BILAN DES RUPTURES CONVENTIONNELLES ET EFFETS SUR L'ACTION SYNDICALE

Gwendal Roblin, doctorant en sociologie, GRESCO, Université de Poitiers

Juin 2024

Rapport de recherche financé par l'Agence d'objectifs de l'IRES
dans le cadre d'une convention avec la CGT - Force Ouvrière

BILAN DES RUPTURES CONVENTIONNELLES ET EFFETS SUR L'ACTION SYNDICALE

Gwendal ROBLIN
Doctorant en sociologie, GRESCO, Université de Poitiers

Juin 2024

Agence d'objectifs FO – IRES

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une convention d'étude conclue entre l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) et la Confédération Générale du Travail – Force Ouvrière

Table des matières

Introduction **5**

Première partie : Les organisations syndicales face à la rupture conventionnelle **10**

1.1 La rupture conventionnelle, pierre angulaire d'une flexicurité à la française 10

1.2 Des positions syndicales ambivalentes 13

Conclusion partie 1 ..... **16**

Seconde partie : La représentation syndicale dans les petites entreprises : les conseillers du salarié **18**

2.1 Le travail syndical des conseillers du salarié : un mandat refaçonné 20

2.2 Tenir son mandat 29

Conclusion partie 2 ..... **43**

Troisième partie : L'accompagnement syndical dans les entreprises disposant d'une représentation du personnel (CSE) **45**

3.1 Pourquoi un si faible recours aux ruptures conventionnelles dans les grandes entreprises ? 45

3.2 Des ruptures conventionnelles « malgré tout » : remettre en cause le pouvoir discrétionnaire de l'employeur 48

Conclusion partie 3 ..... **57**

Quatrième partie : Les garanties de l'accompagnement syndical des ruptures conventionnelles individuelles **58**

4.1 Garanties matérielles, garanties symboliques 58

4.2 La modalité de rupture du contrat comme enjeu de négociation 65

Conclusion partie 4 ..... **68**

Conclusion générale **70**

Bibliographie **73**

Annexes **80**

Introduction

La rupture conventionnelle individuelle du contrat de travail a été créée en 2008, à la suite d'un accord national interprofessionnel (ANI) entre organisations syndicales et patronales. Ce mode de rupture permet à un salarié et son employeur de rompre un contrat à durée indéterminée (CDI) sur la base d'un commun accord[1]. La rupture conventionnelle est, à ce jour, le seul mode de rupture amiable du contrat de travail légalement reconnu (Cass. soc. 15 octobre 2014, n° 11-2251).

Pour l'employeur, ce mode de rupture assouplit les conditions pour rompre le contrat de travail. En outre, son taux contentieux est relativement faible. Il s'agit donc d'un outil permettant, pour lui, une rupture plus souple et sécurisée du CDI. Du côté du salarié, cette rupture permet de bénéficier d'une indemnité de départ proportionnelle au salaire et à l'ancienneté[2]. Mais surtout, elle l'autorise à bénéficier de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE), sous réserve qu'il y ait suffisamment cotisé[3].

Cela fait à présent plus de 15 ans que la rupture conventionnelle a été mise en place. En 2022, elle a franchi la barre des 500 000 ruptures conclues et représente 12 % des ruptures de CDI, ce qui en fait le quatrième mode de rupture de ce contrat (voir figure 1 en annexe). Leur nombre n'a fait que croître depuis leur création[4]. La rupture conventionnelle s'est à présent durablement ancrée dans les pratiques de rupture du contrat de travail. Ce succès a favorisé sa déclinaison dans la fonction publique où elle est en test depuis 2018[5].

L'existence d'un tel mode de rupture « amiable », sans nécessité de motif, soulève la question de l'obtention du consentement de la partie faible du contrat, c'est-à-dire du salarié. Dans une situation de subordination, la crainte est de voir les salariés se faire imposer la rupture de leur CDI contre leur gré. C'est sur cette question que se sont concentrés les travaux autour des ruptures conventionnelles (Berta et al., 2012 ; Dalmasso et al., 2015). Ce consentement doit être interrogé au regard du déséquilibre du rapport de force dans la relation de travail, de la procédure censée le rééquilibrer ainsi qu'aux moyens de contrôle mis en place par l'administration et la justice.

C'est bien parce que les deux parties du contrat de travail ne se situent pas sur un pied d'égalité que le droit protège le salarié en rééquilibrant la relation de travail. C'est dans cet esprit que la procédure de rupture conventionnelle a été mise en place, afin de garantir le consentement éclairé du salarié qui la conclut. Ainsi la rupture conventionnelle se conclut au terme d'au moins

[1] On s'intéresse ici uniquement aux ruptures conventionnelles individuelles (RCI). La rupture conventionnelle collective (RCC), introduite plus tardivement en 2017, est aussi un mode de rupture du contrat de travail à durée indéterminée, mais conclu dans le cadre d'un accord collectif, c'est-à-dire entre partenaires sociaux. Au 30 juin 2021, 361 RCC ont été conclues (Grignard et al., 2021).

[2] Cette indemnité est équivalente à un quart de mois de salaire par année d'ancienneté jusqu'à 10 ans et à un tiers de mois de salaire par année d'ancienneté au-delà (articles R.1234-1 à R.1234-5 du Code du travail).

[3] L'équivalent de 6 mois à temps plein sur les 24 derniers mois depuis le 1er décembre 2021 (Décret n° 2021-1251 du 29 septembre 2021 fixant la date d'entrée en vigueur de certaines dispositions du régime d'assurance chômage).

[4] Exception faite de l'année 2020 qui correspond à la période d'épidémie de covid 19 et du confinement et donc d'une activité économique réduite avec la mise en œuvre du chômage partiel.

[5] La procédure de rupture conventionnelle dans la fonction publique est quelque peu différente. Ce rapport se concentre exclusivement sur les ruptures conventionnelles menées dans le secteur privé.

un entretien entre les deux parties où elles en déterminent les modalités pratiques. Le salarié a également la possibilité de s'y faire assister et, dans ce cas seulement, l'employeur peut l'être de son côté. En outre, les deux parties disposent d'un délai de rétractation de 15 jours avant l'envoi du document de rupture à l'administration[6] qui dispose à son tour de 15 jours pour l'homologuer. Néanmoins, les textes de loi encadrant la rupture conventionnelle restent relativement flous autour des conditions pratiques de sa mise en place, que ce soit sur l'initiative de la rupture, le contenu de l'entretien ou sa formalisation (Dalmasso et al., 2012).

En outre, les travaux et données disponibles démontrent que les moyens mis à disposition des agents publics dans le contrôle des ruptures conventionnelles sont largement insuffisants. Le Cerfa administratif ne renseigne que très peu d'informations susceptibles de contextualiser la situation dans laquelle prend place la rupture et donc d'apprécier le consentement du salarié. Les agents des directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) sont loin d'être assez nombreux pour contrôler les 40 000 demandes mensuelles de rupture de contrat : aucun effectif supplémentaire n'a été alloué dans ces administrations pour prendre en charge ce travail depuis leur création (Berta et al., 2012). Un travail de terrain réalisé auprès d'une DDETS montre que 4 contrôleurs du travail se chargent de vérifier 200 à 300 ruptures conventionnelles par mois. En outre, si l'administration ne valide pas la rupture conventionnelle sous 15 jours, celle-ci est considérée comme tacitement homologuée (article L. 1237-14 du Code du travail). Le risque majeur réside dans la possibilité que certaines ruptures conventionnelles soient homologuées sans même avoir été évaluées. Leur gestion était jusqu'à il y a quelques années très variable selon les territoires, en fonction du nombre d'agents disponibles et des ruptures conventionnelles pratiquées. L'administration a depuis mis à disposition des agents un dispositif qui permet une systématisation des contrôles. Néanmoins, ce système ne contrôle, en pratique, que trois variables : le respect du calendrier inscrit dans la procédure, l'indemnité minimale et la régularité du nombre de ruptures conventionnelles conclues au sein d'une même entreprise. Le contrôle des ruptures conventionnelles reste donc tout à fait formel, avant tout « dissuasif » comme l'explique un inspecteur du travail en entretien : il est peu efficace, mais cherche avant tout à en décourager les abus potentiels en faisant planer une menace de sanction de la part de l'administration. Les contentieux judiciaires sont quant à eux extrêmement réduits puisque seulement 0,1 % des ruptures conventionnelles débouchaient sur un contentieux en 2015[7] tandis que la jurisprudence se prononce dans le sens d'un élargissement des contextes de rupture conventionnelle (voir *infra* 1.2).

En somme, et contrairement à son objectif initial, la procédure ne semble pas pouvoir être à même de garantir le consentement des salariés à la rupture de leur contrat de travail. Cela fait de la rupture conventionnelle avant tout un outil de flexibilité au service des employeurs plutôt qu'une réelle forme de sécurisation des trajectoires salariales (Pereira, 2015).

A notre connaissance, les travaux réalisés mettent en exergue les expériences salariées à la rupture de leur contrat de travail ou les effets sur les contentieux, mais occultent bien souvent la position des organisations syndicales. Ces dernières, à l'exception de la CGT, ont signé l'ANI de 2008 ayant permis la création de ce mode de rupture. Elles ont également la possibilité d'assister les salariés lors de leur entretien de rupture. Ces organisations syndicales sont donc partie prenante du processus de structuration et d'accompagnement des ruptures

[6] Cerfa n° 14598*01 disponible en annexe.
[7] *La semaine juridique*, n° 40, 28 septembre 2015 p. 1734.

conventionnelles. Comment comprendre qu'elles aient accepté la création d'un tel outil de flexibilité ?

En pratique, seulement 5 % de ces ruptures ont donné lieu à une assistance du salarié entre 2016 et 2019[8]. Une piste explicative réside dans la répartition des ruptures conventionnelles : sur la période 2016-2019, la moitié d'entre elles sont conclues dans des entreprises de moins de 10 salariés, alors même que les TPE ne représentent que 18 % de l'emploi salarié dans le secteur privé (DSN, DARES, 2024). Cette surreprésentation est à rapporter à la faible implantation syndicale dans ces entreprises qui ne bénéficient pas d'instances représentatives du personnel (IRP). Il est de fait plus compliqué pour les salariés de s'y faire assister par un militant syndical. Dans cette situation, ils peuvent néanmoins faire appel à un conseiller du salarié pour les assister à l'entretien de rupture. Mais quelles sont les modalités de l'accompagnement syndical des ruptures dans ces petites entreprises ? En quoi diffèrent-elles de l'assistance dans les entreprises disposant d'IRP ?

Au vu de ces faibles garanties de consentement, comment les organisations syndicales en sont-elles venues à signer cet accord ayant permis la création des ruptures conventionnelles et à n'y investir finalement qu'un faible nombre de militants dans leur accompagnement auprès de salariés ? Il semble nécessaire de tirer, 15 ans après leur mise en œuvre, un bilan du rôle des organisations syndicales dans le recours aux ruptures conventionnelles individuelles du contrat de travail.

Dans cette optique, on interrogera les organisations syndicales, à la fois « par le haut » et « par le bas ». Par le haut, on éclairera, dans un premier temps, les positions des organisations syndicales face à la flexicurité, stratégie et cadre conceptuel dans lesquels s'inscrit la rupture conventionnelle, à partir des jurisprudences et de la littérature confédérale du syndicat Force Ouvrière (partie 1). On s'attardera ensuite, par le bas, à restituer plus particulièrement les modalités de l'accompagnement syndical des ruptures conventionnelles dans les petites entreprises où sont concentrées la moitié d'entre elles et qui passe par un mandat syndical peu connu, celui de conseiller du salarié (partie 2). On réinterrogera ensuite cet accompagnement dans les entreprises de taille plus élevée au travers des représentants du personnel afin d'en comprendre les spécificités et leur nombre plus réduit (partie 3). Enfin, on éclairera la diversité des garanties qu'apporte l'accompagnement syndical de la rupture conventionnelle aux salariés (partie 4).

Encadré méthodologique

Afin de saisir les positions et l'accompagnement syndical des ruptures conventionnelles, il est nécessaire de faire varier les échelles d'analyses (Giraud et al., 2018). J'ai donc croisé des matériaux permettant de saisir le rapport des organisations à cette rupture « par le haut », c'est-à-dire à partir de la position des confédérations, ainsi que « par le bas », à partir des pratiques des militants syndicaux qui accompagnent ces ruptures au quotidien.

[8] Sauf mention contraire, les données statistiques utilisées proviennent de l'exploitation d'une base de données regroupant les ruptures conventionnelles conclues entre 2016 et 2019 développées dans la partie méthodologie. Les tableaux de données sont disponibles en annexe.

Par le haut, j'ai pu me procurer par l'intermédiaire du syndicat Force Ouvrière un corpus de 40 textes syndicaux relatifs aux ruptures conventionnelles. Celui-ci permettra de revenir sur les positions et prises de position de l'organisation syndicale sur la question du mode de rupture du contrat de travail qui nous intéresse. Il s'agit principalement de circulaires confédérales, de la revue trimestrielle *InFOjuridiques*, de l'hebdomadaire *FO Hebdo* ainsi que de la veille juridique hebdomadaire produite par le service juridique du syndicat. Celle-ci publie les textes législatifs, réglementaires et les jurisprudences parus durant la semaine précédente ainsi qu'un commentaire (« focus ») sur une thématique en lien avec l'actualité juridique. La revue *InFOjuridiques* rassemble des commentaires concernant la jurisprudence d'actualité sous forme d'un format plus long et commenté. Elle publie également des « brèves » faisant état, de façon synthétique et sans commentaires, de jurisprudences rendues. Moins axé sur le droit du travail que les deux précédentes publications, *FO Hebdo* met en lumière certains militants syndicaux, publie des actualités liées au monde du travail et syndicales, quelques jurisprudences, mais peut aussi revenir sur des actualités en lien avec cette dernière de façon plus approfondie.

Afin de permettre une vue d'ensemble de cet accompagnement des ruptures conventionnelles, je mobiliserai une base de données de ces ruptures conclues entre 2016 et 2019 en France métropolitaine, au sein du secteur privé (n= 1,4 million). Cette base a été récupérée par le biais d'une convention de partenariat avec la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) de Nouvelle-Aquitaine et le Groupe de recherche sur les sociétés contemporaines (GRESCO) de l'Université de Poitiers. Sauf mention contraire, les données mobilisées dans ce rapport proviennent de cette source.

Réaliser un bilan de l'accompagnement syndical des ruptures conventionnelles signifie également rendre compte de cette pratique telle qu'elle est mise en œuvre quotidiennement par les militants. Il est donc nécessaire de la saisir « par le bas », aux côtés de ces derniers. Pour cela, j'ai réalisé une série d'entretiens auprès de 19 militants syndicaux issus de diverses organisations syndicales (CFDT, CGT, FO, UNSA, CFE-CGC, CFTC, Solidaires) d'un département de l'ouest de la France. Ces syndicalistes sont principalement des représentants syndicaux au sein de leur entreprise et/ou des conseillers du salarié et peuvent éventuellement cumuler d'autres mandats.

Afin de croiser les discours des militants avec leurs pratiques, j'ai suivi durant près de 30 heures les permanences syndicales de Raymond[9], conseiller du salarié Force Ouvrière, à raison d'une matinée par semaine sur plusieurs mois. Retraité, celui-ci accueille, de façon hebdomadaire, les salariés l'ayant contacté en tant que conseiller du salarié pour les aider dans la rupture de leur contrat de travail ou pour d'autres difficultés. Le principal intérêt du suivi de ces permanences réside dans le caractère imprévu d'un nombre non négligeable de ruptures conventionnelles : les salariés venant demander conseil peuvent être pris dans une procédure de licenciement, mais déboucher *in fine* sur une rupture conventionnelle. Un soutien juridique pour une situation qui ne concerne pas *a priori* une rupture de contrat peut néanmoins amener à mettre en œuvre une rupture conventionnelle.

J'ai également pu assister à deux formations : la première était une formation syndicale administrée par la CGT sur les ruptures conventionnelles. Celle-ci, délivrée par un syndicaliste expérimenté, revenait sur les principes de base de la rupture conventionnelle, le mode de calcul de l'indemnité de rupture et prodiguait des conseils sur l'accompagnement syndical à partir des

[9] Les noms de tous les individus mentionnés sont anonymisés.

expériences des militants présents. La seconde était une formation réunissant une vingtaine de personnes délivrée par la DDETS locale à destination des conseillers du salarié sur la pratique du mandat. Plutôt réunion d'information que formation, il s'agissait d'un moment privilégié afin de saisir les divergences de conception du mandat entre les syndicalistes et l'administration.

En complément, des entretiens ont été réalisés avec un contrôleur du travail ainsi qu'avec deux inspecteurs du travail. Le but était de saisir à la fois les modalités d'homologation et de contrôle des ruptures conventionnelles ainsi que les rapports entretenus avec les conseillers du salarié qu'ils ont en quelque sorte sous leur tutelle.

Plus largement, ce travail s'inscrit dans le cadre d'une thèse sur les usages sociaux des ruptures conventionnelles individuelles. Celle-ci interroge également salariés, employeurs et cadres d'entreprises ainsi que des représentants d'organisations patronales. Certains de ses matériaux seront mobilisés ici pour affiner les analyses.

Première partie : Les organisations syndicales face à la rupture conventionnelle

La rupture conventionnelle voit le jour dans un contexte de développement d'une politique d'emploi dite de flexicurité inspirée par la résistance des pays du nord de l'Europe face au chômage dans les années 2000. Cette politique de flexicurité n'a pas de définition claire si ce n'est celle d'un compromis entre flexibilité du travail et sécurisation de la main-d'œuvre. Le flou autour de ce modèle permet, en France, sa mutation vers une sécurisation accrue des employeurs et non plus seulement des salariés qui s'observe à la fois au travers de l'analyse des politiques d'emploi successives depuis 2008, des réformes du marché du travail et du développement d'une jurisprudence autour de la rupture conventionnelle.

Pour le comprendre, on reviendra dans un premier temps sur la façon dont s'est imposée la flexicurité comme objectif de référence pour ensuite s'attarder sur les positions syndicales, et en particulier celle de Force Ouvrière, à son égard. Celle-ci permet de comprendre le glissement opéré par ce type de politique publique entre le début des années 2000 et la décennie suivante.

1.1 La rupture conventionnelle, pierre angulaire d'une flexicurité à la française

C'est par l'Europe que commence la mise en œuvre des politiques de flexicurité. Face à la mondialisation et à l'augmentation de la concurrence que l'ouverture mondiale des marchés suscite, les pays européens mettent en place à partir de 1997 des politiques coordonnées. Les politiques économiques partagent un paradigme néolibéral en accord avec les organismes internationaux tels que l'OCDE. Celui-ci revient à expliquer le chômage par des politiques sociales à la générosité excessive qui conduisent à exercer des pressions à la hausse sur le coût de la main-d'œuvre européenne, la rendant alors moins concurrentielle que celle des autres pays. La Stratégie européenne pour l'emploi (SEE) promeut des politiques « d'activation » destinées à inciter au retour à l'emploi par une dégressivité des allocations chômage, en augmentant la différence entre revenus du travail et allocation chômage et minima sociaux. Suivant cette logique, la France, dès les années 80, réduit progressivement le montant et la durée d'indemnisation du chômage, mais aussi la proportion des travailleurs indemnisés (Erhel, 2020).

C'est dans ce contexte que la flexicurité s'intègre aux orientations de réformes du marché du travail promues par l'OCDE et la Commission européenne. Elle est popularisée par le Danemark et son « triangle d'or de la flexicurité » en 1993 puis par les Pays-Bas au travers de la loi « Flexibilité et Sécurité » de 1999. Les résultats économiques de ces pays, très convaincants à cette période (un taux de chômage de l'ordre de 5 % au début des années 2000), font de la flexicurité un modèle qui permet d'allier flexibilité élevée de l'emploi avec une sécurité des revenus et de la protection sociale. La Commission européenne définit la flexicurité comme « une stratégie intégrée visant à améliorer simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail » (UE, 2007). De loi particulière à modèle social, la flexicurité est finalement rarement définie, si ce n'est sur un principe d'équilibre entre flexibilisation du travail et sécurité de l'emploi. Cette notion présente finalement un caractère flou et instable, ce qui explique sans doute son succès (Vanuls & Berthet, 2019 : 14).

