilisée à différents niveaux : annuellement pour les comptes de l'entreprise et l'analyse prévisionnelle de la stratégie de l'entreprise ; en lien avec des événements de l'entreprise (plans sociaux, restructurations, réorganisations, NTIC, recours à la sous-traitance ou à l'intérim...) ; ou encore comme support de négociation annuelle ou 35 heures. Le recours à l'expertise est proportionnel à la taille du comité et à la présence syndicale. Il est aussi fonction de la situation de l'entreprise. Ainsi, le recours à l'expertise est d'autant plus fréquent que l'entreprise a connu des restructurations, plans sociaux ou fusions dans le passé.

Au-delà de l'hétérogénéité des situations, les apports de l'expertise sont multiples. Elle permet d'obtenir des informations méconnues et sur un champ plus large (par ex. le groupe), d'avoir une vue globale et de prendre du recul. Elle offre également une meilleure compréhension des comptes de l'entreprise, de sa stratégie, des investissements... Surtout, le recours à un expert est le moyen pour les élus d'acquérir des compétences nouvelles. La dimension pédagogique est primordiale. L'expertise permet de former les élus, de faire progresser individuellement et collectivement l'équipe, à la fois par l'information qu'amène l'expert et la manière dont il traite cette information, mais aussi dans la présentation des résultats, la critique des argumentaires économiques présentés par la direction et éventuellement dans la conception d'une stratégie efficace (notamment dans le cadre d'un plan social). L'expertise est donc perçue par les élus comme une réelle plus-value, même s'ils émettent un certain nombre de réserves qui tiennent au caractère

uniquement consultatif de leur rôle, au manque de moyens et à la complexité des questions à traiter.

Ces prérogatives économiques s'exercent de fait dans un contexte de « dépossession » des entreprises de leur pouvoir de gestion. Comme le souligne une étude portant sur les plans sociaux et les reclassements (DARES, 2002), « *en règle générale, les centres de décision n'appartiennent pas aux entités qui sont restructurées suite à la décision prise. La distance introduite peut être géographique mais elle est surtout juridique et managériale* ». L'analyse de l'action de comités à l'occasion des plans sociaux témoigne ainsi d'une « *attitude à contretemps* » (Thierry, 1995-1996) qui atteste de la faiblesse de leur pouvoir. La procédure en tant que telle ne leur donnant aucun pouvoir réel, l'action des élus consiste à perturber le déroulement prévu de la procédure consultative en construisant un rapport de force avec la direction. De fait l'efficacité de l'intervention du comité est subordonnée à des effets de contexte (plan social, restructuration), mais aussi à l'investissement des élus. Cette activité dite économique constitue en soi un pôle de compétences nouveau qui vient accroître le champ d'intervention des élus, mais qui reste encore inégalement partagé.

Cette analyse des domaines de compétences pouvant être investis par les élus trace les contours d'un espace de professionnalisation ancré dans une activité centrale de représentation et se déployant vers des activités de gestion et d'intervention économique. Cette extension n'est pas sans lien avec la montée en force des problématiques de plan social et de restructuration ainsi que la reconnaissance institutionnelle, même limitée, du rôle économique des comités.

### **Une capacité de régulation locale**

Autre pan de la dynamique de professionnalisation des élus de comité d'entreprise, leur capacité à être acteur de la régulation sociale interne en s'appuyant sur les différentes instances de représentation du personnel (IRP). Il faut en effet rappeler que le comité d'entreprise s'inscrit dans un « *système de représentation* » interne (Tchobanian, 1992) complexe et segmenté. La fonction d'information/consultation se scinde en trois champs : les délégués du personnel (DP) qui sont chargés des réclamations d'ordre individuel ; le comité d'entreprise intervient sur les choix économiques et la gestion des activités sociales et culturelles ; le comité hygiène et sécurité et des conditions de travail (CHSCT), instance dérivée du comité d'entreprise et des délégués du personnel, contrôle l'application des règles relatives à ces questions. La fonction de négociation est dévolue au délégué syndical qui représente le syndicat dans l'entreprise, depuis la création des sections syndicales d'entreprise en 1968. Toutefois, en dépit de cette spécialisation des

fonctions, l'enquête révèle une capacité de certains élus à s'appuyer sur la section syndicale pour optimiser l'action des différentes instances.

Si la section syndicale s'entend comme l'ensemble des adhérents d'une même entreprise ou d'un même établissement, dans la réalité militante, le terme prend souvent une connotation plus restreinte et définit le regroupement des élus des différentes IRP et des désignés, élargi parfois aux adhérents actifs. La section a un rôle tout à fait central dans la constitution des listes pour les élections des élus au comité d'entreprise. Elle exerce une sélection en amont des individus sur la base de différents critères individuels – disponibilité, motivation, compétences – et collectifs. La légitimité attribuée par les pairs au regard de la place occupée dans la hiérarchie symbolique du groupe professionnel est tout aussi importante que les critères plus objectifs de compétences spécifiques ou techniques. La section veille également au fait que les élus prennent leur temps de délégation et se réunissent pour préparer les ordres du jour de la réunion mensuelle (quand ils sont majoritaires) et définir le rôle politique des élus au sein du comité d'entreprise. Dans la mesure où le comité est souvent le lieu le plus structuré, les élus jouent un rôle moteur dans la vie de la section. C'est souvent le comité qui « tire la section », ne serait-ce que parce que, lié à des obligations réglementaires, il induit une régularité de réunions et dispose de moyens. Par sa capacité à disposer d'informations importantes sur le bilan social mais aussi sur la santé économique de l'entreprise et son pouvoir d'expertise, c'est lui qui alimente la section syndicale et les IRP sur les évolutions à venir et peut servir d'appui pour la construction de revendications. Pour autant, c'est bien le poids syndical qui est le critère premier du poids du comité dans l'entreprise. La relation avec les structures syndicales est médiatisée par le délégué syndical. Quand il existe, il est présent au comité d'entreprise. Il participe aux réunions mensuelles avec les autres élus. Il peut toutefois jouer un rôle différent, ce qui fait dire à certaines équipes « oui, on a un lien avec la CFDT, c'est le délégué syndical » et à d'autres, « non, on n'a pas de lien avec la CFDT, c'est le délégué syndical ». Autrement dit, le délégué syndical, en étant à l'interface entre l'institution et la structure, joue en même temps le rôle de courroie de transmission, d'acteur premier et de « *marginal sécant* ». Les liens entre le délégué syndical et les élus sont d'autant plus forts que la CFDT est majoritaire. Le délégué syndical est quelque peu dépendant du comité d'entreprise pour ce qui concerne l'information, mais en même temps c'est un appui important tant dans la constitution du comité que dans l'aide à l'élaboration des revendications par la suite. D'un autre côté, le délégué syndical est l'interface avec l'organisation, et le seul acteur légitime pour la signature d'accords. Il n'est pas rare d'observer des cumuls de mandat délégué syndical / élu au comité d'entreprise. Dans ce cas, la dimension syndicale de l'élu est



d'autant plus forte, et priorité est donnée à la négociation. Quels que soient les cas de figure, le délégué syndical a aussi un rôle d'articulation des différentes IRP.

Cette articulation peut prendre des configurations différentes : des articulations réelles et des relations fortes dans le cas où la CFDT est majoritaire, des cloisonnements tout aussi réels dans les cas de minorité et de logique inter-syndicale. Plus la CFDT est majoritaire, plus il y a d'articulation entre le comité d'entreprise et les autres IRP. Si les mandats sont répartis, chaque IRP agit dans son champ et dans une stratégie partagée. En cas de cumul, les militants assument l'ensemble de leurs fonctions sans clivage, et souvent sans faire de différence entre leurs multiples casquettes. L'articulation se vit au quotidien presque naturellement au sein d'une équipe régulée qui se connaît bien et qui a l'habitude de se coordonner, et l'imbrication des mandats crée une dynamique spécifique. Il y a à la fois intégration et différenciation des fonctions, et c'est ce qui permet l'articulation au quotidien et en temps réel. Les cas de minorité renvoient, dans notre échantillon, soit à des logiques inter-syndicales, soit à des réalités où la section syndicale est faible ou fonctionne mal. Dans ce cas, l'action requiert plus d'énergie à l'intérieur d'une même instance et les relations entre instances ne sont pas toujours payantes et ceci pour les mêmes raisons. C'est ce qui explique que les IRP sont très vite cloisonnées. Les rôles deviennent bien distincts mais avec des tensions qui peuvent émerger très vite entre les acteurs ou entre les logiques d'action.