Parallèlement en France se pose la question de la sécurisation des parcours professionnels à l'aune du chômage de masse. Pour y faire face, le rapport Boissonnat (1995) plaide pour un contrat d'activité qui engloberait le contrat de travail et ses garanties sous forme d'un statut unique. Le salarié signerait un contrat de travail avec plusieurs employeurs ainsi qu'avec des organismes de placement ou de formation. De son côté, le rapport Supiot (1999) pour la Commission européenne élargit ce statut unique sous la forme d'un « état professionnel » attaché à l'individu et non plus à l'emploi, étendant ainsi ses droits sociaux et couvrant les périodes de non-emploi. En 2004, le rapport Cahuc-Kramarz s'appuie explicitement sur les expériences européennes en matière de flexicurité et propose la fusion du CDI et du CDD en un contrat unique qui permettrait de faciliter les licenciements à partir d'une taxe sur les entreprises, mais dont le reclassement des individus serait plus activement organisé par le service public de l'emploi. Ce qui est en jeu dans ces débats autour de la sécurisation des parcours professionnels est non seulement le devenir de la norme d'emploi que constitue le contrat de travail à durée indéterminée, mais aussi celui de ses modalités de rupture. De la même manière, le rapport de Virville plaide pour une « rupture négociée » qui permettrait aux salariés qui la concluent de bénéficier d'allocations chômage, quoiqu'à un montant plus faible que dans le cas d'un licenciement (de Virville, 2004 : 32-33). En janvier 2008, le rapport de la Commission pour la libération de la croissance française inclut, dans sa proposition 145, la création d'un troisième mode de rupture du contrat (Attali, 2008). Ces documents ont en commun une critique qui rejoint celles des institutions européennes, à savoir celle d'un droit du travail considéré comme trop lourd, trop rigide, qui empêche les entreprises de s'adapter aux fluctuations de l'économie.

Finalement, l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2008 portant sur la modernisation du marché du travail réaffirme le CDI comme forme normale et générale du contrat de travail. S'il n'est plus question d'un contrat de travail unique, l'ANI débouche sur la loi du 25 juin 2008 sur la modernisation du marché du travail qui introduit officiellement les principes de flexicurité dans le droit du travail français. Parmi eux, l'instauration de la rupture conventionnelle, alors considérée comme la « pierre angulaire de la modernisation du marché du travail » (Bernard-Reymond, 2008 : 34) et par conséquent de cette politique de flexicurité. Si le CDI reste la norme, l'objectif de flexibilisation du marché du travail est bel et bien maintenu : le but de la mise en place d'un mode amiable de rupture du CDI était la fluidification du marché du travail par la diminution du risque de contentieux (Bernard-Reymond, 2008 : 34-35). Pour autant, de nombreux universitaires craignaient que l'introduction de la rupture conventionnelle mène au contraire à une augmentation des contentieux du fait de l'absence de juge (Fabre et al., 2008 ; Favennec-Héry, 2008), ce qui s'explique en partie par un flou autour des modalités de contestation de la rupture conventionnelle lorsque l'accord fut signé. Plus de quinze ans après, force est de constater que les ruptures conventionnelles ont largement contribué à tarir le nombre de contentieux, processus qui avait déjà commencé avant leur introduction (Serverin et al., 2008). Car si elle ouvre droit à une indemnité de rupture et à l'indemnisation chômage au salarié qui rompt son CDI, elle garantit aussi l'employeur contre un recours aux prud'hommes : entre 0,1 et 0,2 % des ruptures conventionnelles donnaient ainsi lieu à un contentieux en 2015[10].

[10] *La semaine juridique*, n° 40, 28 septembre 2015, p. 1734.

L'institutionnalisation d'un mode de rupture amiable du contrat de travail s'est déjà produite dans d'autres pays européens[11] dont les résultats économiques et sociaux sont mis en avant pour souligner la pertinence du modèle de flexicurité et la nécessité d'aller plus loin dans la flexibilisation des contrats. En effet, ce mode de rupture amiable peut, dans la plupart de ces pays, s'appliquer également aux contrats à durée déterminée. Ils offrent en outre beaucoup moins de garanties aux salariés qu'en France : il n'y a pas d'indemnité minimale encadrée par le droit du travail, celles-ci se négocient par conventions collectives, accords sectoriels ou de gré à gré. Pour ce qui est de l'indemnisation chômage, les conditions pour en bénéficier dans le cadre de ces ruptures sont beaucoup plus drastiques, voire inexistantes comme en Allemagne.

Néanmoins, les thuriféraires de la flexicurité (Cahuc & Kramarz, 2004 ; Camdessus, 2004) ont régulièrement tendance à ne retenir, dans les pays où ce modèle est le plus avancé, que le volet flexibilité. Ainsi, si le modèle danois s'accompagne d'un taux de chômage inférieur à 5 %, si 30 % des salariés changent d'emploi chaque année, avec un chômage de longue durée (de plus d'un an) ne représentant qu'un cinquième des chômeurs contre le double en France, c'est aussi parce que le volet sécurité s'avère beaucoup plus développé. Les salariés y bénéficiaient d'un montant d'indemnisation égal à 90 % de leur salaire pendant 4 ans, les syndicats gèrent le placement des chômeurs et les emplois proposés sont globalement de qualité. Ce modèle, difficilement transposable en France, tient également à la structure démographique du pays (20 % des danois de 15 à 64 ans sont écartés du marché du travail, diminuant le nombre d'actifs) ou encore aux faibles investissements internationaux dont il fait l'objet, réduisant la pression du capitalisme financier (Coutrot, 2006).

Outre sa difficile transposition, on peut également s'interroger sur les limites du modèle de flexicurité. Le Danemark et sa politique de flexicurité, portés aux nues sur la scène européenne au début des années 2000 pour ses performances économiques et sociales, ont beaucoup moins bien absorbé la crise économique de 2008 : sa croissance économique a fondu (de 2,7 % en 2004 à 0,8 % en 2011), son taux de chômage a augmenté (de 5,5 % en 2004 à 7,6 % en 2011) selon le panorama statistique de l'OCDE. La sécurisation des salariés s'est elle-même réduite, la durée d'indemnisation étant passée de quatre à deux ans. Paradoxalement, c'est au moment où le modèle de flexicurité commence à perdre de sa superbe au niveau européen qu'il prend de l'ampleur dans le débat public et connaît des développements législatifs en France (Berthet & Conter, 2019). C'est bien sur ce modèle que les réformes des politiques d'emploi et sociales françaises s'appuient à partir de 2008 et sont toujours guidées actuellement (Erhel, 2020). On observe cependant un glissement sémantique comme le remarque Camille Signoretto à propos de l'ordonnance du 22 septembre 2017[12] et plus particulièrement de son titre premier « renforcer la prévisibilité et sécuriser la relation de travail ou les effets de sa rupture pour les employeurs et leurs salariés » : « Ce glissement sémantique n'est pas anodin, car il introduit un déséquilibre dans la définition même du concept : flexibilité *et* sécurité pour les entreprises dans la gestion de leur main-d'œuvre, sécurité pour les travailleurs dans leur parcours professionnel. » (Signoretto, 2019). Plus spécifiquement, ce glissement touche aussi la façon dont mutent les ruptures conventionnelles.

[11] L'*Aufhebungsvertrag* en Allemagne, la *risoluzione consensuale del rapporto di lavoro* en Italie, l'*esolución amistosa del contrato de trabajo* en Espagne, l'*aftale om fratrædelse* au Danemark ou encore l'*uppsägningsavtal* en Suède.

[12] Ordonnance n° 2017-1387 du 22 sept. 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des conditions de travail.

1.2 Des positions syndicales ambivalentes

La rupture conventionnelle, comme les politiques de flexicurité dont elle est issue, rencontre une certaine méfiance des organisations syndicales. Quatre des cinq organisations représentatives vont cependant signer en 2008, l'accord national interprofessionnel qui aboutira à la création de ce nouveau mode de rupture. Celui-ci va alors connaître des mutations qui échappent aux représentants des salariés et qui font écho à celles des politiques de flexicurité de 2016 et leur inflexion sécuritaire dont bénéficient en premier lieu les entreprises. On examinera donc avec attention les positions syndicales sur la rupture conventionnelle.

À l'échelle européenne, la confédération européenne des syndicats (CES) reste méfiante quant à la notion de flexicurité et à son usage, dès 2007 : « La CES craint que la flexicurité soit interprétée comme un permis de licencier plus facilement et d'adopter des formes de travail plus précaires. Les syndicats sont totalement opposés à une telle approche, car celle-ci aboutirait à un marché du travail plus segmenté et à l'exclusion sociale des travailleurs les plus vulnérables »[13]. Elle invite d'autre part à ne pas dissocier flexicurité interne (mobilité au sein de l'entreprise) et flexibilité externe (mobilité hors de l'entreprise), la seconde étant souvent la seule retenue par les représentants politiques et les acteurs économiques.

En France, la position des organisations syndicales fait largement écho à celle de la CES. L'usage du terme « flexicurité » n'est jamais repris dans leur communication, celles-ci lui préférant d'autres formulations telles que « sécurisation des parcours professionnels » ou « sécurité sociale professionnelle ». Néanmoins, la diversité des approches entre les différentes organisations syndicales empêche une problématisation commune de cette sécurisation des parcours professionnels, car toutes ne lui accordent pas la même signification[14] (Grimault, 2008).

Ce contexte particulier a pour conséquence l'absence de revendications offensives des organisations syndicales lors de la négociation de l'ANI, si ce n'est sur la portabilité des droits[15]. Elles tiennent néanmoins des positions défensives fortes, à l'instar de la suppression du Contrat Nouvelle Embauche (CNE) et l'opposition ferme au contrat unique proposé par le patronat (Freyssinet, 2007). Sur ces trois points, elles obtiendront gain de cause, ce qui permet pour partie de comprendre les raisons de la signature de l'ANI. À l'inverse, si les organisations patronales ont transigé sur ces éléments, c'est probablement parce que le cœur de leur revendication, la rupture conventionnelle, a été accepté.

La rupture conventionnelle est une initiative patronale portée par le MEDEF (Parisot & MEDEF, 2007 : 98-99) qui souhaite réduire l'incertitude du contentieux autour de la rupture des CDI. Mais c'est Michel de Virville, dans son rapport – favorablement accueilli par le MEDEF – au ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité qui pave en premier

[13] https://www.etuc.org/fr/flexicurite consulté le 18/03/2024.
[14] Voir le numéro spécial de la Revue de l'IRES consacré au sujet « Flexicurité, sécurisation des parcours professionnels et protection sociale », n°63, novembre 2009.
[15] Possibilité pour un salarié au chômage de bénéficier, durant un an maximum, de la complémentaire santé de son entreprise après la fin de son contrat de travail.

le chemin « d'un troisième mode de rupture non conflictuel du contrat de travail » qu'il nomme alors « rupture négociée » (Virville, 2004 : 32-33)[16].

Ceci justifie une méfiance certaine de la part des organisations syndicales qui craignaient d'y voir un outil supplémentaire de flexibilisation des travailleurs. C'est notamment ce qui explique le refus de la CGT de signer l'accord : l'organisation n'était pas totalement opposée à ce type de rupture, mais souhaitait une procédure différente en fonction de la partie à l'initiative de la rupture. Elle craignait en effet que, du fait du rapport déséquilibré inhérent au contrat de travail, la majorité des ruptures conventionnelles acceptées soit d'initiative patronale (Masanovic & Baradel, 2009), réduisant de fait ce mode de rupture à un simple outil de flexibilisation au bénéfice des employeurs. Pour autant, la perspective d'une rupture du CDI ouvrant le droit à l'assurance chômage comme alternative à la démission a poussé une majorité des représentants des salariés à accepter la création de la rupture conventionnelle[17]. Néanmoins, les organisations syndicales signataires (CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC) l'ont conditionné à une procédure précise censée prémunir contre le risque de vice du consentement du salarié. Pour elles, la rupture conventionnelle « n'est pas une rupture à l'amiable qui supposerait une égalité de pouvoir de décision et d'intérêt "employeur/salarié" dans l'entreprise » comme le souligne le négociateur de la CFDT[18], d'où un cadrage précis en vue de limiter l'arbitraire de la partie dominante du contrat et rééquilibrer la négociation.

Les débats ont principalement porté sur le statut de l'autorité chargée d'homologuer la rupture conventionnelle. Les représentants des salariés souhaitaient une homologation du conseil des prud'hommes tandis que les organisations patronales plaidaient pour une autorisation administrative (Freyssinet, 2007). C'est finalement le directeur départemental du travail qui doit valider la rupture conventionnelle sous 15 jours, l'absence de réponse signifiant homologation tacite (art. 12a de l'ANI). L'objectif de la rupture conventionnelle étant justement de diminuer le nombre de contentieux aux prud'hommes, cette instance n'est sollicitée qu'en dernier ressort avec comme on l'a vu précédemment une très faible probabilité de saisie. Ce détail n'en est pas un, car il conditionne les modalités d'usage et le degré de flexibilité du nouveau mode de rupture. De ce fait, la mise en place des ruptures conventionnelles affaiblit les prud'hommes et accroît simultanément la flexibilité des travailleurs et la sécurisation des entreprises.

En pratique, il s'avère que les modalités de l'homologation sont relativement succinctes. Ceci provient sans doute, au cours de cette négociation, d'une interprétation différente de la part des organisations syndicales et patronales sur le statut de celui qui, au sein de l'administration, serait chargé du contrôle des ruptures conventionnelles. Dans l'ANI, il s'agit du directeur départemental du travail. Dans la loi, il est retranscrit comme étant « l'autorité administrative » (art. L1237-14 du Code du travail). Cela laisse supposer, comme le souligne Xavier Prétot, une confusion chez les représentants des organisations syndicales sur le statut de ceux chargés de contrôler le consentement des salariés concluant une rupture conventionnelle : on pouvait s'attendre à ce que le contrôle des ruptures conventionnelles, et donc du consentement des

[16] Ingénieur de recherche puis haut fonctionnaire, il quittera la fonction publique pour devenir secrétaire général puis directeur des ressources humaines de Renault au moment où ce rapport lui est commandé. Michel de Virville occupera par la suite plusieurs mandats pour le MEDEF, notamment la présidence de l'Unedic (Willemez, 2017a : 141).

[17] Pour un détail des positionnements des organisations syndicales sur l'ANI de 2008, y compris celles non représentatives à ce moment-là, voir (Freyssinet, 2007: 3-4).

[18] « Pourquoi la CFDT a dit oui », *Telos*, 19 janvier 2008, https://www.telos-eu.com/fr/economie/pourquoi-la-cfdt-a-dit-oui.html, consulté le 18/03/2024.

salariés, soit assuré par les inspecteurs du travail qui œuvrent au sein de cette administration et dont l'autonomie est garantie par l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Or, ce n'est pas à eux qu'a été confié ce rôle[19], mais aux contrôleurs du travail qui sont sous les ordres du directeur de la DDETS, lui-même nommé directement par le préfet. Leur rôle consiste à assumer une multitude de tâches qui peuvent entrer en concurrence les unes avec les autres, telles que l'application des politiques d'emploi ou le respect des conditions de travail des salariés. Cela se traduit, en pratique, par un interventionnisme relativement faible dans la gestion des ruptures conventionnelles dont les causes sont également à relier au manque de moyens structurel que connaissent ces administrations, car un contrôle approfondi nécessiterait davantage de ressources humaines et matérielles. Ce faible interventionnisme de l'État s'éclaire aussi par une interprétation minimaliste de la loi sur le contrôle des ruptures conventionnelles. À n'en pas douter, « en optant en faveur de l'intervention non de l'inspection du travail, mais de [la DDETS], les signataires de l'accord n'ont sans doute pas mesuré ainsi la nature intrinsèque de la procédure d'homologation qu'ils entendaient instituer » (Prétot, 2008). Loin d'être anodine, en réduisant le pouvoir des prud'hommes, la rupture conventionnelle marque une rupture dans l'action syndicale : elle contribue à marginaliser une culture et une pratique conflictuelle en imposant une logique de compromis et de négociation au sein du lieu de travail, là où les salariés sont le moins en position de force.

Cette situation éclaire un décalage important entre la façon dont a été envisagée la rupture conventionnelle par les organisations syndicales au moment où elle a été négociée et les transformations qu'elle a subies par la jurisprudence pour en faire ce qu'elle est devenue quinze ans plus tard. Pour aller plus loin, on s'appuie ici sur la littérature syndicale du syndicat Force Ouvrière (FO) dont la place médiane au sein du champ syndical (Béroud & Thibault, À paraître) ouvre une fenêtre privilégiée pour étudier la transformation de ce mode de rupture.

À l'instar de la CFDT évoquée plus tôt, l'accord du syndicat Force Ouvrière à l'ANI et donc à la création des ruptures conventionnelles ne signifiait pas une adhésion naïve : Force Ouvrière reconnaît que l'initiative n'est jamais totalement commune puisque l'une des parties propose la rupture tandis que l'autre dispose de cette proposition. En particulier, si la confédération reconnaît la popularité du mode de rupture et son utilité, elle reste méfiante envers la potentielle substitution aux licenciements économiques, bien plus avantageux pour les salariés, par ce nouveau mode de rupture (InFOjuridiques n° 66, juillet 2009, p. 19-20). Pour prévenir cette situation, elle double à ce moment-là sa communication sur les ruptures conventionnelles par une circulaire confédérale à destination des conseillers du salarié dont elle a sans doute constaté un an plus tard la position centrale et en première ligne dans la mise en œuvre de ce mode de rupture (circulaire confédérale FO n° 168/2009).

Si son premier bilan du recours aux ruptures conventionnelles est à ce moment-là satisfaisant, la confédération va progressivement s'alarmer sur les positions de la Cour de cassation. Elle en dresse, quelques années plus tard en 2016, un bilan beaucoup plus critique. En condensant les jurisprudences analysées par le service juridique ainsi que les données statistiques disponibles[20], elle tire au travers d'une circulaire (circulaire confédérale FO n° 207-2016) et dans son hebdomadaire du 9 au 15 novembre 2016 (FO Hebdo n° 3218) un bilan beaucoup plus

[19] Hormis pour les salariés protégés (articles R. 2421-18 et R. 2421-21 du Code du travail).

[20] « Les ruptures conventionnelles de 2008 à 2012 », *DARES Analyses*, 2013 ; « Les salariés ayant signé une rupture conventionnelle. Une pluralité de motifs conduit à la rupture de contrat », *DARES Analyses*, 2013 ; « Les ruptures conventionnelles en août 2016 » (données mensuelles), *DARES*, 2016.

nuancé du mode de rupture. Elle déplore un bafouement de la volonté des partenaires sociaux par trois arrêts de la Cour de cassation. D'un côté, les hauts magistrats ont réduit les garanties de liberté de consentement[21] à la rupture conventionnelle inscrit dans la procédure (et dans la loi) au rang de condition de forme et non de fond, de sorte que leur non-respect n'entraîne plus l'annulation de la rupture conventionnelle et sa requalification en licenciement sans cause réelle et sérieuse. Or, comme on le soulignait précédemment, la circulaire rappelle à juste titre que « ces garanties s'avéraient être, lors de la négociation de l'ANI, déterminantes de notre signature » (circulaire confédérale FO n° 207-2016, p. 4). D'autre part, la Cour de cassation a autorisé la conclusion de ruptures conventionnelles alors que le contrat du salarié est suspendu consécutivement à un accident du travail ou à une maladie professionnelle (Cass. soc., 30 septembre 2014, n° 13-16297) ainsi que pendant le congé de maternité et les quatre semaines qui suivent (Cass. soc., 25 mars 2015, n° 14-10149). Cela constitue selon l'organisation un contournement du droit du travail destiné à protéger le salarié, alors même que l'administration avait souligné l'impossibilité de rompre un contrat de travail suspendu[22]. À ces situations s'ajoutent les autorisations de rupture conventionnelle dans d'autres contextes tels que le harcèlement (Cass. soc. 23 janvier 2019, n° 17-21550), l'existence d'un conflit entre les deux parties (Cass. soc. 23 mai 2013, n° 12-13865, Cass. soc. 15 janvier 2014, n° 12-23942) ou encore lorsque l'entreprise rencontre des difficultés économiques (Cass. soc. 9 mars 2011, n° 10-11581) qui peuvent par essence vicier le consentement du salarié. Dans ces situations, c'est à présent au salarié de prouver que son consentement a été altéré afin d'obtenir la requalification de la rupture conventionnelle en licenciement sans cause réelle et sérieuse, renversant ainsi la charge de la preuve et augmentant la difficulté du contentieux pour les salariés.

Conclusion partie 1

La création de la rupture conventionnelle franchit une étape supplémentaire dans le processus de pacification des rapports sociaux au travail : elle promeut une pratique de la négociation et du compromis où les deux parties seraient gagnantes que l'on oppose systématiquement à une pratique du conflit où les deux parties seraient alors perdantes[23]. La croissance de ce mode de rupture contribue à marginaliser les organisations syndicales les plus contestataires qui doivent transformer leurs pratiques en conséquence. Pourtant, les enquêtes démontrent que conflit et négociation se combinent plus qu'ils ne s'opposent (Morel, 1981 ; Béroud et al., 2008 : 9). Loin de desservir les salariés, le conflit permet une atténuation des

[21] À savoir le délai de rétractation, l'information du salarié de la faculté qu'il a de prendre contact auprès du service public de l'emploi, le défaut d'information du salarié ainsi que la possibilité de se faire assister par un conseiller du salarié.

[22] « Dans les cas où la rupture du contrat de travail est rigoureusement encadrée durant certaines périodes de suspension du contrat (par exemple durant le congé de maternité en vertu de l'article L 1225-4, ou pendant l'arrêt imputable à un accident du travail ou une maladie professionnelle en vertu de l'article L 1226-9, etc.), la rupture conventionnelle ne peut, en revanche, être signée pendant cette période », Direction générale du travail, Circulaire, *DGT n° 2009-04 du 17 mars 2009 relative à la rupture conventionnelle d'un contrat à durée indéterminée*, Paris, ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité, 2009.