L'analyse du fonctionnement de certains comités d'entreprise met l'accent sur une activité de régulation locale qui dépasse le périmètre du comité et associe, sous différentes formes, l'ensemble des élus et désignés. Cette articulation, d'autant plus forte que la CFDT est majoritaire au sein du comité, conduit les élus à se décentrer en partie du champ strict de leurs attributions formelles pour adopter une vision plus stratégique et sans doute plus efficace de leur action. Ils exercent leur mandat au comité d'entreprise dans la perspective plus large de contribuer à la défense des intérêts des salariés, par une activité de représentation mais aussi en alimentant la politique revendicative de la section. On peut faire l'hypothèse que les frontières entre les différentes IRP sont de fait suffisamment floues pour que la section puisse décider de porter tel dossier dans une instance plutôt qu'une autre en fonction du rapport de force et des acteurs en présence. Les écarts des élus à l'égard des prescriptions formelles témoignent non seulement des limites de l'autonomie du cadre juridique mais aussi de la capacité stratégique des élus au carrefour du formel et de l'informel témoignant d'une recherche d'efficacité visant à mieux coupler les différentes tâches des militants de la section syndicale : élection, gestion, représentation, négociation (Tixier, 1994).

Au regard des développements précédents, la dynamique de professionnalisation des élus est étroitement liée à l'émergence d'une logique de compétences et à la démonstration d'une capacité collective de régulation. Le processus resterait toutefois inachevé s'il n'était pas accompagné d'un processus d'affirmation identitaire.

### **La dimension identitaire de l'action**

En effet, si l'on suit le raisonnement de F. Osty dans son analyse des dynamiques de métier (Osty, 2003), une des caractéristiques des univers professionnels est d'offrir aux individus un espace de construction identitaire pour soi et pour les autres, ancré dans l'expérience subjective de l'activité de travail et dans les interactions avec autrui. Bien que notre étude ne porte pas explicitement sur le rapport subjectif des élus à leur activité au sein du comité, un certain nombre d'éléments glanés au fil des entretiens permettent de mettre en lumière quelques points saillants de cette dynamique identitaire.

Tout d'abord, et c'est presque une évidence après avoir décrit l'étendue possible du champ de compétences, l'expérience identitaire des élus est intrinsèquement liée à une dynamique d'acquisition et de construction de savoir et savoir faire en action, au-delà du périmètre strict des attributions réglementaires. La dimension « formation » de la prise de fonction en tant qu'élus est vécue sur un mode individuel mais également collectif dans l'invention et la stabilisation des modes de coopération au sein de l'équipe syndicale, dans la définition de principes d'action partagés.

Parmi les temps forts de la vie d'un élu, les actions collectives ou syndicales (grèves, accords, embauches) et les moments liés aux campagnes et résultats électoraux tiennent également une place centrale. Quasiment tous les entretiens mettent en scène des moments de tensions ou de négociations qui ont permis d'identifier les résultats concrets de l'action menée. Le registre du « faire » est tout à fait central pour comprendre le sens de l'investissement des élus. L'action est indissociable de l'apprentissage du métier, elle fonctionne comme une série d'épreuves successives, avec son lot d'échecs, d'angoisses, de frustrations et de réussites. Elle structure l'expérience et l'acquisition de compétences.

Si l'expérience identitaire se construit dans l'acquisition de compétences et dans l'action, elle est également adossée à un corpus de valeurs repérables dans le champ des activités proposées aux salariés. De manière générale, la valeur phare présente dans les discours des élus est celle de la solidarité. Elle se décline néanmoins sous différents registres. La solidarité c'est d'abord l'entraide entre salariés et la réduction des inégalités entre salariés, sans pour autant tomber dans des pratiques de redistribution. Mais ce terme de solidarité peut aussi recouvrir des réflexions plus larges : la solidarité avec d'autres

petites sections syndicales (mutualisation de moyens), la solidarité externe avec les retraités ou les associations de chômeurs (mise à disposition de locaux et moyens pour la recherche d'emploi, mesures d'aide à l'insertion, fonds commun de placement), la solidarité avec le commerce de proximité, l'humanitaire, l'aide aux travailleurs handicapés... En corollaire, le thème de l'équité apparaît assez clairement. Il s'agit d'éliminer les activités qui ne profitent qu'à certains et de promouvoir des activités pour tous, quel que soit leur niveau de salaires. Les principes d'équité et de solidarité se manifestent souvent par l'instauration d'un quotient familial ou social sous des formes variables. La fonction de création de lien social du comité est également mise en valeur, par opposition aux attentes consuméristes et aux comportements individualistes de certains salariés. Les initiatives en matière de solidarité externe cohabitent toutefois avec une tendance lourde d'individualisation des prestations et de resserrement de la gamme des activités sociales et culturelles. Le portage des valeurs peut varier d'un comité à l'autre en fonction de la marge de manœuvre et des moyens dont il dispose pour faire valoir l'autonomie de ses choix. Plusieurs positions sont ainsi repérables. Dans certains cas, les activités socioculturelles sont perçues comme « l'épicerie déléguée à ceux qui ont envie de les prendre en charge » dans l'optique de coller au plus près des demandes des salariés, et de gagner les élections. Dans d'autres cas et parfois de manière complémentaire, les choix faits en matière d'activités socioculturelles sont l'objet d'une réflexion politique, avec le souci d'être en lien avec les orientations de la CFDT et ses référents politiques. Enfin, les activités socioculturelles peuvent aussi être l'objet d'un investissement fort de certains élus qui ont envie d'organiser des choses, de se faire plaisir en rendant service aux autres, en répondant en partie aux demandes des salariés et sans forcément connaître les orientations de la CFDT.

Adossée à une action en finalité et, le plus souvent en valeur, la dynamique identitaire des élus s'inscrit aussi dans un champ relationnel ouvert et hétérogène. Ouvert horizontalement dans la relation aux salariés et aux autres représentants syndicaux, ouvert verticalement dans l'accès à l'employeur et aux membres de la direction. Au-delà des motivations variées qui peuvent conduire à l'acceptation d'un mandat d'élu, le ressenti subjectif des élus est fortement ancré dans la « relation de service » aux salariés. Une des premières satisfactions des élus a trait à l'utilité de leur action pour les salariés. Les élus cherchent à les connaître, à les comprendre et à ajuster leur activité syndicale à leurs attentes. Les relations avec la direction constituent également une part importante du travail d'élu. La recherche de compromis est de fait souvent privilégiée. Des relations fréquentes et des échanges sont recherchés, même s'ils peuvent être parfois houleux et difficiles. De même, les relations avec les autres organisations syndicales en présence dans l'entreprise

sont également très structurantes dans l'affirmation d'une identité d'élus CFDT. La dynamique identitaire des élus se structure donc sur trois pôles majeurs – les salariés, la direction et les autres organisations syndicales – et elle se vit le plus souvent sur un mode collectif au sein d'une vie de groupe et d'un travail en équipe (Tchobanian, 1992).

Enfin, si la dynamique identitaire est inscrite dans un champ relationnel complexe et une vie d'équipe, elle se construit aussi dans un lien étroit à l'entreprise. La plupart des élus témoignent de l'impact de leur fonction d'élus sur le renforcement de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le fait de siéger au comité d'entreprise permet en effet d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement de l'entreprise, une vue plus globale des enjeux socio-économiques mais aussi une capacité d'intervention et d'action qui contribue à tisser un lien étroit entre l'élus et son entreprise.

### **La construction d'une professionnalité reconnue ?**

Au regard de ce triple mécanisme de construction de compétences techniques et relationnelles, de capacité de régulation et de dynamique identitaire, il semble qu'une partie des élus de comité d'entreprises tracent la voie pour une conception élargie et articulée de leur action et, ce faisant, font la démonstration d'une professionnalité à part entière.