[23] Ainsi le rapport de la commission des affaires sociales sur le projet de loi au sein duquel s'inscrivent les ruptures conventionnelles parle d'une nécessité de « dépasser la logique du conflit, encore trop présente dans notre pays, au profit d'une culture, plus féconde, de la négociation, du compromis et de la responsabilité » (Bernard-Reymond, 2008 : 6).

sanctions (DARES, REPONSE, 2004) et s'avère corrélé à un accroissement de la rémunération horaire des salariés (Lescurieux, 2024).

Afin de comprendre le positionnement des centrales syndicales sur les ruptures conventionnelles, il est nécessaire de recontextualiser les enjeux de l'ANI au sein duquel elles s'inscrivaient en 2008. L'abandon du CNE et de la mise en œuvre du contrat unique ont ainsi lourdement pesé lors des négociations et ont favorisé l'instauration d'un mode de rupture d'un commun accord, encadré par une procédure qui se voulait précise, mais qui a contribué à réduire les possibilités de recours en contentieux des salariés. Les quatre organisations syndicales signataires s'estimaient globalement satisfaites de l'accord (Freyssinet, 2007), mais leurs positions, à l'instar de Force Ouvrière, ont pu évoluer par la suite. Nous n'avons pas pu nous procurer leur communication interne. Il serait pourtant pertinent de la synthétiser afin d'établir l'évolution des positionnements des organisations sur la rupture conventionnelle dont on peut faire l'hypothèse qu'ils s'articulent avec leur position au sein du champ syndical.

Toujours est-il que le désenchantement de Force Ouvrière à l'échelle confédérale met en lumière la façon dont la rupture conventionnelle a muté, à la fois en élargissant ses contextes de rupture et en renversant la charge de la preuve en cas de contentieux. Cette mutation illustre parfaitement le glissement sémantique des politiques de flexicurité vers une sécurisation accrue des employeurs. Ce que l'on offre en protection supplémentaire aux employeurs est retiré aux salariés. Cela ne signifie pas que Force Ouvrière, comme les autres organisations, cesse d'accompagner les salariés par le biais de ce mode de rupture. D'un côté parce que les positions confédérales nationales ne sont pas toujours les mêmes qu'au sein des échelles locales (Giraud et al., 2018) ni fédérales (Yon, 2009). De l'autre, parce qu'elles sont d'autant plus biaisées pour les salariés qu'elles nécessitent un accompagnement syndical.

C'est dans ce contexte que s'inscrivent les salariés qui concluent les ruptures conventionnelles, mais aussi les syndicalistes qui les accompagnent. Face à ces réformes et aux mutations de la rupture conventionnelle, comment se traduit, en acte, son accompagnement syndical ?

Seconde partie : La représentation syndicale dans les petites entreprises : les conseillers du salarié

Les ruptures conventionnelles étant conclues pour moitié dans les entreprises de moins de 10 salariés, celles-ci sont surreprésentées dans le recours aux ruptures conventionnelles (voir figure 3 en annexe). Or, ces entreprises n'ont pas de représentant du personnel. Ceci permet de comprendre pour partie la faiblesse de l'assistance syndicale, de l'ordre de 5 % en moyenne sur la période 2016-2019 et qui chute encore à 2,8 % pour les seules entreprises de moins de 10 salariés. Dans cette situation, les conseillers du salarié sont les seuls syndicalistes autorisés à accompagner ce mode de rupture : le plus souvent syndiqués[24], ils exercent à l'échelle départementale et accompagnent les salariés dépourvus de représentant du personnel à leur entretien préalable à rupture du contrat de travail (art. L. 1232-7 du Code du travail). Pour cette raison, une analyse de l'accompagnement syndical de ce mode de rupture nécessite de prendre pour objet ces syndicalistes et leur mandat.

Ce mandat ne fait pas l'objet d'une attention particulière, que ce soit sur le plan académique, politique et même syndical alors même qu'il existe depuis 1989. Bien que le syndicalisme soit un pan particulièrement travaillé par les universitaires et notamment la sociologie (Andolfatto & Labbé, 2000) il est peu fait mention de ces militants syndicaux. Ils ont néanmoins fait l'objet d'une thèse et d'un article en sciences de gestion (Sin, 2020 ; Sin & Grima, 2019) ainsi que d'un article en sociologie (Ferrette, 2010). Le faible nombre d'études consacrées à ce sujet peut être attribué au renouvellement relativement récent qu'a connu la sociologie du syndicalisme (Giraud et al., 2018). Celui-ci met l'accent sur les approches localisées et la variation des échelles d'analyses, contrairement aux travaux traditionnels qui se concentraient principalement sur le sommet des organisations syndicales et leur structuration interne. Or, c'est au niveau local, plus précisément au sein des unions syndicales départementales et locales (communément appelées UD et UL), que l'on observe la présence des conseillers du salarié. En outre, ces syndicalistes occupent fréquemment plusieurs mandats simultanément. La détention de ce mandat, parmi d'autres, est alors réduite à un indicateur de familiarité avec le droit (Giraud, 2017 ; Willemez, 2017b) ou d'investissement au sein de l'union locale (Berthonneau, 2020). Ces analyses ont tendance à négliger la spécificité du travail syndical des conseillers du salarié, en se concentrant plutôt sur leurs autres responsabilités.

Au-delà du champ académique, il est notable que le mandat des conseillers du salarié n'ait été modifié qu'une seule fois depuis sa création, en 2008, pour inclure les ruptures conventionnelles dans leur périmètre de compétences (article L1237-12 du Code du travail). Cependant, cela ne signifie pas que ces acteurs soient complètement négligés par l'administration. Les contrôleurs et inspecteurs du travail des directions départementales du travail, de l'emploi et des solidarités (DDETS) entrent régulièrement en contact avec les conseillers du salarié et évaluent le travail qu'ils accomplissent. De ce fait, certains agents dirigent parfois les salariés cherchant des conseils vers les organisations syndicales. On peut également interpréter l'initiative d'un rapport commandé par l'administration francilienne à un cabinet d'études sur les conseillers du

[24] Il n'y a, au sein du département étudié et au moment de l'enquête, aucun conseiller du salarié non affilié à un syndicat.

salarié (Forzy et al., 2019), ainsi que la rédaction d'un document de synthèse conjoint (Forzy et al., 2020), comme une manifestation d'un regain d'intérêt envers ce mandat.

De façon plus surprenante, le mandat de conseiller du salarié ne semble pas non plus occuper une place centrale dans les enjeux syndicaux à l'échelle confédérale. Seules la CFE-CGC et FO éditent un guide à l'usage de ces mandatés. De manière générale, la gestion des conseillers du salarié semble plutôt relever des unions départementales et locales au sein desquelles ils exercent. Ce soutien est donc inégal selon les moyens matériels et humains dont disposent ces organes locaux, parents pauvres des confédérations (Béroud et Thibault, 2021 : 103). Il est pourtant essentiel de noter que les conseillers du salarié sont les seuls représentants syndicaux habilités à intervenir au sein des très petites entreprises (TPE), qui représentent 18,6 % de l'emploi salarié dans le secteur privé (DSN, DARES, 2024). Et ce, alors même que ces entreprises sont considérées depuis plusieurs années comme un domaine clé pour l'expansion syndicale par les deux principales organisations (49ème Congrès de la CGT, 2009 ; CFDT, Congrès de Tours, 2010). Si cette expansion est toujours d'actualité, elle ne passe plus seulement par l'action directe des conseillers. La réforme des règles de représentativité de 2008 a contribué à transformer le champ syndical en accroissant l'importance des scrutins électoraux, faisant de celle-ci la principale source de légitimité des organisations. Ce faisant, l'enjeu pour toucher et représenter les salariés des petites entreprises passe principalement par les élections des TPE[25].

Or, les conseillers du salarié accompagnent des sorties d'emploi, donc des salariés qui ne peuvent plus voter à cette élection (il faut être salarié d'une TPE). Au chômage, la syndicalisation de ces salariés est aussi très peu probable. Prises dans la course à la représentativité, les organisations syndicales, y compris celles du pôle contestataire, investissent une plus large partie de leurs forces dans ces élections au détriment du travail de terrain au long cours mené par les conseillers du salarié, beaucoup moins rentable électoralement. Car la mobilisation des conseillers par les salariés ignore bien souvent l'étiquette syndicale : cette sollicitation se fait dans l'urgence. Les salariés prennent contact avec les divers conseillers jusqu'à ce que l'un d'entre eux leur réponde et qu'il soit disponible à la date de l'entretien de rupture ou par le biais du bouche-à-oreille, lorsqu'un ancien salarié de l'entreprise ou une connaissance a été correctement accompagné par un conseiller.

Dans ce contexte, comment comprendre que des syndicalistes parviennent malgré tout à exercer et à remplir ce mandat ? L'objectif de cette partie est d'éclairer le mandat des conseillers du salarié afin de comprendre comment ils mettent en œuvre l'accompagnement des ruptures conventionnelles. Pour cela, je mènerai une analyse sociologique du travail syndical réalisé par ces derniers. Celle-ci souligne une appropriation accrue du mandat de conseiller du salarié par ses détenteurs, ce qui met en lumière le déséquilibre des moyens mis à leur disposition. Pour autant, ce mandat ne semble pas souffrir d'un manque de candidats contrairement à ce que l'on observe habituellement au sein du champ syndical. Pour saisir ce paradoxe, on s'appliquera dans un premier temps à restituer les modalités du travail syndical mené par les conseillers du salarié avant de se pencher sur la façon dont ils assument leur mandat, relativement chronophage, dans la durée.

[25] Crée en 2008 à la suite de la réforme de la représentativité syndicale, les élections TPE ont pour rôle, outre la mesure de l'audience, de participer à la désignation des conseillers prud'hommes et, depuis 2017, des sièges au sein des Commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI).

2.1 Le travail syndical des conseillers du salarié : un mandat refaçonné

On constate une très forte homogénéité entre les différents conseillers du salarié dans la façon dont ils exécutent leur mandat, y compris lorsqu'ils appartiennent à des syndicats différents. C'est d'autant plus surprenant que tous s'approprient le mandat différemment des prescriptions portées par la loi encadrant le mandat de conseiller du salarié : celui-ci ne se limite, officiellement, qu'à une présence – sans en préciser les modalités – lors de l'entretien préalable à rupture du contrat (art. L. 1232-7 du Code du travail). Cette prescription est rappelée par la DDETS, leur administration de tutelle, lors d'une formation organisée tous les ans. Or, les conseillers du salarié effectuent un important travail d'accompagnement en amont et en aval de cet entretien préalable, fondamental, mais très largement invisibilisé. Cette unification de la pratique des conseillers se comprend une fois qu'elle est réinscrite à l'intérieur d'un champ qui a progressivement permis leur institutionnalisation (Béroud, 2015). Cette unification ne doit cependant pas invisibiliser les variations dans l'organisation du travail des conseillers du salarié selon les unions syndicales départementales.

2.1.1 Un mandat invisible et chronophage

Les noms, adresse, affiliation syndicale, profession et numéros de téléphones des conseillers du salarié sont accessibles facilement en ligne sur les sites des DDETS ainsi qu'en mairie afin d'être facilement joignable par les salariés qui en ont besoin. Ils se trouvent donc souvent en première ligne dans la gestion des sollicitations des salariés, ce qui les amène à endosser une sorte de permanence syndicale, potentiellement chronophage.

Bien que les conseillers rapportent être fréquemment sollicités par téléphone, ces contacts se traduisent proportionnellement par un nombre très limité d'accompagnements physiques lors des entretiens préalables avec l'employeur. Plusieurs raisons principales peuvent être identifiées. Premièrement, la nature même des sollicitations peut porter sur tout autre élément d'information complètement différent des prérogatives du conseiller du salarié (paiement d'heures supplémentaires, questions relatives aux congés ou à la convention collective, etc.) et ne nécessite, de fait, pas d'entretien avec l'employeur. De plus, un salarié peut demander des informations relatives à la procédure de rupture de son contrat de travail, mais ne pas pouvoir être accompagné du fait d'une implantation syndicale sur son lieu de travail ou si le salarié exerce en dehors du département du conseiller. Certains salariés peuvent également ne pas vouloir être accompagnés. Enfin, plus prosaïquement, certaines situations peuvent aussi ne pas nécessiter d'accompagnement physique, notamment lorsqu'elles sont peu conflictuelles.

Il est important de noter que le conseil syndical demeure une fonction fondamentale exercée quotidiennement par de nombreux militants syndicaux, qu'ils soient conseillers ou non. La plupart d'entre eux s'engagent pleinement, mais la difficulté réside dans le fait que les heures consacrées à cet accompagnement informel ne sont pas comptabilisées dans les ressources qui leur sont allouées et sur lesquelles je reviendrai plus loin.

Les conseillers du salarié n'accompagnent pas seulement des ruptures conventionnelles, mais également des licenciements[26]. Au-delà de la variété des accompagnements qu'ils réalisent, les conseillers du salarié exercent un mandat relativement invisible et chronophage, non reconnu parce qu'il n'aboutit pas forcément à l'entretien physique avec l'employeur. Pour autant, accompagner les salariés reste une fonction fondamentale qu'assurent la plupart des militants syndicaux au quotidien, qu'ils soient conseillers ou non. Tous « jouent le jeu », la seule limite se trouvant dans les possibilités temporelles de tenir leur mandat.

2.1.2 Le pré-entretien

Après un premier contact le plus souvent téléphonique, les conseillers du salarié réalisent un « pré-entretien [qui] revêt une réelle importance » comme le souligne le guide du syndicat Force Ouvrière à destination des conseillers du salarié. Central, il est pratiqué par la quasi-totalité des syndicalistes rencontrés. Ce rendez-vous permet au conseiller de cerner bien plus précisément la situation du salarié, ses aspirations, de lui expliquer dans le détail le fonctionnement de la procédure d'entretien préalable à la rupture du contrat. Les situations peuvent être variées : certains salariés n'ont pas encore informé leur employeur de leur désir de quitter leur emploi ou ne savent pas comment rompre leur contrat. D'autres peuvent avoir leur entretien préalable de rupture programmé très rapidement et ne contactent un conseiller qu'au dernier moment. D'autres, enfin, peuvent avoir reçu une convocation dans le cadre d'un licenciement pour faute.

À la manière d'une permanence syndicale, ce moment privilégié offre l'opportunité au salarié, peut-être pour la première fois, de se voir écouter, de légitimer ses indignations et revendications (Berthonneau, 2016). Afin de faciliter la saisie des informations, les conseillers du salarié incitent les individus à venir accompagnés d'un tiers, sorte de médiateur de l'information :

> Systématiquement, j'essaye de voir les gens en présentiel avant pour leur expliquer la démarche et puis comment ça fonctionne, quels sont les possibilités. Je leur demande de préparer leurs questions. Bon en général, ce sont des entretiens qui durent une heure, une bonne heure, quoi. Je leur dis qu'ils peuvent venir accompagner de quelqu'un. Des fois ils viennent avec leur conjoint ou autre parce que dans les ménages y en a qui s'occupent un peu plus des affaires. C'est plus efficace. Parce qu'il y a des gens… j'ai eu le cas d'un chauffeur routier, c'est sa femme qui gérait tout. L'entretien, je l'ai plutôt fait avec son épouse. Parce que c'est elle qu'a géré et puis ça s'est très bien passé. Mais c'est elle qui gérait donc c'est plus simple. C'est plus simple et puis après je leur dis : « Parlez-en entre vous. Et puis si vous avez besoin de me rappeler, vous me rappelez. » Des fois y a beaucoup d'informations, c'est quand même un peu ben juridique même si c'est pas très, très élevé, mais bon, y a des gens qui connaissent pas du tout le droit du travail. Il faut bien leur expliquer et là après ils comprennent bien ce que l'employeur leur doit.
>
> ***Michel, 65 ans, retraité, cadre secteur énergie, UNSA, conseiller du salarié depuis 15 ans.***

[26] Il reste pertinent d'étudier les accompagnements des conseillers du salarié lors de licenciements, car ceux-ci peuvent par la suite se transformer en rupture conventionnelle. En effet, la modalité de la rupture peut également constituer un enjeu de négociation (voir *infra* 4.2)

Ce tiers semble être le plus régulièrement une conjointe ou un parent. Il permet au conseiller d'accroître le nombre d'informations et leur fiabilité (par exemple sur le nombre d'heures supplémentaires, le nombre de jours d'arrêts maladie, le détail des rémunérations, etc.) Il redouble les inégalités de genre puisque les tiers médiateurs observés sont principalement des médiatrices : ce sont les femmes qui tendent à davantage s'occuper des éléments administratifs. Autre intérêt, la présence d'un tiers permet, comme le dit un des syndicalistes, de « faire causer » un salarié peu bavard, ce qui renvoie à des inégalités de genre et classe (Poliak, 2002). Car l'enjeu de ce pré-entretien est de saisir au mieux la situation d'un salarié afin de pouvoir tirer des éléments sur lesquels s'appuyer pour porter ses revendications. Il est donc nécessaire que le salarié explicite ses conditions de travail et d'emploi. Enfin, le dernier intérêt à la présence d'un tiers est qu'elle permet, en retour, de maximiser la mémorisation des informations fournies par le conseiller.

Pour des salariés en situation de mal-être au travail c'est aussi l'occasion de poser des mots sur des situations de détresse souvent complexes. Le cas de Véronique éclaire la situation dans laquelle elle prend contact avec un conseiller du salarié. Vendeuse en prêt-à-porter, elle est en conflit avec sa hiérarchie concernant un jour de repos qu'on lui a retiré à son retour d'arrêt maladie. La situation s'enlise, elle est « placardisée » et ses rapports avec ses collègues se tendent :

> ***Véronique*** : Mais le problème, c'était mon jour de repos. J'ai été arrêtée pendant le confinement. Je suis revenue, on m'a changé mon jour de congé sans me demander. Donc, je leur ai signalé. Ils n'ont pas voulu m'entendre. J'ai fait une lettre en accusé de réception. Ça a commencé à chauffer, ça ne leur a pas plu. Et puis, ils n'ont pas voulu me redonner mon jour de congé. Ils ont fait en sorte de me donner l'ancien jour de congé que j'avais sur mon contrat. C'était le mardi. Et moi, j'avais demandé le lundi et ça avait été accordé. Donc là, ils m'ont changé mon jour de congé et là, tout a débuté. C'est là que ça a commencé.
>
> ***Gwendal Roblin (GR)*** : Et après, il s'est passé quoi ?
>
> ***Véronique*** : Alors, après, j'étais au placard, évidemment, parce que je suis une vilaine. Les gens ne parlaient plus. On m'a traitée de menteuse, parce qu'apparemment, le mercredi, j'aurais acquiescé pour ne pas travailler le mercredi. Alors, comme j'avais stipulé que je ne voulais pas, j'étais une menteuse. Et puis, oui, quand ils parlaient de moi, ça se passait très mal. Tout se passait très mal, tout se faisait derrière mon dos, évidemment. Ils ont monté la tête les uns aux autres, etc. […] Et… J'étais très claire, je leur ai dit que je voulais partir, mais ils avaient le but de me faire craquer, donc j'ai été obligée d'appeler Raymond. Et là, à partir de ce moment-là, ça s'est décoincé. […] Je leur ai demandé une rupture conventionnelle et c'est là qu'elle m'a dit : « tu peux partir, du jour au lendemain tu ne viens plus à l'entreprise. On fait en sorte qu'on signale ton absence, comme ça tu auras le chômage. Et tu ne partiras pas avec de l'argent. »
>
> ***GR*** : Un abandon de poste, c'est ça qu'ils voulaient faire ? (Elle acquiesce)
>
> ***Raymond*** : Et ce serait un licenciement. Mais bon, là ils auraient quand même dû payer l'indemnité. Parce que pour ne pas payer d'indemnité, il faudrait que ce soit un licenciement pour faute grave. Et là, t'as pas de préavis et t'as pas d'indemnité de licenciement. Donc c'est quand même pas la même chose. Alors, faire passer une absence en faute grave, là, après on file tout droit aux prud'hommes. Et donc, si c'est un licenciement pour absence, on va dire pour cause réelle et sérieuse, l'indemnité de licenciement se calcule de la même façon que l'indemnité de rupture conventionnelle. Donc pour eux, c'est transparent : il vaut mieux faire une rupture conventionnelle, parce que je leur ai dit : « vous vous garantissez de l'absence d'un contentieux quand vous faites une rupture conventionnelle parce qu'il est difficile d'aller aux prud'hommes après. Donc, sinon vous pouvez licencier, d'accord, et puis nous

> on va le contester derrière. Donc on ira prendre un avocat, ça va vous coûter au bas mot 2500 ou 3000 euros. Et puis on va se bagarrer pour des sommes qui ne sont pas astronomiques parce qu'il n'y a que 5 ans d'ancienneté. »
>
> ***Véronique, 55 ans, conseillère de vente en prêt-à-porter au moment de sa rupture conventionnelle, et Raymond, 70 ans, retraité, secteur industriel, FO, conseiller du salarié depuis 20 ans et défenseur syndical.***

En sus d'une écoute active et d'un soutien moral, Raymond opère un travail de recodage juridique des revendications de l'ancienne salariée (Willemez, 2017a). Car c'est aussi à ce moment-là que le conseiller et le salarié établissent une stratégie pour l'obtention de la rupture conventionnelle. Ce travail de recodage permet également de légitimer les revendications auprès de l'employeur et de rendre la menace du contentieux bien plus réelle. Afin de convaincre l'employeuse, Raymond fait planer la possibilité d'une poursuite aux prud'hommes si jamais elle souhaitait procéder à un licenciement pour faute grave ou lourde. D'après lui, elle souhaitait conclure un licenciement pour faute lourde en prétextant des absences répétées au travail, ce qui lui aurait permis de ne pas verser d'indemnité de rupture[27]. Or, dans cette situation, la faute n'est pas lourde, mais simple, ce qui ouvre bien à une indemnité avec, en plus, la possibilité de la contester aux prud'hommes. La présence de Raymond a donc permis de faire comprendre à la directrice qu'il s'assurera que le licenciement soit qualifié en faute simple avec le droit à une indemnité de licenciement, quitte à aller en contentieux judiciaire. Et que, face à cette situation, l'employeuse a tout intérêt à conclure une rupture conventionnelle, beaucoup plus avantageuse pour elle.