Dans cette dynamique, le lien syndical est tout à fait central à la fois comme support de l'acquisition des savoirs techniques et de compétences pratiques, comme lien de socialisation par l'encouragement à construire un projet et des choix orientés en valeurs (notamment sur le plan des activités socioculturelles), comme facilitateur dans la mise en lien des différentes IRP et comme pôle de légitimité. Comme l'ont souligné d'autres travaux, la qualité des liens qu'entretiennent les représentants avec un système d'échanges externe, notamment syndical, est essentielle dans la construction d'une légitimité interne à l'entreprise (Hege et Dufour, 1992). La professionnalisation progressive des « petits comités » met en lumière le rôle de l'affiliation syndicale dans la capacité à passer progressivement d'une logique de satisfaction des demandes immédiates des salariés à une action plus autonome, informée en valeurs, de se doter de compétences nouvelles tant sur le plan de la gestion de l'information, des connaissances techniques et juridiques que de l'animation d'une équipe. L'étiquette syndicale favorise en outre le travail de construction d'une légitimité à l'égard de l'employeur et des autres organisations syndicales. L'affiliation syndicale joue également comme un tiers permettant de gagner en autonomie à l'égard des salariés. Un lien étroit avec l'organisation syndicale permet aux élus de se distancier des exigences immédiates et des contradictions de la « base » pour adresser de nouvelles propositions aux représentés tant sur le plan des actions à mener que des référé-

rents identitaires (Dufour, Hege, 2002). L'implication syndicale offre la possibilité d'échapper à la « *logique de clôture* » qui menace le représentant trop étroitement lié au groupe dont il défend les intérêts (Tixier, 1994).

Toutefois, si le lien syndical contribue à la construction de cette dynamique de professionnalisation des élus, la reconnaissance des élus (et donc leur légitimité) n'est pas « mécanique ». La professionnalisation accrue des élus leur confère une capacité d'action et une efficacité plus fortes. Elle leur offre également un espace d'acquisition de compétences et de construction identitaire. Pour autant, la légitimité représentative des représentants se construit d'abord au quotidien en lien avec les salariés. Or la réalité des relations des élus avec les salariés est teintée d'ambiguïtés. Loin de valider l'hypothèse d'une distanciation des liens entre représentants et représentés, les résultats de l'enquête insistent sur les efforts déployés par les élus pour maintenir la proximité de l'action représentative avec l'acte de travail quotidien et avec l'ensemble des salariés. Les élus ont le souci d'établir un véritable mode d'échange avec les salariés, de les informer pas seulement pour transmettre les informations mais pour établir le dialogue. Pourtant, c'est aussi la relation aux salariés qui est évoquée au rang des premières difficultés du « métier » d'élu : difficulté à communiquer, à faire comprendre le fonctionnement du comité, la nature de son rôle (notamment économique), fréquent sentiment d'ingratitude des salariés... Régulièrement soumis aux urnes, le lien aux salariés n'est jamais complètement gagné ni stabilisé. Bien souvent il se gagne sur le pôle des activités sociales et culturelles, et notamment sur des réponses à des demandes individuelles, alors que la professionnalisation des élus se joue avant tout sur la capacité à construire un projet politique et à investir le rôle économique du comité, tout en maintenant une « *capacité représentative quotidienne* » (Dufour, Hege, 2002). Les activités socio-culturelles, qui sont parfois dévalorisées par les élus, ont, de ce point de vue, un caractère éminemment stratégique pour gagner les élections ou pour ne pas les perdre. Si elles donnent effectivement une assise aux élus, « *elles les condamnent aussi à répondre à la demande des salariés, faute de ne pas être réélus* » (Jacquier, 2002). Par ailleurs, les salariés s'intéressent peu à la dimension syndicale du rôle des comités d'entreprise. Ils sont davantage centrés sur les avantages individuels que sur les dimensions collectives, et tant que l'entreprise est en bonne santé, les demandes portent plus sur les activités socioculturelles que sur les aspects économiques. Par contre, dans le cas de difficulté ou d'inquiétude quant à la situation économique et sociale, les demandes se portent sur l'information, mais là aussi dans la crainte du licenciement. Ce faible intérêt est à relier au fait que les salariés ne connaissent pas le rôle économique du comité : ils ne savent pas, par exemple, que le comité doit être informé et consulté sur la marche générale de l'entreprise, qu'il peut utiliser

l'expertise ou son droit d'alerte. Pour la majorité des salariés, le comité est assimilé avant tout au domaine socioculturel. C'est au moment où l'entreprise a des difficultés économiques que les salariés deviennent plus exigeants sur le rôle économique du comité, cette exigence étant proportionnelle aux inquiétudes quant à l'emploi. Mais là non plus le rôle du comité n'est pas toujours bien connu des salariés, qui ont tendance à centrer leur questionnement sur leur propre situation.

Par ailleurs, aussi paradoxal que cela puisse paraître, les liens entre les élus et les structures intermédiaires de l'organisation syndicale sont parfois difficiles ou distendus (Leroy-Zischek et Yvergnaux, 1999). Les élus entretiennent une relation ambivalente à l'organisation syndicale. S'ils identifient l'organisation comme un pôle de ressources techniques et stratégiques (savoir-faire en matière de négociation, connaissances juridiques...) support de leur professionnalisation, ils ne développent pas nécessairement une appartenance institutionnelle forte. Bien sûr, plus l'ancienneté militante augmente plus les effets de socialisation syndicale sont perceptibles notamment dans la capacité à construire un projet en valeurs pour le comité et dans le choix des activités proposées. Toutefois, il s'agit souvent de l'affirmation d'une identité en accord avec les grandes lignes du positionnement cédétiste – réformisme, syndicalisme de proposition et de négociation – mais souvent peu au clair avec l'histoire, les valeurs et les positions nationales de l'organisation. Là aussi, c'est bien l'espace local qui est structurant (l'histoire de la section et de la CFDT localement et dans l'entreprise).

Troisième pôle de légitimation et non des moindres, les élus ont tendance à rechercher une reconnaissance de l'employeur. Bien que la relation à l'employeur soit subordonnée aux caractéristiques du dialogue social dans l'entreprise, les élus arrivent souvent à mettre en place une réelle pratique de concertation et de négociation, et s'affirment comme des acteurs du dialogue social. On peut faire l'hypothèse que l'évolution des attributions légales des comités a contribué à renforcer la capacité d'action des élus sur les décisions sociales et économiques de l'entreprise, mais c'est également par l'affirmation et la démonstration de compétences, adossées à une capacité de mobilisation et de représentativité, que les élus parviennent à être reconnus en tant qu'acteurs par les directions d'entreprise. En ce sens, l'affirmation d'une logique de compétences ne vient pas se substituer à la logique identitaire qui sert de base d'intervention pour les élus – au sens d'un lien privilégié avec certains groupes professionnels leaders dans l'entreprise – (Dufour et Hege, 1994). Elle met au contraire l'accent sur les dangers d'une autonomisation des représentants par rapport aux représentés (Hassenteufel, Dufour et Hege, 1992). Pour autant, le travail de légitimation des élus de comité d'entreprise ne se construit pas seulement dans une relation d'échan-

ges avec les salariés, elle s'inscrit dans un espace relationnel plus large à l'interface de trois pôles : un pôle électif (salariés), un pôle syndical et un pôle entreprise (employeur). Selon les cas, les élus vont se situer plus près de l'un ou l'autre pôle, ou au carrefour de deux ou trois légitimités. Cette hiérarchisation peut faire l'objet d'une double analyse. On peut considérer qu'elle est le support d'une stratégie à multiples acteurs, chaque pôle de légitimité entretenant des relations variables et complexes avec les deux autres. Par exemple, certains élus choisissent d'abord de construire leur légitimité à l'égard des salariés, par un travail sur les activités socioculturelles et sans référence explicite aux orientations politiques de leur organisation syndicale, avant d'envisager de peser sur les choix économiques de l'entreprise. D'autres prennent l'option inverse et cherchent à construire d'abord leur rôle économique, en s'appuyant sur leur appartenance syndicale, pour faire valoir une conception élargie de la représentation. Ces trois pôles constituent ainsi un champ relationnel et stratégique ouvert. Cet espace reste toutefois structuré par des variables objectives. Les caractéristiques de la contingence – situation et taille de l'entreprise, type de relations sociales, ancienneté et intensité de l'implantation syndicale CFDT – contraignent en partie les élus à construire leur légitimité sur un axe plutôt qu'un autre.