Ce pré-entretien est également un moment où les conseillers ajustent les ambitions des salariés, en leur expliquant les modalités de ce à quoi ils peuvent prétendre et ce qu'il est vain de demander :

> Bien souvent dans les entreprises, tout le monde se sent indispensable. Donc des fois je leur dis : « bah vous allez un peu trop loin. » Des fois, je dis là on peut gratter, si y a un peu d'ancienneté, on peut essayer de gratter, d'obtenir 1000, 2000 euros de plus. Mais par contre quand le gars dit : « j'vais demander 10 000 euros pour ça. » Ben non là c'est même pas la peine. J'dis : « là ça va être le clash, licenciement pur et sec. »
>
> ***Yvan, 54 ans, retraité cadre supérieur, secteur industriel, CFE-CGC, conseiller du salarié depuis une dizaine d'années et assesseur syndical au tribunal administratif.***

C'est à ce moment que les syndicalistes opèrent un travail de normalisation des salariés afin de les rapprocher du « client idéal » (Avril, 2003) en vue de l'entretien préalable à rupture du contrat. Au-delà de l'ambition, il s'agit également d'ajuster les comportements. La mise en place d'une stratégie ne passe donc pas seulement par l'énumération des demandes et de leur recodage, mais aussi par une préparation des salariés :

> Y a beaucoup de pleurs. Lors des entretiens préalables. Les gens craquent, en fait. Plus les femmes d'ailleurs, mais y a beaucoup d'émotion. Donc c'est toujours cette partie-là. C'est bien de prévenir avant, d'anticiper, parce que quand j'entends qu'il y a de la fragilité, de la souffrance et de l'anxiété par rapport à ce jour, cette heure, cet évènement que pour la plupart n'ont jamais connu, je leur dis à tous : « ce sera un moment désagréable. » Je préfère que…

[27] C'était avant que les abandons de poste ne soient considérés comme des démissions par la loi n° 2022-1598 du 21 décembre 2022 portant mesures d'urgence relatives au fonctionnement du marché du travail en vue du plein emploi (1).

> voilà. C'est jamais agréable. Donc y aura forcément des surprises. Même si on a très bien préparé le dossier, y a toujours des surprises que l'employeur réserve. Parce que comme les motifs sont pas dans l'entretien préalable, on sait jamais. Donc là, il faut un lien de confiance avec le salarié en disant : « moi je suis là pour vous. Dites. Y a forcément quelque chose. Donc n'hésitez pas. Ça nous permet de nous préparer. » Donc la plupart sont assez cash.
>
> ***Karine, 54 ans, téléopératrice en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 5 ans, élue CSE et CSSCT.***

Ainsi, la durée du pré-entretien peut varier selon les salariés et la complexité des situations. Mais les conseillers rencontrés déclarent rarement y passer moins de 45 minutes. Ils doivent régulièrement travailler dans l'urgence, car les employeurs ont la possibilité de convoquer un salarié jusqu'à cinq jours ouvrables avant la date de l'entretien préalable, ce qui ne leur laisse qu'un délai réduit pour se préparer. En outre, celui-ci s'accompagne pour les dossiers les plus complexes d'un travail « d'instruction » à faire entre le pré-entretien et l'entretien préalable qui passe par la compulsion de certains textes de loi ou certaines conventions collectives, par le calcul de certaines heures non payées afin de calculer une éventuelle compensation, etc. Le pré-entretien est le plus souvent unique, mais les situations les plus complexes peuvent nécessiter, si les délais le permettent, d'autres rendez-vous avant l'entretien préalable avec l'employeur. Un dernier rendez-vous est généralement fixé entre 10 et 30 minutes avant l'entretien préalable devant le lieu de l'entretien où le syndicaliste rassure le salarié et lui récapitule la procédure.

2.1.3 L'entretien avec l'employeur

Sur le papier, les conseillers du salarié jouent un rôle très restreint lors de l'entretien préalable à rupture du contrat. Leur seule présence rappelle à l'employeur la possibilité du contentieux, mais celle-ci est avant tout considérée comme passive. Ils sont présents pour prendre des notes en vue de la rédaction d'un compte-rendu :

> Lorsque l'entretien se passe, normalement dans le rôle du conseiller du salarié, on ne participe pas à l'entretien. On est spectateur, on prend des notes et on essaie de faire un compte-rendu objectif, qui soit accepté par toutes les parties. Si je vois que le salarié soit prend une fausse route, soit s'énerve alors qu'il n'y a pas lieu de s'énerver, j'essaie un peu de le guider quand même pour arriver quand même à ce qu'il veut
>
> ***Yvan, 54 ans, retraité cadre supérieur secteur industriel, CFE-CGC, conseiller du salarié depuis une dizaine d'années et assesseur syndical au tribunal administratif.***

Mais ils ont également pour fonction de s'assurer de la régularité de la procédure qui n'est pas toujours – voire rarement – respectée à lettre. Ainsi, l'employeur a, selon le Code du travail, le droit d'être accompagné uniquement si le salarié est lui-même assisté (art. L.1237-12 du Code du travail). En outre, selon le même article, son accompagnement ne peut se faire que par une personne appartenant au personnel de l'entreprise ou, si c'est une entreprise de moins de 50 salariés, par une personne appartenant à son organisation patronale ou par un autre employeur de la même branche. Pour autant, il arrive régulièrement que ce dernier soit assisté d'un tiers non autorisé tel qu'un avocat ou un comptable. Or, si cela contrevient au texte de loi, le fait qu'il soit accompagné n'invalide pour autant pas la rupture conventionnelle en cas de contentieux, à moins que l'assistance ait généré une contrainte ou une pression sur le salarié (Cass. soc. 5 juin 2019, n° 18-10901). Car, comme on l'a vu, le respect de la procédure devient

une garantie de forme et non de fond. Dans cette situation, la présence d'un conseiller du salarié permet de rééquilibrer le rapport de force et de régulariser la situation en s'appuyant sur la règle :

> Et puis un truc vécu il y a pas si longtemps que ça : j'arrive à l'entretien, et puis on était dans le bureau, il y avait la patronne que je connaissais parce que je l'avais déjà vue. Et puis une autre personne. Moi j'me présente. Et puis là ils veulent entamer la conversation. J'dis : « Attendez mesdames. Moi j'me suis présenté, mais je connais pas vos fonctions dans la société. » Alors elle se présente madame Untel, directrice. Alors j'dis pas de problème. Validé par le salarié, évidemment. Et j'dis l'autre : « vous êtes madame… ? » « Euh… Madame Untel. » « Et vous avez quelles fonctions ? » « Nan, je travaille pas dans la société, je suis juriste et puis tout ça. » […] Elle a pas à être là ! J'ai dit : « bah madame, moi je suis désolé, mais en tant que juriste vous devriez savoir que vous ne devez pas participer à cet entretien. "Ouais, mais je vais apporter des explications." J'lui ai dit : "nan, nan madame, attendez. Les explications c'est l'employeur, qui peut se faire assister, lui. Qui peut se faire assister. Comme monsieur ou madame, moi j'l'assiste. Vous de votre côté vous pouvez prendre quelqu'un qui soit de l'organisation patronale de…" "Mais non madame, c'est comme le comptable." "Un comptable qu'est pas de la société, mais qui travaille pour vous, il peut pas, il a pas à être là ! D'accord ? Donc moi… On fera pas un entretien avec vous. Si vous persistez, vous êtes dans vos locaux, on va pas imposer quoi que soit. On n'est pas là pour ça, vous voyez ? Mais par contre, on va pas rester -là. On va partir, avec la dame [la salariée qu'il accompagnait] et moi je vais écrire à l'inspecteur du travail. Donc après…" Bon alors l'autre… oh putain, elle était emmerdée ! (Il rit).
>
> ***Raymond, 70 ans, retraité, secteur industriel, FO, conseiller du salarié depuis 21 ans, défenseur syndical.***

D'après les salariés interrogés, il n'est pas rare que les employeurs soient accompagnés d'un tiers à l'entretien de rupture, le plus souvent par un comptable, *a fortiori* dans les entreprises de petite taille. Et ce, même si le salarié n'est, lui, pas accompagné. En outre, ce sont les employeurs qui préremplissent la plupart du temps le cerfa d'homologation de rupture conventionnelle. On peut donc penser que le faible taux d'employeurs assisté déclaré dans les cerfas (1,3 % entre 2016 et 2019) soit sous-évalué. La présence du conseiller du salarié permet non seulement de rééquilibrer le rapport de force, mais aussi de retirer de la négociation la personne tierce qui n'est pas autorisée. En effet, un employeur ne peut se faire assister que par une personne appartenant au personnel de l'entreprise. Or, dans les petites entreprises, les comptables sont le plus souvent externalisés et n'appartiennent donc pas au personnel. Il en va de même pour les avocats.

En pratique, les conseillers peuvent toutefois tolérer la présence d'un tiers « illégal », si c'est dans l'intérêt du salarié, dans le cas où cela permettrait, par exemple, de faciliter la discussion entre les deux parties. Cette tolérance au tiers peut aussi faire l'objet d'un marchandage de la part du conseiller du salarié dans le but d'obtenir davantage de garanties.

Lors de l'entretien, l'attitude des conseillers du salarié varie donc énormément selon les situations. Dans certains cas, plus exceptionnels, il arrive que l'entretien se déroule exclusivement entre l'employeur et le conseiller du salarié. Cela se produit notamment lorsque la situation est trop conflictuelle ou quand le salarié ne sent pas capable de se rendre à l'entretien de rupture. Florence accompagne une salariée qui souhaite conclure une rupture conventionnelle avec une indemnité supplémentaire de 9000 euros. Cette dernière, malade, ne peut se rendre à l'entretien préalable à rupture du contrat :

Je dis à la salariée : "prévenez votre employeur. On va voir s'il accepte de me voir sans vous, que je vienne en tant que représentante. Là, c'est pas obligatoire." Et on avait toutes les chances qu'ils refusent parce qu'eux aussi ils ont des juristes, c'est pas non plus une mini-boîte. Et là faut la jouer correcte, quoi. Donc elle prévient son employeur. J'ai pas de retour, elle non plus. Donc je me présente à l'entretien. Là, pour le coup j'y vais dans mes petits souliers ! Mais bon j'arrive quand même avec mon cartable, ma tenue… J'y viens pas en basket, quoi. Là je viens quand même en tant que conseiller du salarié, toujours ma carte qui est sortie, prête, voilà. J'ai dit : "Bonjour, je dois voir monsieur Dumon [l'employeur]. J'ai pas eu de retour, donc je viens à votre rencontre." Là, l'employeur arrive, il me dit : "oui, oui, j'ai été informé, vous savez que…" J'ai dit : "oui, oui, oui. Je sais que. Mais est-ce que vous voulez me recevoir, oui ou non ? Par contre, quoi qu'il se passe, je le notifie à l'inspection du travail." Voilà, c'est la petite phrase qui fait que, je pense, sur le moment, ben "mon juriste m'a dit que j'étais pas obligé, mais vous vous êtes déplacée, par courtoisie on va échanger." J'dis : "très bien, si à un moment vous voulez arrêter l'entretien, je le comprendrais." Toujours pareil : "on est bien clair, je fais un compte-rendu que je transmets à l'inspection du travail et à la salariée."

GR : Et vous avez pas eu peur que ça le bloque plus que ça…

Non. Non, parce que ça légitime, lui, sa position. Il me dit : "oui ben pas de souci, vous notifiez bien." J'dis : "ben écoutez, je vous l'enverrais ce compte-rendu. Je ne le transmettrais que quand vous en aurez pris connaissance. Et si retour il y a, ajustements, on se reparlera." Il me dit : "pas de souci." Bon, on discute. Il me dit : "bon ben moi je comprends pas trop pourquoi elle est pas partie en inaptitude." Bah je dis : "écoutez, on va mettre les choses au clair : voilà, moi, c'que j'ai dans le dossier. Voilà ce qu'elle veut, voilà moi ce que je peux lui proposer. Où est-ce que vous, vous pouvez aller ?" Moi je lui ai dit : "j'suis fille de patron donc je sais aussi quand ils ont une porte ouverte, comment comprendre et tourner les choses." Il me dit : "bon ben écoutez, j'm'attendais pas du tout à votre discours. Je vois qu'effectivement vous avez les deux versions. Vous connaissez bien le monde de l'entreprise. Je revois un peu ma position." Parce qu'il s'attendait… Souvent, dans la tête des gens, la CGT c'est des brutes ! Je lui dis : "le but du jeu c'est que ça se termine bien. Donc, voilà : est-ce que si elle vous fait un courrier de demande de rupture conventionnelle…" Il me dit : "j'irais pas à 9 000 euros." "Ok. Pas de souci, je lui transmets, elle va vous refaire…" Et, effectivement il la rappelle après en lui disant : j'attends ton courrier, envoie-moi, j'en ai parlé avec les juristes, finalement c'est pas quelque chose de déconnant. Si tu vas pas à l'inaptitude, on ira peut-être à la rupture conventionnelle. » Elle m'appelle : « qu'est-ce que je fais Florence ? » Ben je dis : « on y va, on rédige ! Moi je vous avais dit que j'y vais croyais pas trop, mais bon : après tout il tend la perche, on y va. » Et elle a eu 8 000 euros contre 4 000.

Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 5 ans, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale.

Le degré de substitution au salarié lors de l'entretien ne paraît pas tant varier selon les syndicalistes interrogés et leur organisation syndicale que selon les situations auxquelles ils sont confrontés. Cette substitution est subordonnée à la volonté du salarié. En outre, le conseiller du salarié n'est pas seulement là pour veiller au respect de la procédure de l'employeur. Car si jamais le travail de normalisation effectué durant le pré-entretien échoue et que le salarié commence à s'emporter, ils ont aussi pour rôle de le « tenir » :

J'ai eu un cas très grave finalement d'un gars qu'avait incendié le patron, les actionnaires… enfin il avait inondé tout le monde d'un mail vraiment ordurier. Et il contestait son licenciement. Je lui avais dit : « vous acceptez le licenciement. On a un mois pour dénoncer son solde tout compte. Vous vous inscrivez à Pôle Emploi. Et puis après si vous estimez que vous avez quelque chose à tirer, vous pouvez commencer les démarches pour dire "je dénonce mon solde tout compte." » […] Mais sur le coup, tel que la question se posait il avait forcément tort. C'est une association assez importante, et c'est des gens du conseil

d'administration qui étaient venus à l'entretien, j'avais 5 personnes en face de moi… […] Et chacun s'exprimait son truc et on voyait que dedans y avait des gens qui avaient été choqué, choqué de ce qu'il leur avait envoyé. Donc ils avaient quand même un langage mesuré. Quand le gars s'énervait j'lui ai mis un coup de genou en disant… Il avait pas conscience de la gravité de ce qu'il avait fait. Et c'était pas un jeune, c'était un gars il avait au moins 55 ans.

GR : Et vous lui avez vraiment mis des coups de genoux pour le calmer ?

Ah ça m'arrive des fois, quand je vois que ça va trop loin… Oui généralement je me mets très près de la personne et quand je vois que ça déconne un peu je lui donne des coups de jambe comme ça.

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

L'objectif reste bien sûr de préserver le salarié afin qu'il ne se porte pas préjudice à lui-même par ses propos. Les situations qu'accompagnent les conseillers du salarié et le niveau de tension associée sont donc variés. Les conseillers font le plus souvent face à des situations conflictuelles qui, loin de les rebuter, semblent constituer le sel de leur mandat (voir *infra* 2.2).

2.1.4 Après l'entretien : le compte-rendu et le solde de tout compte

À la suite de l'entretien préalable à la rupture du contrat, le conseiller du salarié peut faire un compte-rendu. Celui-ci prend la forme d'un rapport qui synthétise les échanges ayant eu lieu durant l'entretien. Il s'agit de la pratique qui connaît le plus de variabilité entre les syndicalistes, mais qui ne paraît pas s'expliquer par l'appartenance à telle ou telle organisation. La DDETS ne prescrit pas cette tâche. La plupart en écrivent un, mais ne l'envoient pas forcément à l'administration. Certains le font relire à l'employeur et au salarié avant envoi, d'autres seulement au salarié et une minorité ne le fait pas relire. D'autres écrivent le compte-rendu seulement lorsqu'un contentieux est en jeu. Car ce compte-rendu, loin d'être anodin, peut constituer une pièce importante dans le cadre d'une judiciarisation. Cet exercice n'est pas forcément évident pour les conseillers les plus éloignés de la forme scolaire et peut représenter une étape chronophage, ce qui peut expliquer les réticences de certains d'entre eux malgré l'insistance mise sur ce point lors des formations syndicales de conseiller du salarié.

En outre, l'accompagnement d'un salarié ne s'arrête pas forcément à l'issue de l'entretien ou de son compte-rendu. Certains salariés peuvent solliciter un conseiller afin de les accompagner pour récupérer leurs documents de fin de contrat. Il s'agit des documents administratifs (certificat de travail, reçu pour solde de tout compte, attestation Pôle Emploi [maintenant France Travail]) et de l'inventaire des sommes versées lors de la rupture du contrat de travail (indemnité, congés non pris). Si la présence du syndicaliste peut avoir tendance à museler l'employeur lors de l'entretien préalable, la récupération du solde de tout compte peut devenir l'occasion de mettre à plat les griefs de l'employeur vis-à-vis du salarié :

Alors j'ai aussi eu des salariés… donc quand le licenciement est prononcé, il y a toujours cette histoire de solde de tout compte. Je le dis toujours à la fin d'un entretien : « bon, quelle que soit votre décision, vous êtes employeur, la décision vous appartient, mais si vous décidez le licenciement on demandera le solde de tout compte qui comprend les congés, les machins, les trucs. » Et puis si le salarié estime qu'il lui doit des heures supplémentaires travaillées. Et donc bien souvent y a quand même dans 98, 99 % des cas y a licenciement. Et j'ai eu des salariés qui m'ont demandé d'aller avec eux chercher leur solde de tout compte.

> Ils ont toujours peur que leur employeur leur tombe dessus, quoi, hein. Ça m'est arrivé plusieurs fois. Alors là normalement on ne le fait pas. L'employeur peut refuser notre présence, hein. Je vois en fonction des cas, je le fais parce que je sais que [si je n'y vais pas] ça va mal se passer… Parce que y a un côté administratif et puis financier. Donc les employeurs se disent : « c'est là que je vais l'attraper. » C'est marginal, hein. Mais ça arrive alors je leur dis : « allez-y avec quelqu'un de votre famille ou autre, pour dire qu'il y a un témoin » parce que forcément ça atténue, quoi.
>
> ***Michel, 65 ans, cadre, secteur énergie, retraité, UNSA, conseiller du salarié depuis 15 ans.***

L'examen du travail syndical mené par les conseillers du salarié montre que celui-ci se distingue de la conception qu'en a le législateur. Beaucoup plus englobant, il répond à un besoin de sécurisation de la fin de contrat du salarié dont la procédure n'est pas respectée à la lettre par les employeurs, notamment pour l'assistance à l'entretien de rupture. Cela fait de lui un mandat chronophage, qui explique en partie pourquoi l'accompagnement des salariés est plus limité. Car ce temps représente un coût au regard des moyens dont disposent ces militants.

2.1.5 Quelles différences selon les organisations ?

Bien que la pratique du mandat de conseiller du salarié soit similaire entre les unions départementales étudiées, on peut observer des variations dans la rationalisation de leur activité par les organisations.

Ainsi la CGT et la CFDT se distinguent du reste des autres organisations dans la modalité de contact des conseillers du salarié. Les numéros de téléphone associés aux noms des syndicalistes ne sont pas leur contact personnel, mais celui de l'UD. Deux pistes explicatives et non exclusives peuvent permettre de comprendre cette variation : la première est celle d'un nombre de sollicitations accru du fait du statut de principales organisations syndicales que revêtent ces deux syndicats. La centralisation par l'union départementale permet d'optimiser la circulation de l'information et la répartition des situations. De plus, en cas d'afflux de sollicitations, la CFDT opère un tri sur la base de la modalité de rupture du contrat comme l'explique Frédéric, secrétaire départemental de l'organisation :

> Nous les conseillers du salarié, on leur a quand même confié comme mission de prioriser les licenciements sur les ruptures conventionnelles. C'est-à-dire qu'on estime que le salarié a plus besoin d'aide dans le cas d'un licenciement que dans le cas d'une rupture conventionnelle. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'a pas besoin d'assistance et d'aide aussi dans ce cadre-là. Mais si on doit prioriser, on priorise les procédures de licenciement par rapport aux procédures de rupture conventionnelle. Et comme on est (il insiste), énormément sollicité ben souvent les ruptures conventionnelles on ne peut pas forcément aller accompagner le salarié donc on procède d'une autre manière qui est assistance et conseil, mais plutôt par téléphone ou par rendez-vous, mais sans forcément l'accompagner au moment du rendez-vous avec l'employeur.
>
> ***Frédéric, 55 ans, cadre, secteur télécommunications, secrétaire départemental CFDT.***

La modalité de rupture du contrat laisse supposer un compromis plus facile à mettre en œuvre pour l'organisation syndicale. La rupture conventionnelle remplit un présupposé, celui d'une voie de sortie peu conflictuelle avec un risque réduit pour le salarié qui autorise, sur cette base, une discrimination dans l'accompagnement. On peut cependant nuancer en soulignant que les

conseillers prennent connaissance du contexte de rupture et supposer que, si la situation du salarié le nécessite, un accompagnement similaire au licenciement peut être envisagé.

Au sein de la CGT, la secrétaire collecte au téléphone les informations principales du salarié à accompagner (secteur géographique, date de l'entretien préalable, quelques éléments de contexte succincts). Elle redirige ensuite l'information vers un groupe de discussion WhatsApp regroupant les conseillers du salarié qui se répartissent chaque situation suivant leurs disponibilités. Cette rationalisation est en réalité assez récente au moment de l'enquête et a pu générer des tensions, poussant notamment l'un des conseillers à quitter son mandat. L'autre raison invoquée est celle de l'inactivité de certains conseillers. Outre la défaillance face à un engagement moral, les conseillers sont aussi constitutifs d'une vitrine locale de l'organisation syndicale et donc de sa réputation. Une inactivité trop visible de ses conseillers peut donc lui être préjudiciable. En procédant ainsi, les organisations syndicales s'en préservent donc. Il n'a pas été observé, au sein des autres organisations syndicales, un tel travail de rationalisation ce qui laisse supposer une plus grande autonomie de leurs conseillers du salarié dans l'exercice de leur mandat.

2.2 Tenir son mandat

Le déséquilibre entre le temps nécessaire à l'accompagnement des salariés et les moyens dont disposent les conseillers pourrait laisser supposer que ce mandat soit peu investi par les syndicalistes. Il n'en est pourtant rien : relativement au désengagement constaté dans les mandats syndicaux, le nombre de conseillers dans le département étudié reste relativement élevé et stable dans la durée. Pour comprendre la façon dont ces militants tiennent leur mandat, il faut revenir sur les stratégies qu'ils mettent en place, et notamment sur les stratégies de cumul. Pour autant, cet équilibre s'avère de plus en plus difficile à tenir à mesure que les réformes du Code du travail viennent bouleverser les mandats connexes de ces syndicalistes. Malgré tout, le nombre de conseillers du salarié se maintient tant bien que mal, sans doute parce que leur fonction est source de rétributions non négligeables.

2.2.1 Face à la faiblesse des moyens, les stratégies de plurimandatement

Les conseillers du salarié bénéficient, afin d'exercer leur mandat, d'une enveloppe de 15 heures mensuelles pour accompagner les salariés à leur entretien de rupture sur leur propre temps de travail, à condition d'être dans une entreprise de plus de 10 salariés. L'État reverse à l'employeur du conseiller le montant équivalent du temps passé hors de l'entreprise. Les conseillers du salarié bénéficient également du remboursement de leurs frais de déplacement lorsqu'ils se rendent aux entretiens préalables ainsi que d'une indemnité forfaitaire de 40 euros par an dès lors qu'ils accompagnent 4 salariés sur l'année.

Mais l'appropriation beaucoup plus large des contours du mandat de conseiller du salarié a pour conséquence une forte invisibilisation du travail syndical mené par ces derniers. Cela explique pourquoi les moyens mis à disposition sont largement insuffisants. Cette enveloppe est à la fois trop faible et trop rigide. Trop faible, car la plupart des conseillers du salarié dépassent largement l'enveloppe des 15 heures mensuelles d'accompagnement syndical si on inclut le temps passé à faire le pré-entretien et le compte-rendu, sans compter le potentiel travail

d'instruction entre le pré-entretien et l'entretien préalable. Trop rigide, car elle ne rembourse que le temps effectif passé lors de l'entretien préalable avec l'employeur, ou lorsque le conseiller fixe un pré-entretien avec le salarié le jour même de l'entretien préalable.

Afin de pallier ce déséquilibre temporel, les conseillers du salarié mettent en œuvre diverses stratégies potentiellement cumulables comme prendre sur leur temps personnel ou trouver des arrangements avec leur employeur ou leur hiérarchie. Néanmoins, ces accords restent par définition fragiles et soumis à l'arbitraire patronal ou aux disponibilités familiales. Une dernière solution, plus durable, consiste à user des heures de délégation provenant d'autres mandats, ce que font la majorité des conseillers en emploi. À moins d'être retraité, ce cumul semble nécessaire dès lors que les conseillers souhaitent investir plus activement leur mandat. Ce qui n'est pas sans créer des tensions avec la DDETS, leur tutelle :

> C'est mal fait l'histoire. Parce que moi, dans une réunion avec tous les autres conseillers du salarié à l'inspection du travail, je l'ai soulevée la question. J'ai dit : « comment pensez-vous être performant dans des dossiers multiples, variés, etc. ? 15 heures c'est quoi, c'est rien ! Vous avez de la chance qu'on ait des décharges supplémentaires. Parce que j'imagine – j'ai regardé tout le monde, on était une trentaine – j'imagine que tout le monde ici est élu CE, élu DP, élu CHSCT, j'imagine, (il insiste sur le mot) n'est-ce pas ? » […] Personne répondait. J'ai dit : « Quelqu'un est délégué du personnel ? Grâce à ça, j'ai dit au directeur [du travail] on peut assurer le minimum. Donc moi je dois entamer mes heures de délégation pour pouvoir sauver les ouvriers. C'est pas normal. Ce n'est pas normal. » Et moi ici quand je prends ma demi-journée, des fois deux heures, une demi-journée, pour suivre un cas – ça dépend du cas s'il est compliqué ou pas – et donc je prends deux heures, quatre heures avant. Et le lendemain on doit aller là-bas [à l'entretien de rupture au sein de l'entreprise du salarié suivi]. Donc c'est pas évident.
>
> ***GR*** : Et ta décharge de délégué syndical, elle est de combien ?
>
> Entre 20 et 30 heures. […] Tu fais un cas comme ça, ça c'est de l'extérieur [le travail de conseiller du salarié], mais j'en ai pas mal à l'intérieur [travail de représentant du personnel]. Des fois il faut accompagner des gens ici [dans sa propre entreprise].
>
> ***Antoine, 58 ans, manager, secteur tourisme, Solidaires, conseiller du salarié depuis 2010, élu CSE.***

La quasi-totalité des syndicalistes rencontrés se trouve en situation de plurimandatement. Il n'est actuellement pas possible de quantifier la situation à l'échelle nationale. En effet, l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) de la DARES ne rend pas compte de ce mandat. Néanmoins, une enquête diligentée en Île-de-France par la Direccte atteste de ce phénomène puisque 80 % des conseillers du salarié sont plurimandatés (Forzy et al., 2019). En outre, selon la même source, 54 % des conseillers de ce territoire exercent une fonction de représentant du personnel, ce qui correspond à la situation de bimandatement la plus courante qui a été observée. Tous les conseillers du salarié en emploi que nous avons rencontré sont également représentants du personnel. Si ce bimandatement devient une condition à l'exercice actif du mandat pour les conseillers encore en emploi, c'est par le glissement des heures de délégation de représentant du personnel vers celui de conseiller du salarié. L'enveloppe d'heures de délégation dont bénéficient les élus au comité social et économique (CSE) est beaucoup plus souple : elle autorise le syndicaliste à prendre entre 10 et 34 heures de délégation par mois selon la taille de l'entreprise (article R.2314-1 du Code du travail), sans qu'il ait besoin d'en justifier l'usage. Ces heures de délégation permettent donc aux syndicalistes qui sont à la fois représentants du personnel et conseillers du salarié de

s'aménager le temps nécessaire afin de réaliser les pré-entretiens et mener un travail de préparation sur les dossiers les plus complexes.

Éclairer le mandat de conseiller du salarié à l'aune de ce bimandatement permet de comprendre pourquoi celui-ci est si peu féminisé. Sur le terrain enquêté et parmi les 78 conseillers du salarié, on compte 22 femmes pour 56 hommes. L'Île-de-France compte 29 % de femmes (Forzy et al., 2019). L'intensification et la technicisation de l'activité syndicale qui normalise la pratique du cumul de mandats tendent à en écarter les femmes du fait de leur incompétence statutaire supposée (Bourdieu, 2002) et de leurs positions au sein des sphères professionnelles et domestiques (Lescurieux, 2021). Dans cette configuration, il s'opère donc régulièrement un brouillage des frontières entre les mandats. Pour certains, le mandat de conseiller du salarié s'exerce dans le prolongement d'une carrière syndicale. Les heures de délégation sont donc « déjà-là » lorsque les syndicalistes y accèdent. Ce « sens » du mandatement facilite sans doute le jeu de transfert d'heures de délégations. Plus minoritairement, le mandat de conseiller du salarié constitue pour d'autres une porte d'entrée dans la carrière syndicale : l'accession par la suite à la fonction de représentant du personnel semble permettre une intensification du travail de conseiller du salarié.

2.2.2 Une fragilisation du mandat de conseiller du salarié par les autres réformes

On observe un accroissement de l'investissement dans le mandat de conseiller du salarié conditionné à la détention de celui de représentant du personnel dans un équilibre plus ou moins fragile. Mais si le mandat de conseiller du salarié est largement ignoré par les gouvernements successifs – il n'a connu qu'une modification en 2008 pour inclure les ruptures conventionnelles dans son champ d'action – ce n'est pas le cas pour les mandats de représentation du personnel. L'ordonnance du 22 septembre 2017 vient remettre en cause l'équilibre construit par certains syndicalistes dans le cumul de leurs mandats. Cette réforme a eu pour principale conséquence la fusion des institutions représentatives du personnel (IRP) que furent le comité d'entreprise (CE), les délégués du personnel (DP) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), regroupées à présent au sein du comité social et économique (CSE). Celle-ci a eu pour conséquence une diminution du volume d'élus tout en maintenant leurs prérogatives. Mécaniquement, ces derniers se sont retrouvés avec une charge de travail plus élevée à assumer (Grignard et al., 2021) :

> Bon, non seulement on a moins de délégués – avant ça s'appelait un CE, c'était 20 heures. Y avait aussi un délégué du personnel, c'était 25 heures. Et y avait une commission hygiène, santé, sécurité, c'était 20 heures. Donc, 65 heures. Selon comment on avait négocié. En tout cas, le minimum c'était 65 heures. […] Et aujourd'hui on est à 24 heures pour faire tout ça. Donc forcément, la défense du salarié, elle est réduite à un mouchoir de poche. Sachant que ce qui est le plus visible, ça reste quand même le CE. Et qui est hyper chronophage.
>
> ***Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 5 ans, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale.***

On commence donc à percevoir les premières conséquences de la réforme des instances représentatives du personnel. Les élus vont sans doute avoir à choisir entre la pleine réalisation de leur mandat d'élu du personnel – déjà difficilement atteignable en s'y consacrant exclusivement – et le maintien de leur fonction de conseiller du salarié. Le risque est alors de

voir un abandon de ce mandat et donc de la protection des salariés des entreprises sans représentant du personnel.

Mais le mandat de représentant du personnel n'est pas le seul cumulé par les conseillers du salarié. Certains d'entre eux sont aussi défenseurs syndicaux. Ces deux mandats fonctionnent avec une synergie particulière, elle aussi remise en cause par les réformes du droit du travail et de la représentation syndicale.

Le mandat de défenseur syndical consiste en la défense du salarié au Conseil de prud'hommes par un syndicaliste. Il nécessite une importante maîtrise juridique qui s'avère synergique avec le mandat de conseiller du salarié. Si la présence du conseiller du salarié lors de l'entretien préalable participe déjà à rappeler à l'employeur l'éventualité d'un contentieux, la casquette de défenseur syndical l'accroît davantage. Et ce, même si l'éventualité n'est pas si forte, voire inexistante :

> Oui, oui, quand c'est du bluff, ben moi aussi je vais au bluff. Et puis comme je suis défenseure syndicale […] Je suis partie au bluff, comme ça, en leur disant : « Attends. Là ce que t'es en train de me dire c'est prud'homal. Je suis pas du tout d'accord. Pas de souci, mais on peut arrêter l'entretien tout de suite, j'vais monter mon référé. »
>
> ***Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 5 ans, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale.***

Florence, comme nombre de ses homologues, joue sur la naïveté de l'employeur en matière juridique. Cette stratégie s'avérerait sans doute moins efficace dans une entreprise disposant d'un pôle de gestion des ressources humaines. Mais les conseillers du salarié interviennent dans des petites structures, où la méconnaissance du droit du travail ne touche pas que les salariés. Surtout, la régulation des relations de travail repose sur les relations interpersonnelles (Gros, 2016). Cela ne veut cependant pas dire qu'ils disposent d'une symétrie des ressources. Outre leur position structurellement dominante, les employeurs de petites entreprises bénéficient le plus souvent des services externalisés de cabinets comptables pour pallier ces difficultés et leur procurer un soutien juridique régulier. Néanmoins, leur méconnaissance du droit peut constituer un atout en situation d'entretien préalable afin, par exemple, de dissuader un licenciement pour faute ou le transformer en rupture conventionnelle.

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

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

> 4500. Pourquoi ? Parce que ça, vos 4500 ils sont pas déclarés, c'est une indemnité. C'est comme du licenciement. Autrement il va falloir faire des fiches de paye, et puis vous allez être imposé dessus, et vous allez avoir les charges, la CSG, la CRDS. Tout le monde y gagne !
>
> ***Raymond, 70 ans, retraité, secteur industriel, FO, conseiller du salarié depuis 21 ans et défenseur syndical.***

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

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

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

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

qu'il ne doit pas seulement être fondé en droit. Il s'engage lorsque la probabilité de le remporter est élevée et lorsque le montant escompté est significatif.

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

Les réformes ont fortement accru la difficulté du recours aux contentieux[28] : les défenseurs syndicaux ne sont pas des professionnels du droit et font difficilement face à ce changement. Les plus expérimentés parviennent tant bien que mal à s'adapter. Mais pour ceux qui débutent dans cette fonction, même s'ils disposent d'une expérience de conseiller du salarié, le coût d'entrée est désormais plus élevé. À ce titre, le cas de Florence est révélateur des effets de la technicisation de la défense prud'homale et de l'éloignement des femmes des pratiques de cumul :

> Défenseure syndicale, c'est compliqué parce que les formations c'est trois jours, trois jours qui ne se font pas dans [le département] parce qu'on est défenseurs syndicaux régionaux. […] Partir trois jours c'est pas possible pour tout le monde. C'qui est mon cas. Clairement, bon, voilà, je peux pas quitter [le département], faut que le matin je sois là et que le soir je sois là. Donc c'est ce qui aussi a fait que moi mon mandat je l'ai mis en *stand-by*. Je dis pas que je le reprendrais pas, mais à un moment, va falloir trouver une solution. […] À un moment, j'crois qu'il faut aussi être réaliste et mettre les compétences en face des mandats. C'est super d'avoir ces mandats… Maintenant, ben certes, moi j'l'ai pris parce qu'avec cette expérience-là [de conseillère du salarié], mon appétence pour le juridique, je me suis dit : bon [je peux le faire]. Et non, à un moment… *(elle soupire)*. […] Y'a 10 heures, uniquement 10 heures, pour [le mandat de défenseure syndicale]. Montez donc un référé en trois exemplaires […] Allez au tribunal le déposer… Et on verra combien on peut en prendre par mois. Ben 10 heures, c'est pas un dossier, quoi. Donc à un moment, voilà.
>
> ***GR*** : Donc du coup cette enveloppe d'heures elle vous sert à gérer les conseillers du salarié !
>
> Mais du coup, voilà, ça me sert *(elle rit)* quand même autrement. C'est souvent le coup de bluff qui va bien.
>
> ***Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 5 ans, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale.***

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

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

2.2.3 Les rétributions

Au vu de la faiblesse des moyens et des conditions d'exercice, on pourrait s'attendre à une « crise » de ce type de représentation. Pourtant, le nombre de conseillers du salarié reste stable et le mandat continue à être porté par un nombre conséquent d'individus. Comment expliquer le maintien du nombre de ces conseillers ? Est-ce en pratique un mandat si contraignant ?

D'après le bilan départemental de la DDETS étudiée, on compte 78 conseillers du salarié en 2021. Un chiffre qui reste relativement stable puisqu'ils étaient 86 en 2017, 78 en 2018 et 61 en 2020[29]. C'est un mandat qui semble donc moins souffrir d'une crise de représentation relativement à ce que l'on retrouve habituellement au sein du champ syndical (Giraud et al., 2018). Néanmoins, le niveau d'activité de ces conseillers est très inégal :

Tableau 1 - Nombre d'intervention par conseiller du salarié dans le département étudié en 2021

Classe d'interventions	Nombre de conseillers	Fréquence
Aucune intervention (inactifs)	48	62 %
1 à 3 interventions	14	18 %
4 à 14 interventions	14	18 %
15 interventions et plus	2	3 %
Total conseillers	**78**	**100 %**

Champ : conseillers du salarié inscrits sur le département étudié.
Source : conseillers du salarié, bilan départemental DDETS, 2021.

En 2021, sur les 78 conseillers inscrits, plus de 60 % n'ont fait aucune intervention et sont donc considérés comme inactifs. 14 ont effectué entre 1 et 3 interventions et 14 autres en ont réalisé entre 4 et 14. Seul deux ont fait plus de 15 interventions. Cela permet avant tout de relativiser le maintien du nombre de conseillers. En outre, cette hétérogénéité dans l'investissement peut s'expliquer pour plusieurs raisons : la première renvoie à ce que l'on a déjà pu souligner quant à l'invisibilité du travail des conseillers du salarié. Ce qui est comptabilisé par la DDETS en tant qu'intervention est la présence physique à l'entretien de rupture. On peut dès lors penser que certains conseillers n'interviennent pas aux entretiens préalables avec l'employeur pour des raisons diverses, mais réalisent néanmoins du conseil syndical. Ensuite, certains conseillers

[29] Les données relatives à 2019 n'étaient pas disponibles.

peuvent s'être désengagés de leur mandat, parfois temporairement s'ils sont par exemple en arrêt maladie ou en congé maternité, mais font toujours officiellement partie de la liste des conseillers en exercice. Celle-ci étant mise à jour tous les trois ans, la présence d'un conseiller peut être maintenue sur la liste alors qu'il ne réalise plus d'accompagnements. Une dernière raison à cette forte proportion d'inactifs se situe dans une rétribution qu'apporte le mandat de conseiller : le statut de salarié protégé. Lorsqu'un militant syndical n'est pas représentant du personnel parce que la taille de son entreprise ne le permet pas ou qu'il n'a pas été élu et donc dépourvu d'un statut protecteur, devenir conseiller du salarié peut être un moyen de bénéficier à moindre coût du statut de salarié protégé afin de se prémunir contre une répression syndicale (Amossé & Denis, 2016). Ceci peut par ailleurs constituer une porte d'entrée dans le mandat et déboucher, dans un futur plus ou moins proche, sur un investissement concret au sein du mandat.

Il reste, malgré tout, une trentaine de conseillers qui accompagnent régulièrement les salariés à leur entretien préalable de rupture avec leur employeur. Outre le statut de salarié protégé, cette activité syndicale chronophage apporte de nombreuses rétributions (Gaxie, 1977), pas tant matérielles que symboliques qui peuvent se cumuler et qui permettent d'expliquer sa persistance chez les syndicalistes.

En accompagnant des salariés en difficulté et sans représentant du personnel, les conseillers renouent avec une tradition syndicale de soutien aux travailleurs. C'est une action de terrain et un devoir moral : pour nombre d'entre eux la défense des salariés est une institution, une « contrainte morale à laquelle il [n'est] pas possible d'échapper » (Ferrette, 2010). L'accompagnement des salariés dans les moments charnières de leur vie professionnelle est au fondement de l'engagement de nombreux militants syndicaux : le mandat de conseiller du salarié permet de répondre à cet engagement afin de toucher les travailleurs les plus éloignés des organisations syndicales. En outre, ces militants sont également conscients de la détérioration du lien entre les syndicats et les salariés : ce mandat, peut-être plus que d'autres, représente aussi l'occasion de le retisser.