## Conclusion

Bien que partiellement partagée et inégalement reconnue, l'hypothèse d'une dynamique de professionnalisation met l'accent sur l'évolution des pratiques représentatives et sur l'attractivité que cette activité de représentation peut exercer sur certains salariés. L'intérêt du travail représentatif de terrain, sa diversité, l'ouverture relationnelle, l'autonomie, le sentiment d'utilité et la reconnaissance qu'il procure conduisent certains élus (et mandatés) à identifier l'activité représentative comme un lieu proposant une offre de qualification et éventuellement un parcours professionnel. Dans cette perspective, le phénomène fort répandu et tant décrié, surtout dans les grosses entreprises, du cumul des mandats prend un sens particulier. S'il correspond pour partie à une stratégie d'adaptation fonctionnelle de la part des élus dans un contexte de pénurie de candidats, une recherche d'efficacité, un souhait de minimiser les risques électifs (en maintenant une « équipe qui gagne »), et une difficulté à transmettre les savoir-faire, ce phénomène peut également s'interpréter à l'aune d'une stratégie de « *clôture du marché* » du travail représentatif et syndical (Paradeise, 1988) dans l'entreprise. Si certains représentants se sentent contraint de cumuler les mandats, un certain nombre choisissent de s'investir toujours plus dans l'activité représentative qui s'apparente alors à un espace professionnel alternatif (la colonisation des termes issus du monde professionnel pour évoquer l'activité représentative

est de ce point de vue tout à fait saisissante). Cet investissement est d'autant plus fort que les représentants sont souvent dans l'incapacité de convertir les acquis de cette expérience représentative en atouts professionnels. Cette permanentisation n'est pas sans poser un certain nombre de questions, mais il semble important de l'appréhender à l'aune d'une dynamique de professionnalisation distincte de la question de l'institutionnalisation. Elle ouvre en effet sur des questionnements de recherche tout à fait stimulants, qu'il s'agisse de questions liées à la gestion des parcours militants, à la validation des acquis de l'expérience ou à la transmission et à la capitalisation des compétences et savoir-faire.



### Références bibliographiques :

- Bruggeman F. (1995-1996), « Le contrôle de la marche de l'entreprise par le CE : réalités, difficultés et limites », *Travail*, n°35, automne/hiver.
- Combe M. (1969), *L'Alibi. Vingt ans d'un comité central d'entreprise*, Gallimard, Paris.
- Dufour C., Hege A. (2002), *L'europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, P.I.E- Peter Lang, Bruxelles.
- Dufour C., Hege A. (1998), « Légimité syndicale et identité locale », *Sociologies et sociétés*, vol. XXX, n°2, automne.
- Dufour C., Hege A. (1994), « Les systèmes représentatifs à l'épreuve de leur capacité d'intervention quotidienne », *Travail et emploi*, n°61.
- Guillaume C., Mouret B. (2002), *Elus CFDT aux comités d'entreprise. De l'action institutionnelle à l'action stratégique*, Agence d'objectifs, convention CFDT 2001, n°1.
- Hassenteufel P., Dufour C., Hege A. (1992), « Représentation des salariés en France et en Allemagne. Institutions et pratiques représentatives dans l'établissement », *Revue de l'IRES*, n°8.
- Hege A. (1998), « Works Councils et comités d'entreprise, histoires d'institutions et de représentants », *Revue de l'IRES*, n°28.
- Hege A., Dufour C. (1992), « Représentation des salariés en France et en Allemagne. La représentation en quête de légitimité », *Revue de l'IRES*, n°8.
- IRES/DARES (1998), *Les comités d'entreprise. Enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Les Editions de l'Atelier, Paris.
- Jacquier J.P. (2002), *La représentation des salariés dans l'entreprise*, ronéo.
- Le Crom J.P. (1998), « Le comité d'entreprise, une institution sociale instable », in *L'enfance des comités d'entreprise*, Roubaix, Centre des archives du monde du travail.
- Le Crom J.P. (1997), « La reconstruction du syndicalisme en Europe Occidentale de 1944 à 1949 », in D. Barjot, R. Baudouï et D. Voldman (sous la dir.) *Les reconstructions en Europe (1945-1949)*, Bruxelles, Editions Complexes.
- Le Crom J.P. (1995), « La naissance des comités d'entreprise : une révolution par la loi ? », *Travail et emploi*, n°63, février.
- Leroy-Zicschek P., Yvergnaux A. (1998-1999), « Militants syndicaux élus des comités d'entreprise et leurs organisations syndicales : analyse d'un lien difficile », *Revue de l'IRES*, n°29, hiver.
- Montuclard M. (1963), *La dynamique des comités d'entreprise. Exploration sociologique de quelques effets de l'institution des comités d'entreprise sur les relations industrielles*, Centre national de la recherche scientifique, Paris.

- Osty, F. (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, PUR, Rennes.
- PENNEC (1997), *Valeurs et pratiques des comités d'entreprise. Enquête auprès d'élus CFDT de 137 comités d'entreprise de Bretagne*, juin.
- Paradeise C. (1988), « Les professions comme marchés fermés du travail », *Sociologie et société*, XX, 2.
- Tchobanian R. (1992), « Activités de représentation dans l'entreprise et rapports aux salariés : quelques problèmes actuels », *Revue de l'IRES*, n°8.
- Thierry D. (1995-1996) « Les comités d'entreprise face à la question de l'emploi : un enjeu de survie », *Travail*, n°35, automne/hiver.
- Tixier P.E. (1994), « La représentation des salariés au quotidien. Perspectives comparatives européennes », *Revue de l'IRES*, n°14.

## ANNEXE

### **Les étapes clés de l'évolution des attributions des CE :**

- **1966** : extension du champ de la consultation à la formation professionnelle et aux projets de compression des effectifs, élargissement du champ des informations obligatoires, renforcement des moyens d'information ;
- **1967** : droit de conclure des accords en matière de participation ;
- **1971** : loi sur la formation professionnelle, les CE devenant les interlocuteurs privilégiés dans ce domaine ;
- **1973** : avis obligatoire du CE sur l'intéressement ;
- **1975** : loi sur les licenciements pour cause économique ; les CE doivent recevoir des informations sur les évolutions de l'emploi, l'autorisation administrative est subordonnée à la consultation du comité ;
- **1977** : soumission du bilan social à la consultation du CE ;
- **1978** : avis du CE sur le plan de formation ;
- **1980** : information préalable du CE sur la distribution d'actions aux salariés ;
- **1982** : lois Auroux sur les institutions représentatives du personnel : généralisation du CE à toutes formes d'organisation économique, augmentation du volume et de la nature des informations économiques, extension des attributions de l'expert-comptable, droit aux expertises technologiques, création d'une commission économique dans les entreprises de plus de 1000 salariés, création d'une dotation de fonctionnement (0,2 % de la masse salariale), renforcement de la consultation des CE sur les plans sociaux ;
- **1984** : création de la procédure d'alerte relative à la prévention des entreprises en difficulté ;
- **1985** : consultation du CE à toutes les étapes du dépôt de bilan ;
- **1986** : renforcement du rôle du CE dans les procédures de licenciement économique ;
- **1989** : généralisation du plan social à tous les licenciements de 10 salariés et plus ;
- **1989** : consultation du CE sur les accords relatifs aux régimes complémentaires de retraites et prévoyance ;
- **1993** : possibilité d'opposition au plan social en saisissant la justice ;
- **2001** : loi de modernisation sociale qui étend encore les obligations sociales incombant au chef d'entreprise et renforce les droits et pouvoirs des salariés et de leurs représentants (information préalable et consultation sur le plan de restructuration, saisine d'un médiateur en cas de licenciements économiques).