Saisir les rétributions de ce mandat nécessite de les réinscrire dans les trajectoires des syndicalistes qui les portent. Pour certains d'entre eux, l'exercice de ce mandat peut devenir une condition au maintien de l'*illusio* militant (Fillieule & Pudal, 2010), c'est-à-dire à l'adhésion du syndicaliste aux normes et aux valeurs de leur engagement syndical, durement éprouvé au quotidien. Karine, par exemple, est élue depuis deux ans au CSE et au CSSCT de son entreprise. Il s'agit de son premier mandat. Elle rejoint une liste CGT lors des élections puis, une fois élue, s'aperçoit qu'ils ne sont que deux à s'investir :

> Le collègue qui est plus investi par rapport aux autres, il est technicien dans une autre ville. Disons que lui, il est dynamique. Et il a quand même une ambition que les autres n'ont pas. Donc ça ronronne, ça ronronne [ton agacé signifiant que ça n'avance pas] ! […] Ah c'est horrible ! C'est horrible de se dire… Enfin, ils s'en foutent en fait ! C'est malheureux, mais ils s'en foutent complètement ! Là les NAO [négociations annuelles obligatoires] ça pourrait quand même en intéresser certains.
>
> ***Karine, 54 ans, téléopératrice en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 5 ans, élue CSE et CSSCT.***

En parallèle, elle se trouve prise dans une situation très conflictuelle avec tout le reste de l'intersyndicale de son entreprise dont les membres signent des accords qu'elle juge peu

avantageux pour les salariés tandis qu'un « séminaire » annuel est organisé dans des pays méditerranéens pour les membres du CSE. En plus de cela, elle est particulièrement ciblée par un élu CFDT :

> Moi je serais contente qu'on soit ensemble. Parce que tout seul… Les autres ils font pas de cadeau.
>
> ***GR*** : Les autres syndicalistes ?
>
> À la CFDT ils peuvent pas nous saquer. Ils détestent la CGT. En fait, en gros, c'est de bonne guerre. Oui, mais le problème c'est quand toi t'es la CGT et t'es toute seule… Bah forcément c'est facile de te prendre les attaques. Alors ça me… ça m'atteint pas plus que ça. J'me défends très bien […] Mais y a un moment, ça atteint ses limites. Et là, ils ont clairement… D'ailleurs là je les ai menacés. Dernière réunion, là, ça les a calmés direct. Parce que c'est toujours un qui m'attaque, un mec de la CFDT. C'est toujours lui qui m'attaque. Mais toujours, toujours.
>
> ***GR*** : Et tu les as menacés de quoi ?
>
> De harcèlement syndical. C'est-à-dire qu'au bout d'un moment faut que ça cesse, quoi. Enfin, alors que sur pleins de niveaux… C'est le genre de mec, il est CSSCT aussi. Lui, c'est un technicien. On a entre 4 et 5 dossiers d'inaptitude. Tous les mois. C'est énorme. Alors soit des maladies professionnelles. Soit des inaptitudes non professionnelles. Mais la plupart des mecs, ils peuvent plus monter au-delà de 90°, porter une charge au-delà de 50 kilos… Ils sont cassés. Je dis : « il faut quand même qu'on creuse parce que c'est normal qu'on ait autant de dossiers d'inaptitude et autant de départ. » Et ben j'ai à peine fini ma phrase qu'il dit : « non, mais toute façon on a tout, l'entreprise elle nous donne tout. On a tout le matériel qu'il faut. » […] Nan, nan, mais sans blague. C'est pas possible. C'est très rare que je sois catégorique sur quelqu'un, mais ça fait deux ans. Ça fait deux ans que dès qu'il peut, il critique, il attaque. Pour rien ! […] La dernière fois… Alors il m'a attaqué pourquoi… Ah oui. Donc suite aux négociations où ils se sont couchés l'année dernière, moi j'ai mis un tract dans notre intranet et j'ai mis sur les panneaux d'affichage syndicaux en expliquant pourquoi la CGT n'avait pas signé un accord. Effectivement, j'me suis quand même permis de dire : « les autres organisations syndicales, en leur âme et conscience, ont signé. Nous, non. » Alors j'ai mis des chiffres, hein, j'ai argumenté, tac et je l'ai affiché. […] Et en fait la CFDT ne s'en est pas rendu compte. Et au dernier moment, y a très peu de temps, ils s'en sont rendu compte. Et du coup, donc du coup il s'est senti hyper visé. Et en réunion, j'te jure, en réunion, devant la direction. On a trois RH quand même, y a la DRH, deux… C'est le siège ! Et il dit, et là il croit me dénoncer. Donc c'était pas à l'ordre du jour. C'était carrément à la fin. Et il dit : « d'ailleurs, j'ai un problème, je tiens à vous signaler que Karine a mis un tract sur l'intranet, un tract mensonger. Et voilà je tiens à le signaler à la direction. » Et là ben ça a saisi tout le monde. Ça a saisi tout le monde parce que la direction, et là, celle qui valide elle dit : « ben non, ce tract on nous l'a envoyé et elle a suivi la procédure. Elle nous l'a envoyé et c'est nous qui l'avons mis sur l'intranet. » Donc là l'autre il se trouve comme un con. […] Tu fais ça en plus par Teams. Donc tu vois le truc qui te tombe… Moi j'étais chez moi, fin de journée avec une réunion, enfin c'est 7 ou 8 heures de réunion un CSE, la journée. T'as la tête comme ça (geste montrant qu'elle a mal au crâne avec une réunion visio toute la journée). Et l'autre il te fout une torpille comme ça à la fin […] Tiens-toi bien : il en remet une couche y a deux semaines. Il revient là-dessus ! Donc là je lui dis : « maintenant, Philippe, faut vraiment que ça s'arrête parce que commence à ressembler à du harcèlement. Ça fait deux ans que ça dure, qu'à chaque fois t'as quelque chose à redire dès que la CGT parle. Maintenant, ça suffit. Donc c'est soit t'arrêtes – et je pense qu'il va arrêter – et sinon ça va aller loin, j'alerte mon organisation syndicale : harcèlement. »
>
> ***Karine, 54 ans, téléopératrice en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 5 ans, élue CSE et CSSCT.***

La jeune élue est très éprouvée par la situation. Dans cette configuration, elle estime sans doute plus gratifiant d'investir une partie de son temps syndical afin d'aider directement des salariés hors et dans son lieu de travail plutôt que de participer à des négociations jugées perdues d'avance. Elle découvre avec frustration le peu de leviers institutionnels dont elle dispose. Le mandat de conseiller du salarié peut alors être perçu comme une soupape qui rend possible le maintien de son activité au sein du CSE, et donc aussi son *illusio*. On aurait donc tort de réduire le cumul de mandat à un simple objectif de transfert d'heures de délégation.

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

> ***GR*** : Et puis est-ce qu'il n'y a pas une partie des aspirations que vous aviez, professionnellement et en termes d'études qui ont un peu basculé au niveau du syndicat ?
>
> Complètement. Ah, mais complètement. Si je n'ai plus ce qui me sert aujourd'hui de bouffée d'oxygène et de moteur intellectuel, moi je leur jette l'écran à la figure. Je leur démonte le plateau […] Ouais, nan, c'est ce qui me permet aujourd'hui d'être debout, 17 ans après, et d'être encore ni droguée ni alcoolique.
>
> ***Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 5 ans, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale.***

L'engagement syndical vient alors réparer un espoir d'ascension sociale déçu. Le mandat de conseillère du salarié de Florence s'inscrit dans son engagement syndical plus global. On comprend son orientation vers le syndicat et la CGT à l'aune de son histoire familiale. Ses parents et grands-parents étaient militants cégétistes et communistes. « Tombée dans la marmite » comme elle l'évoque, il n'est pas surprenant que sa situation professionnelle ait activé à ce moment-là les dispositions à la contestation et à l'engagement. En plus de permettre une reconnaissance symbolique, l'investissement syndical autorise l'extraction temporaire d'un emploi qu'elle estime peu valorisant. Mais il est également pourvoyeur d'un réseau de solidarité considérable. Ayant une fille en situation de handicap, la situation de Florence rend compte de l'importance de ce soutien procuré :

> Et un soutien qu'est important parce qu'à la CGT, les copains, ils savent tous [pour le handicap de sa fille]. « Comment tu vas ? » déjà, c'est important. Parce qu'ils savent que ça peut être tendu. Y a eu un moment où on a frôlé la déscolarisation. J'étais sur une formation présente ici. « Va la chercher. Reste avec elle, ramène là, tu reviens quand… » Et les collègues formateurs, on était trois, ils ont pris le relais le temps où moi je suis intervenue pour qu'elle reste et qu'elle passe le cap… C'est des petits messages : « t'en es où ? T'as besoin d'un coup de main ? » Voilà, ça c'est important. Ça, je l'ai pas au boulot.
>
> ***Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 5 ans, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale.***

Plus largement, nombre de conseillers du salarié sont des militants très investis au niveau de la vie syndicale locale. Ils font partie des syndicalistes qui font vivre les unions départementales ou locales des syndicats, car c'est souvent dans les locaux syndicaux qu'ils rencontrent les salariés qu'ils accompagnent où qu'ils accomplissent leurs autres mandats éventuels, lors de permanences ou de formations. Ils sont donc connus et surtout reconnus pour le travail syndical qu'ils réalisent. Pour les syndicalistes retraités ayant derrière eux une longue carrière syndicale, ce mandat est également un moyen de garder un pied dans l'organisation. Ceux-ci représentent en effet 13 des 78 conseillers du département (soit 17 %) et seulement 4 d'entre eux sont considérés comme inactifs. Pour ces raisons, il semble que les conseillers du salarié bénéficient d'une relative autonomie dans leur mandat et occupent une place particulière dans la hiérarchie syndicale locale. Outre les militants retraités, il s'avère que ce mandat peut également constituer un refuge pour des syndicalistes « en froid » avec cette hiérarchie locale : elle leur permet de continuer à exercer un mandat syndical malgré des tensions.

Un autre élément caractéristique du mandat des conseillers du salarié est qu'ils interviennent régulièrement en terrain hostile. Dans les petites et moyennes entreprises, la régulation des relations de travail repose moins sur des formes juridicisées (Pélisse, 2009) que sur des formes paternalistes très personnalisées (Lamanthe, 2011) qui dépassent bien souvent le cadre de l'entreprise, notamment dans les milieux ruraux (Gros, 2016) [30]. Un salarié qui fait appel à un tiers – et surtout à un syndicaliste – brise donc une sorte de tabou. Ainsi, les employeurs auxquels font face les conseillers du salarié n'apprécient généralement pas cette forme d'intrusion syndicale, surtout pour remettre en cause leur gestion de la main-d'œuvre à l'aune de critères bien différents des leurs :

> On a beaucoup d'employeurs qui connaissent pas le droit. Notamment dans les campagnes, moi j'suis côté campagne, ça m'arrive d'aller dans des fermes ou autre où là le droit du travail n'est pas connu et bon… on arrive, des fois, on recule de 30 ou 40 ans donc avec des situations un peu quand même compliquées. J'ai déjà eu des réflexions dans ces milieux-là du type le salarié n'a jamais eu de congés. Mais je dis : « vous n'avez jamais donné de congés à votre salarié depuis 20 ans qu'il travaille chez vous ? » « Ben nan, moi j'en prends pas. » Vous voyez, c'est quand même assez rare, mais ça arrive, ça arrive ! Ou alors on est reçu dehors avec le patron, un peu en hauteur, nous un peu plus bas et puis on est toisé, quoi. C'est parfois conflictuel. Ça m'est déjà arrivé de mettre fin à des entretiens parce que ça se passait très mal côté patronat.
>
> ***Michel, 65 ans, retraité, cadre secteur énergie, UNSA, conseiller du salarié depuis 15 ans.***

Mais loin de constituer un repoussoir, ces situations d'hostilité constituent pour nombre de conseillers une des formes de rétribution de l'engagement dans le mandat. Si bien que les sollicitations pour des ruptures conventionnelles sont souvent qualifiées de monotones par les syndicalistes (*« Personnellement, si je pouvais les balancer aux collègues… »* explique ainsi Gaël, conseiller du salarié à la CGT depuis 10 ans), car elles comportent *a priori* peu d'enjeux conflictuels. Pour les syndicalistes, les ruptures conventionnelles présentent en effet un caractère ambivalent. Certes, elles permettent de sécuriser une sortie d'emploi avec des garanties (une indemnité de rupture et l'ouverture des droits au chômage), mais participent également d'une forme de déresponsabilisation de l'employeur sur laquelle ils n'ont finalement

[30] On ne peut actuellement pas cartographier précisément les lieux où ont lieu les ruptures conventionnelles. Mais les conseillers du salarié témoignent tous du nombre élevé de kilomètres qu'ils font pour intervenir dans des entreprises très éloignées des centres urbains, lorsqu'ils ne vivent pas eux-mêmes en milieu rural.

que peu de prise, si ce n'est de s'assurer du bon déroulement de la procédure comme l'explique Karine :

> J'ai pas eu un entretien sans surprise. Sauf une rupture conventionnelle où y a pas de surprise : c'est facile une rupture conventionnelle. « Enfin pour moi c'est vraiment du velours : surtout si c'est à l'initiative du salarié. Mais quand c'est à l'initiative des deux et qu'ils sont d'accord, y a rien de plus simple. J'me souviens d'un compte-rendu, j'l'ai fait en trois lignes. C'était une rupture conventionnelle dans un salon de coiffure. La salariée était en arrêt très régulièrement. Elle ne supportait plus sa patronne. C'était un tout petit salon. En fait elles pouvaient plus se supporter toutes les deux. Donc du coup soit on partait sur un dossier d'inaptitude, soit y avait une rupture du contrat d'un commun accord. Et la rupture s'est faite, c'était tout de suite. L'employeur elle était complètement d'accord. Donc là y avait juste à signer. Après elle est restée en arrêt maladie tout le mois de son préavis. Il était plus question qu'elle remette les pieds dans le salon. Et puis après, ben tu vois, y a eu les 15 jours de rétractation et les 15 jours [de validation administrative], et voilà, et basta. Donc là ça a été rapide.
>
> ***GR*** : Oui ! C'est pour ça que je me dis que les ruptures conventionnelles en général… C'est plus tranquille à gérer pour toi ?
>
> Ah oui. Oh bah à la limite on y va pour le côté humain. Mais… parce que ça reste quand même un évènement important pour le salarié. C'est quand même une fin de contrat. C'est une histoire qui s'achève et une page qui se tourne vers un peu souvent d'inconnu. Donc c'est pour l'aspect humain. Après, pour l'aspect purement juridique, concrètement, les employeurs, ils maîtrisent les ruptures [conventionnelles], c'est facile. C'est complètement pas conflictuel. Une rupture, nan. C'est pour ça… Alors, humainement, c'est important. Mais j'aime bien quand c'est un peu plus rock'n'roll (je ris). Quand y a du lourd, quoi. Ça, j'aime bien. Parce que… On voit parfois la mauvaise foi de l'employeur, mais d'une mauvaise foi crasse !
>
> ***Karine, 54 ans, téléopératrice en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 5 ans, élue CSE et CSSCT.***

La simplicité des dossiers de rupture conventionnelle tranche aussi lorsque les conseillers du salarié sortent leurs divers dossiers d'accompagnement pour les présenter. Là où ceux concernant les licenciements comportent plusieurs dizaines de pages, les ruptures conventionnelles n'en contiennent que quelques-unes[31].

Ce rapport aux ruptures conventionnelles permet d'éclairer le mandat des conseillers du salarié. La confrontation avec l'employeur qui le caractérise constitue tout autant une rétribution qu'un moyen de rééquilibrer le rapport de force lors de l'entretien préalable :

> ***Antoine*** : Ah beh lui c'était un vrai voyou, hein, un voyou. Industrie, moins de 10 salariés… mais là c'est un licenciement…
>
> ***GR*** : (je regarde le dossier), Mais attends, ça s'est transformé en rupture conventionnelle ?
>
> Antoine : Ouais, tout à fait. Mais l'employeur voulait que le salarié parte en licenciement. Je dis : « mais, pourquoi vous voulez le licencier ? » « Parce que je dois vendre l'entreprise. » Bah je dis : « oui, et alors ? » Et le nouveau patron était là. Lui il était plus sage.
>
> ***GR*** : Mais pour quel motif il voulait le licencier ?
>
> ***Antoine*** : Beh parce qu'il vendait son entreprise. Donc…
>
> ***GR*** : C'est pas un motif ça.

[31] Cela n'empêche cependant pas les dossiers les plus complexes d'aboutir à des ruptures conventionnelles, le changement de type de rupture pouvant constituer un des enjeux de la négociation (cf. *infra 4,2)*

Antoine : Je sais, mais… nan, mais le mec t'aurais vu. T'aurais vu… Il est venu avec un berger allemand. Avec les bottes, un espèce de cow-boy, il arrivait dans la pampa avec le… j'ai dit, mais alors là je me suis un peu énervé. J'ai dit : « Mais tu fais quoi ? D'abord le chien, tu le mets dans l'autre pièce. Mais tu penses vraiment me faire peur avec un petit berger allemand ? » J'ai dit : « allez, dégage-moi ce chien. Et fais-moi la photocopie de sa dernière fiche de paye. » Comme ça. Je l'ai traité comme un chien, comme lui il parlait à son employé. J'ai dit : « c'est quoi cette histoire ? Vous voulez le licencier parce que vous vendez l'entreprise ? Mais on est où là, en Russie ? » J'ai dit au nouveau patron : « bon, monsieur, vous, vous êtes plus raisonnable apparemment. » Donc du coup j'ai commencé à l'ignorer. J'ai dit : « on se met d'accord, ça fait 10 ans qu'il est là ou je sais pas quoi, ça revient à 4100 euros. À 4000 on ferme, on clôture. Ça vous va ? » […] Et donc beh à la fin le nouveau propriétaire dit : « ok, ok, c'est bon. » Beh je dis : « ok mais faut quelque chose d'écrit, là. Je veux un papier. Le solde de tout compte avec congés et tout. La semaine prochaine monsieur arrive et si autrement… Autrement c'est pas grave, on ira aux prud'hommes. Donc comme ça on va bloquer la vente – c'est pas vrai – on va bloquer la vente et vous vendrez pas votre carrière. C'est ça que vous voulez ? Bon allez, on va à l'inspection tout de suite, là. » « Beh non, non, non, calmez-vous. » « Mais je suis calme, c'est monsieur avec son berger qui essaie de me faire peur. (À l'autre) Vous avez mal fait la photocopie, elle est de travers », j'ai dit. « Vous arrivez même pas à faire de photocopie. » Ah non, mais c'était affreux. Alors lui il était ravi parce que pendant des années il lui avait pourri la vie, enfin il avait trouvé quelqu'un qui lui parle comme à un chien. Ah beh si, mais là j'ai dit : « (il balance une feuille) tiens, t'arrives même pas à faire une photocopie, là. Bon allez, j'ai dit, on conclut. Ça vous va monsieur ? » Avec lui je changeais de ton, hein, parce que ça se voyait qu'il était plus raisonnable.

Antoine, 58 ans, manager, secteur tourisme, Solidaires, conseiller du salarié depuis 11 ans, élu CSE.

Le mandat de conseiller du salarié s'adosse donc sur une construction agonistique de l'intervention où il faut confronter l'employeur, à la fois avec les armes du droit et avec le corps (principalement la voix).

Ces situations sont principalement rapportées par des syndicalistes issu du pôle contestataire du champ syndical. On peut faire l'hypothèse selon laquelle il y aurait une variation de conception et de pratique du rôle de conseiller du salarié selon l'étiquette syndicale. Les organisations appartenant au pôle contestataire du champ présenteraient un accompagnement plus offensif que les organisations appartenant au pôle plus réformiste. C'est une hypothèse qu'il reste difficile d'étayer en l'absence d'observations puisque l'on se contente ici des discours des agents. Cependant, on peut déjà observer une différence entre ce que déclarent les conseillers sur leur mandat, souvent en début d'entretien, et la façon dont ils relatent leurs anecdotes d'accompagnement. Les conseillers appartenant aux organisations les plus réformistes semblent défendre un rôle qui se rapporterait à celui de simple témoin garant des bonnes conditions de l'entretien, là où ceux appartenant aux organisations plus contestataires revendiquent une position de défense davantage assumée du salarié. Pour autant, lorsque les syndicalistes relatent leurs interventions, tous, sans exception, mentionnent des situations où ils outrepassent la position de témoin, quelle que soit leur étiquette syndicale :

Et ensuite donc lorsque l'entretien se passe, donc normalement dans le rôle du conseiller du salarié on ne participe pas à l'entretien. On est spectateur, on prend des notes et on essaie de faire un compte rendu euh… objectif, qui soit accepté par toutes les parties. Si je vois que le salarié soit prend une fausse route, soit s'énerve alors qu'il n'y a pas lieu de s'énerver, etc.

> Bon j'essaie un peu de le guider quand même pour… pour arriver quand même à ce qu'il veut.
>
> ***Yvan, 54 ans, retraité cadre supérieur, secteur industriel, CFE-CGC, conseiller du salarié depuis une dizaine d'années et assesseur syndical au tribunal administratif.***

Les textes de loi encadrant les modalités d'assistance du conseiller du salarié étant relativement flous, ceux-ci bénéficient d'un large espace d'interprétation de leur intervention qui se confronte bien souvent avec celui de l'employeur qui a intérêt à ce que celui-ci soit le plus restreint possible. Plutôt que figer une position que pourrait avoir chaque conseiller lors des entretiens préalables par des idéaux-types (Forzy et al., 2019; Sin, 2020), il paraît plus pertinent de souligner que ce sont les contextes qui vont amener un même syndicaliste à changer sa posture d'un accompagnement à l'autre. Ainsi la modalité de rupture, son enjeu, les tensions entre les deux parties sont des caractéristiques susceptibles de faire varier la position du conseiller comme le souligne Benoît, conseiller du salarié CGT :

> Il m'est arrivé quelques fois de mener l'entretien pour le salarié qui était là, qui était pas en état de demander quoi que ce soit. Dans un entretien, le rôle du conseiller à ce moment-là c'est de faire en sorte que ça se passe bien, qu'il y ait pas… Qu'il y ait pas de dérapage. Le cas dont je vous ai parlé tout à l'heure il m'a dit : « moi, si je me retrouve en face de lui, je lui casse la figure. » Je dis : « bah non, faut pas… » […] Le rôle du conseiller du salarié c'est de dire : « attendez, on va se mettre d'accord sur ce que vous allez dire et puis le reste vous me laissez mener l'entretien, n'intervenez pas. » Surtout quand y a un licenciement. Parce qu'il peut y avoir à ce moment-là des attitudes qui vont conforter encore plus l'employeur dans ses motifs de licenciement voire en rajouter d'autres motifs. Parce que le salarié à un moment donné, il se lâche puis il va raconter des trucs qu'il devrait pas raconter. Voilà, c'est arrivé.
>
> ***Benoît, 71 ans, retraité, cadre secteur bancaire, CGT, ancien conseiller prud'homme, conseiller du salarié durant 5 ans puis défenseur syndical.***

Lorsqu'elle a lieu, la substitution partielle ou totale se fait dans l'objectif de protéger le salarié, parfois contre son propre comportement qui lui serait préjudiciable, ou d'augmenter ses garanties. Si les contextes varient, ce sont cependant les dispositions qui déterminent les modalités de réaction des agents (Lahire, 1998). Dans cette continuité, une autre hypothèse pourrait être de considérer, outre la posture, que les conseillers affiliés aux organisations réformistes s'orienteraient vers une défense juridique du salarié, tandis que ceux des organisations contestataires s'orienteraient vers une défense plus vindicative. Parmi les conseillers rencontrés, on a vu précédemment que pour ceux appartenant au pôle contestataire du champ, la confrontation faisait partie des rétributions. On observe, chez ceux appartenant au pôle plus réformistes un évitement des situations pouvant dégénérer par la mise en place des stratégies d'*exit* lorsqu'elles se produisent :

> Ça arrive d'être reçu dehors avec le patron, un peu en hauteur, nous un peu plus bas et puis toisé, quoi. C'est parfois conflictuel, hein. Ça m'est déjà arrivé de mettre fin à des entretiens parce que ça se passait très mal côté patronat, quoi.
>
> ***Michel, 65 ans, retraité, cadre secteur énergie, UNSA, conseiller du salarié depuis 15 ans.***

Cela signifie-t-il pour autant que les syndicalistes du pôle contestataire privilégient la confrontation en lieu et place d'argumentation juridique ? Loin de là. En réalité, il semble que

les deux se combinent plus qu'elles ne s'excluent[32] : une bonne maîtrise des règles du droit lors de la défense du salarié autorise plus aisément une posture vindicative comme l'illustre Raymond :

> [Avant le rendez-vous avec le salarié] s'il y a une faute de procédure, dans la lettre de convocation, je leur dis déjà au téléphone : « vous me lisez ça, s'il y a une faute de procédure, c'est un mois de salaire brut pour l'employeur. » S'il n'y a pas l'adresse, c'est comme ça. […] Donc, dès le début de l'entretien avec l'employeur, je dis, « monsieur, bon, vous avez fait une petite erreur ». Selon si le mec, il me serre la main ou pas je vais être délicat, je vais dire, « vous avez fait une petite erreur, bon, c'est pas bien grave, mais... Juste, on vous le signale, ça vous évitera de faire des bêtises par ailleurs. D'accord ? » Mais si le mec est con, je dis : « vous avez commencé par faire des erreurs. Apparemment, vous ne maîtrisez pas les règles. » Déjà, tu en mets un petit coup dans la gueule. […] Ça dépend de ce que le salarié a fait et si on a besoin de lever le pied ou s'il veut rester dans la boîte. Donc là, on dit, bon, on y va cool. Moi, je dis au salarié : « vous voulez continuer à travailler ? » D'accord. « Vous voulez que je charge un peu le patron ? » « Ben, ouais, c'est un connard, et tout ça. » Pas de problème. « Bon, bon, bon, je lui dis, moi, j'en ai rien à foutre, c'est pas mon patron. » Il y a des patrons ils te tendent la main, ils te regardent comme ça (il mime un regard méprisant), tu vois ? Déjà, là, toi, t'as envie de lui foutre une claque, tu vois. Hein ? Bon. Ah, putain ! (Il rit). Ah oui, il y a des trucs qui sont quand même marrants, quoi.
>
> ***Raymond, 70 ans, retraité, secteur industriel, FO, conseiller du salarié depuis 21 ans, défenseur syndical.***

La conception que les conseillers du salarié ont de leur mandat varie donc selon leur appartenance syndicale. Pour autant, ils se retrouvent tous à dépasser régulièrement le statut de simple témoin lors de l'entretien avec l'employeur. Le degré de confrontation varie cependant principalement selon les organisations et rejoue les oppositions au sein du champ syndical des plus réformistes aux plus contestataires (Béroud & Thibault, 2021). Cette construction viriliste sur laquelle s'appuie ce mandat pour une partie des organisations participe sans doute à en éloigner les femmes. Ceci permet sans doute de comprendre comment, outre la nécessité du cumul de mandats, elles s'en trouvent plus à distance.

Conclusion partie 2

L'accompagnement syndical des ruptures conventionnelles passe en grande partie par les conseillers du salarié et pose nécessairement la question de l'action syndicale dans les petites entreprises dépourvues de représentants. Ces conseillers s'approprient le mandat hors des limites très restreintes des textes de loi. En conséquence, ils font face à un désajustement des moyens au regard de leurs besoins pour exercer correctement leur mission. Ils ont donc mis en place diverses stratégies afin de pouvoir tenir ce mandat dont la principale passe par une articulation avec celui de représentant du personnel. Néanmoins, les réformes du droit du travail et notamment celle touchant les IRP en 2017 viennent compromettre cette fragile articulation. Pour autant, les conseillers du salarié « tiennent bon » puisque la prise en charge de ce mandat se fait sur la base d'une croyance en l'action syndicale de terrain, offrant par-là de nombreuses rétributions symboliques porteuses de sens. En outre, le déploiement de ces mandatés à l'échelle locale peut varier suivant les syndicats dont on a vu que certains rationalisent l'organisation. Si

[32] De la même manière, Sophie Béroud et ses collègues soulignaient en 2008 qu'au sein des entreprises, conflit et négociation se combinaient plus qu'ils ne s'excluaient (Béroud et al., 2008)

la pratique du mandat semble à première vue similaire à toutes les organisations syndicales, on observe des oscillations dans sa conception initiale, mais aussi dans le niveau de conflictualité attendu. Ainsi le conflit comme rétribution de l'engagement au sein de ce mandat semble principalement attendu chez les conseillers du salarié issus du pôle contestataire. Cela ne signifie pas qu'elle se pratique hors d'un certain cadre juridique qui semble au contraire favoriser une posture vindicative. L'activité des conseillers du salarié est également à réinscrire dans le tissu militant local. Ceux-ci contribuent à faire vivre les unions départementales et locales. Mais pour combien de temps ? Car les réformes issues du champ politique viennent bousculer leur activité et menacer la pérennité du mandat, et donc l'activité, déjà très fragile, des échelons syndicaux interprofessionnels locaux.

Troisième partie : L'accompagnement syndical dans les entreprises disposant d'une représentation du personnel (CSE)

Si la moitié des ruptures conventionnelles est conclue dans les entreprises de moins de 10 salariés, il reste qu'une moitié non moins négligeable se situe dans des établissements disposant, la plupart du temps, de représentants du personnel. Les entreprises de plus de 10 salariés concentrent la moitié des ruptures conventionnelles alors qu'elles comportent plus de 80 % des salariés du privé en France. Elles sont donc sous-représentées dans le recours à ce mode de rupture. En outre, ces entreprises disposent plus généralement d'un représentant du personnel (article L. 2314-1 du Code du travail), ce qui ferme leur accès aux conseillers du salarié pour accompagner les salariés à l'entretien de rupture. On constate assez logiquement dans ces entreprises une plus grande tendance des salariés qui concluent ces ruptures à être accompagnés :

Tableau 2 - Assistance à l'entretien préalable de rupture conventionnelle selon la taille de l'entreprise entre 2016 et 2019 (pourcentages en ligne)

Taille entreprise	Assistance	Non-assistance
0 à 9 salariés	2,8	97,2
10 à 49 salariés	5,2	94,8
50 à 249 salariés	8,9	91,1
250 salariés et plus	12,4	87,6
Ensemble	**5,0**	**95,0**

Lecture : Entre 2016 et 2019, 2,8 % des salariés sont assistés dans les entreprises de moins de 10 salariés.
Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration entre 2016 et 2019 ; traitement DARES, DREETS Nouvelle-Aquitaine et Gwendal Roblin.
Champ : France métropolitaine, secteur privé.

Le nombre d'assistances quadruple entre les entreprises de moins de 10 salariés et celles de plus de 249 salariés. Pour autant, l'assistance à l'entretien préalable à rupture du contrat de travail y reste relativement faible.

L'enjeu de cette partie est double : il s'agit d'interroger d'une part la marginalité de la pratique de rupture conventionnelle dans ces entreprises alors qu'elles concentrent plus des trois quarts de la main-d'œuvre privée. D'autre part, il est nécessaire de revenir sur les contextes et spécificités dans lesquels elles sont pratiquées, notamment au regard des organisations syndicales présentes.

3.1 Pourquoi un si faible recours aux ruptures conventionnelles dans les grandes entreprises ?

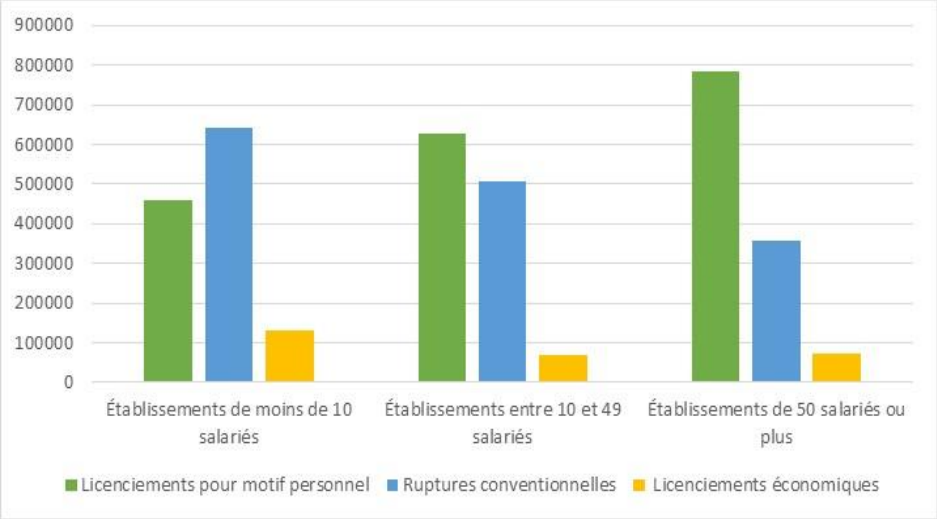
La taille de l'entreprise constitue en elle-même une variable explicative très puissante afin de comprendre le faible recours aux ruptures conventionnelles. En effet, « par-delà la question des effectifs, la taille renvoie à de fortes différenciations quant à la nature de l'activité, aux positions sur le marché, à la définition des objectifs, impliquant à leur tour un type de gestion, un style de management, un mode de régulation sociale, un rapport au capital, une relation à l'environnement institutionnel chaque fois spécifiques. […] Ainsi entendue, la taille est une caractéristique structurelle de l'entreprise en ce sens qu'elle est corrélée, de façon

positive ou négative, à toute une autre série d'autres caractéristiques » (Furjot, 2000). On verra ici que, pour les employeurs, les ruptures conventionnelles dans les entreprises à effectif élevé sont généralement plus coûteuses en indemnités, en main-d'œuvre et en management pour des gains finalement peu élevés comparativement aux autres modes de rupture.

Ces entreprises ont par définition un besoin de main-d'œuvre important, quelques fois avec une formation précise, même pour des postes « sans qualification » et qui nécessitent des formations particulières. Il en est ainsi d'une industrie au sein d'un territoire rural de la région Nouvelle-Aquitaine où la responsable des ressources humaines explique que les machines sur lesquelles travaillent les ouvriers pour de l'usinage sont propres à l'entreprise et nécessitent, de fait, une formation sur place pour tout nouvel entrant. Le recrutement est complexe, à la fois du fait de la faible attractivité du territoire, mais aussi par le temps de formation nécessaire afin de rendre les ouvriers autonomes au poste de travail[33]. Il n'est donc pas aisé de remplacer rapidement un salarié dont l'absence peut peser sur tout le reste d'une chaîne de production ce qui peut, sinon la stopper, du moins la ralentir et donc générer une perte importante de profits.

Outre le besoin de main-d'œuvre, c'est aussi son mode de gestion qui est influencé par la taille de l'établissement :

Figure 1 - Nombre de ruptures de contrat par taille d'entreprise



Lecture : En 2022, 620 000 ruptures conventionnelles ont été conclues dans des établissements de moins de 10 salariés contre 500 000 dans ceux entre 10 et 49 salariés et 350 000 dans ceux de plus de 50 salariés.
Source : DARES, MMO, 2022.
Champ : France métropolitaine, secteur privé.

Les licenciements pour motif personnel restent donc le principal mode de rupture du contrat de travail dans les entreprises de plus de 10 salariés[34]. Malgré une tendance à l'individualisation des relations de travail, ces entreprises conservent nécessairement un mode de gestion collectif de la main-d'œuvre, puisque nombreuse. Les employeurs ont une conception très méritocratique des ruptures conventionnelles, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise : elles se décident « au cas par cas », contre « un juste retour des choses », par exemple lorsqu'un

[33] Pour pallier ces difficultés de recrutement, l'entreprise a ouvert un baccalauréat professionnel en un an au sein d'un centre de formation d'apprentis (CFA) local.
[34] Si on excepte les démissions qui sont majoritaires dans toutes les tailles d'entreprise (DARES, MMO, 2023).

salarié a prouvé sa loyauté durant de nombreuses années, ce qui freine leur recours dans ces entreprises.

En outre, les structures professionnelles de taille plus importante n'ont pas nécessairement besoin de la sécurisation qu'apporte la rupture conventionnelle, et ce pour deux raisons qui se complètent. La première, c'est parce que le mode de régulation des rapports au travail ne repose pas, contrairement aux petites entreprises, sur des relations personnalisées avec l'employeur (Gros, 2016 ; Lamanthe, 2011). Les relations sont ici beaucoup plus juridicisées et moins paternalistes. La seconde raison tient à des configurations budgétaires : à partir d'une certaine taille, les entreprises disposent d'un pôle RH voire d'une équipe d'avocats qui manient suffisamment le cadre juridique pour conclure une rupture unilatérale et la sécuriser (notamment pour justifier un licenciement économique ou licenciement pour faute). De plus, leur trésorerie est plus à même de faire face à un contentieux, que ce soit concernant le coût de la procédure ou du montant des indemnités qu'elles peuvent, depuis les ordonnances Macron, budgéter, ces dernières étant soumises à un barème (Desrieux & Espinosa, 2020). Enfin, si les prud'hommes constituent une institution repoussoir pour les employeurs, cela ne signifie pas pour autant qu'ils se refusent coûte que coûte à y recourir, même lorsqu'ils savent l'issue compromise. Guillaume, juriste pour un MEDEF local, explique :

> Alors après y a des moments on fait le juriste patronal et il faut le faire. Et moi aussi [quand un employeur m'appelle] je dis : « Nan, nan, mais on va avec lui, faut y aller. » C'est-à-dire un salarié qu'on a envie de licencier, bah parfois c'est bien de le licencier aussi. Quitte à aller aux prud'hommes derrière. Parce que ça montre aussi que l'employeur, il a la main sur sa boîte. Et que quelqu'un qui fait n'importe quoi « pan » ça lui tombe sur le dessus, quand bien même derrière il irait aux prud'hommes et quand bien même je perdrais dans deux, trois ans. Parce que dans deux, trois ans tout le monde aura oublié l'affaire des prud'hommes du gars qui vient de partir y a cinq minutes. Par contre, l'effet d'instantanéité sur les autres [salariés] c'est… « Houla, lui… faut pas l'chauffer non plus » […] C'est un outil juridique et un outil social la rupture de contrat.
>
> ***Guillaume, trentaine d'années, juriste en droit social, MEDEF.***

Outil juridique et social, donc, qui a des effets non seulement sur le salarié en cause, mais aussi sur ceux qui restent au sein de l'entreprise. Un licenciement incertain n'entraîne donc pas nécessairement et mécaniquement l'usage d'une rupture conventionnelle pour sécuriser la rupture du contrat de travail. Le délai de traitement judiciaire permet de son côté une amnésie voire une absence d'information de la condamnation de l'employeur pour les salariés.

Enfin, il y a aussi pour les employeurs de grandes structures la crainte qu'un usage trop relâché des ruptures conventionnelles puisse faire « tache d'huile » et susciter trop de volonté de départ par ce biais :

> Mais la rupture conventionnelle ils ont un souci les employeurs avec ça parce qu'ils ont une crainte, alors fondée ou pas, que ça fasse tache d'huile. Ça, c'est leur grande peur. Et même quand ils en font, ils vous font jurer, cracher de surtout pas en parler à qui que ce soit.
>
> ***Frederic, 55 ans, cadre, secteur télécommunications, secrétaire départemental CFDT.***

Du point de vue économique, d'abord, même si on peut supposer qu'une entreprise de taille élevée possède une trésorerie de roulement suffisante, la multiplication des ruptures conventionnelles peut avoir un coût pour l'employeur, l'indemnité étant soumise à cotisations

patronales à hauteur de 30 %[35]. En outre, la présence d'une assistance à l'entretien de rupture a pour effet statistique d'augmenter l'indemnité de rupture (Bouvier, 2018) et donc le coût pour l'employeur. Or, l'assistance à l'entretien de rupture tout comme la probabilité de décrocher une indemnité significative (indemnité totale au moins 50 % supérieure à l'indemnité légale) croît avec la taille de l'entreprise (voir tableau 2 en annexes). Toute chose égale par ailleurs, les ruptures conventionnelles coûtent de manière générale plus cher aux grandes entreprises qu'aux petites.

Du point de vue de la régulation des rapports sociaux au travail, ensuite, l'accord de ruptures conventionnelles à certains salariés et son refus à d'autres peut entraîner une gestion des frustrations et des sentiments d'injustice. Celles-ci peuvent générer tensions et conflits au travail que souhaitent bien souvent s'épargner les employeurs ou les directions. De ce fait, la plupart des responsables de ressources humaines et des employeurs instaurent un principe de refus systématique des demandes de ruptures conventionnelles. Les volontés des ruptures conventionnelles finissent donc pour une part par se réguler entre salariés. Bénédicte est codirigeante de plusieurs sociétés de commerce de vêtements qui comptent 80 personnes. Elle ne pratique qu'un nombre très limité de ruptures conventionnelles qu'elle conditionne au silence de la salariée :

> Après on leur demande, mais on n'est pas dupe non plus. Cela dit, je pense que ça a relativement bien fonctionné. Parce qu'on nous en demande très peu. Et effectivement, j'ai une responsable de magasin l'autre jour qui me disait : « Oui, il y a cette salariée, elle en a marre. » Elle demandait à la salle de pause le midi si on faisait des ruptures conventionnelles dans l'entreprise. Et en gros, tout le monde a dit que non.
>
> ***Bénédicte, 39 ans, codirigeante de sociétés d'habillement, 80 salariés.***

La taille de la structure professionnelle constitue donc un facteur déterminant à l'aune duquel il faut appréhender les ruptures conventionnelles et leur accompagnement syndical. Si celles-ci sont tendanciellement moins pratiquées à mesure que la taille de l'entreprise croît, il reste qu'un nombre non négligeable d'entre elles y sont malgré tout conclues.

3.2 Des ruptures conventionnelles « malgré tout » : remettre en cause le pouvoir discrétionnaire de l'employeur

La présence d'une implantation syndicale semble conduire pour partie à réduire le nombre de ruptures conventionnelles. L'accompagnement syndical des ruptures diffère-t-il de celui observé chez les conseillers du salarié ? En outre, dans ces entreprises, toutes les ruptures conventionnelles ne sont pas accompagnées par les syndicats. Qu'est-ce que cela dit de l'état des relations professionnelles ?

Je m'appuie ici essentiellement sur l'entretien mené avec Thibaud, éducateur spécialisé et syndiqué à Solidaires, élu au CSE d'une association qui emploie 250 salariés dans le secteur médico-social. Il dispose d'une expérience d'une dizaine d'années en tant que représentant du personnel et a accompagné plusieurs ruptures conventionnelles. Son syndicat est le plus

[35] Le régime social des indemnités de rupture conventionnelle était initialement de 20 % pour les employeurs. Il a été porté à 30 % au 1er septembre 2023 dans le but affiché par le gouvernement de ralentir leur recours. L'indemnité médiane de rupture conventionnelle étant relativement faible (1386 euros entre 2016 et 2019), on peut supposer que cette augmentation n'aura pas un effet très significatif sur le découragement de ce mode de rupture.

implanté au sein de la structure professionnelle (presque 50 % de voix aux dernières élections contre 35 % pour la CFDT et 18 % pour la CGT). L'étude de sa situation met en exergue les rapports de force entre les syndicats et la direction de l'entreprise autour du mode de rupture. L'enjeu central se trouve dans le maintien du pouvoir discrétionnaire de l'employeur et donc de la flexibilisation de la main-d'œuvre que permet la rupture conventionnelle. On cherche ici à comprendre les modalités de mise en œuvre des ruptures conventionnelles ainsi que leur accompagnement syndical à l'intérieur de ces entreprises.

3.2.1 Porter les ruptures conventionnelles

Contrairement aux conseillers du salarié (mandat que certains d'entre eux peuvent accomplir par ailleurs), les représentants du personnel sont par définition présents dans l'entreprise et connaissent bien souvent les salariés qui font appel à eux. Ces derniers peuvent prendre contact avec les représentants du personnel à leur poste de travail ou lors de leurs permanences syndicales. Un autre moyen passe par le travail syndical quotidien. Pour Thibaud, ce sont les heures d'informations syndicales qui l'amènent à être repéré par les salariés qui le sollicitent dans un second temps :

> Souvent, ils veulent se casser et ils cherchent un moyen. Généralement les salariés ils sont pas très à l'aise avec ça. Souvent je les croise aux infos syndicales et ils me demandent le numéro pour pouvoir m'appeler, me parler d'un truc. Après ils m'appellent, ils m'expliquent qu'ils veulent quitter l'entreprise. Alors ça peut être soit parce que… J'ai eu deux fois des gens dont les conjoints se barraient, une autre aussi qui était maman et qui du coup le fonctionnement de l'entreprise était trop prenant pour sa vie de famille, elle voulait changer de poste, bref, elle voulait se barrer. Et donc ils se demandent comment se barrer. Bah, globalement, y a pas 36 solutions : c'est démission ou rupture conventionnelle. Et après il reste éventuellement l'abandon de poste dont on peut parler en dernier recours. Et souvent ça s'est soldé par des démissions, parce que souvent en plus les gens ils veulent pas spécialement conflictualiser le truc. Ils veulent juste pas perdre leurs droits ASSEDIC [droit au chômage]. Y en a énormément qui me demandent systématiquement s'ils ont le droit de renoncer à leurs indemnités – parce que l'indemnité c'est ce qui pose problème à l'employeur – eux ils veulent juste pas perdre leurs droits ASSEDIC. Et ben ça c'est interdit. Y en a même qui demandent si c'est possible de proposer du coup de bosser bénévolement le temps pour rembourser la prime, voilà. Les gens ils veulent partir sans démissionner, ils veulent souvent, quand ils ont une mobilité que leur vie personnelle leur impose, leur seul impératif c'est de pas perdre leurs droits ASSEDIC.
>
> ***Thibaud, 40 ans, éducateur spécialisé, secteur travail social, Solidaires, élu CSE.***

Ces derniers souhaitant quitter l'entreprise, l'annonce n'est pas évidente. La nécessité de discrétion et de confidentialité des syndicalistes est implicite. L'objectif pour les salariés, qu'ils soient dans de petites ou de grandes entreprises, est bien entendu le maintien de leur droit à bénéficier du chômage. Thibaud doit néanmoins rappeler régulièrement les règles en vigueur : les syndicalistes sont aussi garants de la régularité juridique de la procédure.

À la manière des conseillers du salarié, les syndicalistes écoutent les motivations de leurs collègues et ajustent leurs espoirs quant à la possibilité d'obtention de la rupture conventionnelle. Le travail syndical fourni balance entre information sur la procédure et accompagnement à l'entretien de rupture selon les cas. Mais contrairement aux conseillers du salarié, leur rôle d'intermédiaire est accru. Ils peuvent négocier directement la rupture

conventionnelle avec la direction de l'entreprise ou ses représentants. De manière plus indirecte, ils explicitent les règles du jeu et les pratiques en matière de rupture au sein de l'établissement. Ce faisant, ils participent à rendre visible autant qu'ils diffusent le rapport à la RCI qu'entretient la direction :

> Des fois y a des salariés qui viennent me dire : « voilà, est-ce que tu penses que je peux demander une rupture conventionnelle ? » sans forcément demander à ce que je les accompagne. Moi je leur explique que généralement la politique de l'asso c'est de les refuser sauf s'il y a une raison bien précise de l'accorder, quoi. Voilà, quand c'est des salariés qui changent de région je leur dis : « ben vous pouvez toujours demander ça coûte absolument rien. Par contre, moi j'suis assez pessimiste sur le fait qu'il vous l'accorde et je vois pas trop… Moi je veux bien vous accompagner à l'entretien, mais je vois pas tellement le levier pour la faire accepter. »
>
> ***Thibaud, 40 ans, éducateur spécialisé, secteur travail social, Solidaires, élu CSE.***

L'association de Thibaud conclut peu de ruptures conventionnelles. Ça ne signifie pas pour autant qu'il n'accompagne pas de salariés. Lorsqu'il est saisi d'une demande de rupture conventionnelle, il a aussi pour mission, si le salarié lui demande, de la porter auprès de l'employeur, de le convaincre, aux côtés du salarié, d'accepter la demande de rupture :

> Dans ma pratique, du coup, moi j'ai accompagné cinq fois des salariés, deux fois ça a été accordé. (Il réfléchit). Alors à chaque fois, ces deux fois-là c'était une fois un salarié, c'était des salariés plus ou moins en conflit avec l'institution, soit avec leur établissement, soit avec la direction générale. Y en a un même dont le financement du service a été menacé. […] Et donc là évidemment, il s'est posé la question du licenciement économique. Donc reclassement. Donc CSE extraordinaire pour voir si on peut reclasser les deux. Les deux avaient pas spécialement envie d'être reclassés. L'association n'avait pas spécialement envie de reclasser ces deux personnes. Donc là rupture conventionnelle et là c'était même négociation avec un peu de robinet [avec une indemnité supplémentaire]. Enfin tu vois, le genre de situation où y a effectivement un intérêt à ce que ça se passe, donc ça se fait. Et là y a eu une vraie négociation.
>
> ***Thibaud, 40 ans, éducateur spécialisé, secteur travail social, Solidaires, élu CSE.***

On l'aura compris, les situations qui permettent le succès d'une demande de rupture conventionnelle à l'initiative d'un salarié ne sont pas très courantes.

En outre, il existe des ruptures conventionnelles initiées par les représentants du personnel pour eux-mêmes et qui semblent trouver un accueil favorable par les employeurs. Laurence, avant d'être permanente à la CGT, était ouvrière dans une usine de production et déléguée du personnel. Elle suppose que, contrairement à ses autres collègues, sa rupture conventionnelle a été beaucoup mieux accueillie par la direction, celle-ci ayant un intérêt à se séparer d'une représentante syndicale contestataire :

> Ça faisait huit ans que j'étais là-bas, en CDI. J'étais conducteur de ligne depuis plus de 5 ans. Et au niveau évolution de carrière, y avait rien qui m'intéressait. J'étais déléguée syndicale. En plus ! (Rires). Donc ennemie numéro de l'entreprise (rires). Donc si tu veux quand je suis allée proposer ma rupture conventionnelle, ils ont pas sauté au plafond de joie, mais c'était « chouette, elle nous fout la paix ! » (Rires). En fait voilà : moi je m'ennuyais dans mon boulot. Ce qui m'aurait intéressé moi j'l'avais dit à mon DRH quand on a fait les entretiens annuels d'évaluation : « moi ce qui m'intéresserait… enfin ce qui m'intéressait c'est le

service RH ». Et il m'a dit « le service RH et CGT c'est pas compatible ». Donc j'lui ai dit ben écoutez c'est pas grave, vous gardez votre service RH, je vais garder la CGT.

Laurence, quarantaine, ouvrière en ligne de production, secteur automobile, CGT, déléguée du personnel au moment de sa rupture conventionnelle.

Mais ces ruptures peuvent également prendre place dans des contextes beaucoup moins tendus, à l'instar de Raymond. Responsable syndical de longue date au sein de l'entreprise où il a beaucoup de contacts, cette position lui a permis de négocier une rupture conventionnelle à trois ans de la retraite avec une indemnité supralégale. Il passe directement par le responsable national des ressources humaines pour la négocier, un ancien du syndicat :

Ah oui, alors je reviens sur ma rupture conventionnelle parce que, effectivement, à un moment donné j'arrive au bout. Il me restait… il me restait un an… presque deux ou trois ans, trois je crois à faire. Avant d'être à la retraite, d'accord ? Et y avait les élections qui avaient lieu, là. Donc j'ai été voir mon patron et ça servait un peu d'aller au comité central qui est à Paris parce que là-bas j'avais des contacts avec le RH national, d'accord ? Donc je suis allé le voir – et en plus je le connaissais bien, c'était un ancien délégué, un ancien trésorier du syndicat FO. Et donc on avait eu l'occasion de se rencontrer – parce que bon, j'avais quand même de la bouteille dans la boîte – et lui il était un tout petit peu plus jeune que moi. Et on se tutoyait. Et donc je lui dis : « bon, voilà, y a des élections qui vont avoir lieu bientôt. Je vais pas me présenter parce que sinon je pourrais pas finir mon mandat, c'est normal. Puis y a des gens qui vont me remplacer : des jeunes, qui sont là, qui sont bien, y a pas de souci. » Dans le cadre des accords qu'avaient conclus, quand on était plusieurs années à 100 % [en décharge syndicale], quand on arrêtait, on reprenait son travail et l'entreprise nous devait une formation longue. Parce que moi j'ai été à 100 % des 5 dernières années, mais j'étais à plus de 50 % depuis presque 10 ans. Il me restait trois ans avant la retraite, mais dans les trois ans il me restait un an de formation. Donc, je lui dis : « le temps, un an payé, la formation est pas gratuite, puis après quand je vais revenir, vous allez me faire faire quoi, franchement ? Bon j'ai dit on discute une rupture conventionnelle ». Bon il me dit : « ok, assis toi, bon. Et combien tu veux ? » Bon bah j'ai dit ce que je voulais. Evidemment j'ai mis la barre un peu haute. Il me dit : « Oh attends ! » J'dis : « Dis dont, tu crois que quand tu vas partir, toi… » Et puis bon, voilà, on a discuté, on a discuté, et puis on a fini par tomber d'accord sur le montant. Et quand j'suis revenu j'ai été voir ma RH locale. Avec celle-là – avec celle d'avant ça se passait bien, mais avec celle-là elle était un peu frileuse, elle osait pas et puis tout ça – bon ben je vais la voir et puis j'lui dit : « tiens, j'vais vous quitter. » Elle me dit : « comment ça tu vas nous quitter ? » « Bah oui, j'ai vu avec ton chef – je lui précise bien parce que c'était son chef – les motifs de mon départ, il va t'envoyer un mail. » « Ah bon. » Elle était pas très contente…

Raymond, 70 ans, retraité, secteur industriel, FO, conseiller du salarié depuis 21 ans, défenseur syndical.

Au-delà des relations interpersonnelles, ces situations permettent de souligner l'intérêt des directions d'entreprise à la rupture conventionnelle.

Ces ruptures conventionnelles, si elles semblent le plus souvent être à l'initiative de salariés qui souhaitent s'extraire de conditions de travail dégradées, peuvent également prendre place à l'initiative de l'employeur. Cette situation est beaucoup plus avantageuse pour les organisations syndicales qui accompagnent le salarié dans la mesure où, l'employeur ayant un intérêt à la rupture, il accorde plus facilement une indemnité supralégale comme le souligne l'expérience de Thibaud :

Ben je l'ai vu y a pas longtemps, mais pour le moment c'est encore en négociation où c'est un directeur d'établissement qui propose une rupture conventionnelle à une salariée. Une

salariée qui veut plus bosser à plein temps demande un mi-temps, c'est refusé. Et là, bon, du coup… Tensions… Congés… Bah là c'était congé parental à mi-temps, là obligé d'accepter pour l'employeur. Là c'est à son retour, elle demande elle dit : « j'ai eu des jumeaux » enfin bref, circonstances personnelles « mais j'ai eu des jumeaux du coup c'est chaud quand même de s'occuper. Donc en fait là j'ai fini mes trois ans de congés parental mais je continuerais bien à mi-temps. » L'employeur dit : « ben ça m'intéresse pas à mi-temps. Parce que je pense qu'à votre poste, ça m'embête d'avoir deux mi-temps, j'pense que c'est mieux d'avoir une personne à plein temps. Donc en fait, non, je vous refuse votre… mais si vous êtes ok, voilà, on peut faire une rupture conventionnelle. » Mais c'est eux qui le proposent.

GR : Et du coup y a plus de leviers pour négocier, j'imagine ?

Ben oui, là par exemple, parce que si la personne revient à plein temps contre son gré, va chercher à se barrer… eux ça les intéresse pas. D'autant plus que là dans ces genres de cas, la personne elle est remplacée sur le mi-temps, donc ils ont envie, souvent, quand c'est comme ça, donc ils ont l'autre [salariée] souvent qui a envie de prendre le plein temps. Mais en même temps l'autre ils ont peur qu'elle se barre parce que – il se trouve que l'autre en l'occurrence elle faisait l'affaire, celle qui avait pris le mi-temps – donc je pense que le directeur avait envie de filer le poste à celle qu'avait remplacé et de consolider son temps plein et peut-être même il lui avait déjà promis, j'en sais rien, en fait, voilà. Mais du coup, quand y a des circonstances particulières, l'employeur des fois il a un intérêt objectif à… là c'est typique, tu vois par exemple, voilà, il se dit bon, « moi la salariée qui a remplacé le mi-temps elle est bien, elle a envie d'être à plein temps, l'autre elle veut pas reprendre à plein temps… Donc si je dis oui au mi-temps [de la salariée initiale], je vais perdre l'autre salariée, puis l'autre elle va me démissionner… En fait celle que j'ai maintenant elle va partir parce que l'autre va me dire "j'vais reprendre mon plein temps", mais elle va chercher à se barrer, dans trois mois elle va trouver autre chose et elle va me planter. Moi je préfère, voilà, là c'est une raison objective pour dire j'ai intérêt à proposer une rupture conventionnelle à celle qui revient et à garder celle qu'a remplacé. »

Thibaud, 40 ans, éducateur spécialisé, secteur travail social, Solidaires, élu CSE.

Une fois l'accord de l'employeur obtenu, lorsque le syndicat est relativement bien implanté au sein de la structure professionnelle, on observe la « machine syndicale » se mettre en branle afin de sécuriser la rupture conventionnelle :

Alors nous on est organisés… En fait y a des délégués du personnel dans chaque établissement et moi je suis un peu le délégué syndical de l'ensemble, quoi. Donc de temps en temps, c'est des délégués de site qui m'appellent, qui me disent : « ben là on a eu ce problème avec machine », ils m'expliquent la situation, ils ont eu déjà des échanges avec eux. Donc après moi je la rappelle pour qu'on voit comment on négocie auprès de l'association, quoi. Et là en l'occurrence tu vois ils nous disaient : « si vous voulez, on va faire une rupture conventionnelle en décembre. » Donc nous on disait : « ben ok, en décembre peut-être, pourquoi pas. Mais déjà nous on aimerait plus tôt. Et même si c'est décembre, on la signe maintenant. » Rien n'empêche de signer une rupture conventionnelle en juin en disant : le contrat prendra effet en décembre pour telle somme. Voilà. Mais nous on voulait, en tout cas c'était la volonté de la salariée donc nous on l'accompagne là-dedans. Que ce soit, voilà… Par exemple nous on met en garde le salarié, on dit : « là c'est une promesse. Par contre la loi n'interdit pas qu'on négocie maintenant votre rupture pour décembre. » Eux ils voulaient décembre pour avoir le temps de se retourner, je pense. Elle, elle voulait juin, on disait on va négocier la date et par contre on va la signer maintenant, par exemple, tu vois.

Thibaud, 40 ans, éducateur spécialisé, secteur travail social, Solidaires, élu CSE.

L'information remonte des établissements différents vers le délégué syndical de l'ensemble de l'association qui va organiser la prise en charge. Celui-ci a pour objectif de sécuriser la rupture conventionnelle – si la salariée la désire – même lorsqu'elle doit avoir lieu plus tard (ici, six mois d'écart environ). Ils font donc signer la rupture plus tôt afin de s'assurer que l'employeur n'annule pas la rupture conventionnelle ou qu'il ne se serve pas d'une rétractation éventuelle pour faire pression sur la salariée d'ici la signature.

Dans d'autres secteurs où les besoins de main-d'œuvre sont moins forts, l'anticipation du syndicaliste peut favoriser la mise en œuvre de la rupture conventionnelle. Pascal est représentant syndical CFDT au sein d'une entreprise de métallurgie de 400 salariés. Lorsqu'un salarié le contacte afin de quitter l'entreprise par l'intermédiaire d'une rupture conventionnelle, le syndicaliste, après s'être entretenu avec le salarié, va chercher à anticiper les besoins de la direction en termes de remplacement de la main-d'œuvre. Si le poste sur lequel se trouve le salarié s'avère un poste « clé » au sein de l'entreprise, Pascal explique qu'il va chercher, avant d'en parler à la direction de l'entreprise, un volontaire sur une ligne de production moins tendue afin de remplacer le salarié souhaitant partir. Ainsi, lorsqu'il arrive devant le responsable des ressources humaines, il apporte la demande de rupture conventionnelle et la possibilité de remplacement du poste. Véritable intermédiaire, il accroît les chances de succès de la demande de rupture conventionnelle tout en garantissant jusqu'au dernier moment l'anonymat du salarié souhaitant partir.

Enfin, il peut arriver que les syndicats aient à s'effacer pour garantir la rupture conventionnelle du salarié. Lorsque ceux-ci sont en conflit ouvert avec l'entreprise (par exemple dans le cadre d'un mouvement social), les tensions entre les syndicalistes et la direction pourraient se reporter sur le salarié et compromettre sa rupture conventionnelle. Mais ces tensions peuvent aussi viser un syndicat spécifique. Justine est éducatrice spécialisée au sein de l'association où Thibaud est représentant du personnel. À la suite de la dégradation de ses conditions de travail, elle est en conflit avec le coordinateur de son service ainsi qu'avec la direction de l'association. Après un arrêt maladie, elle décide d'initier une rupture conventionnelle. Elle contacte Thibaud qui lui donne les informations quant à la procédure et sur les garanties possibles. La direction accepte oralement sa demande de rupture. Et alors que se profilent l'entretien préalable et sa préparation, elle change d'organisation syndicale pour l'accompagner :

> ***Justine*** : J'avais tellement bien préparé l'entretien que je suis arrivée très détendue (rires). J'avais calculé, j'm'étais mise en lien avec… l'inspection du travail, par rapport à mes droits, par rapport à ce à quoi je pouvais prétendre.
>
> ***GR*** : Avec SUD aussi par l'intermédiaire de Thibaud ?
>
> ***Justine*** : Alors je suis passée par Thibaud. C'est là où je l'ai appelé. Et puis Thibaud j'lui ai dit : « par contre je voudrais quelqu'un qui soit extérieur à ton service ». Et vu ses relations avec notre directeur général qui sont plutôt tendues (rires)… J'ai fait appel à Géraldine. Euh… qui fait partie d'un autre service.
>
> ***GR*** : OK d'accord. Et elle est de quel syndicat, elle ?
>
> ***Justine*** : Déléguée syndicale CFDT.
>
> ***Justine, trentaine d'années, éducatrice spécialisée au moment de la rupture conventionnelle.***

Justine craignait donc, sans doute à juste titre, qu'être accompagnée par l'élu SUD amoindrsisse ses chances d'obtention d'une rupture conventionnelle. Cette situation pointe le lien entre l'accompagnement syndical des ruptures conventionnelles et les rapports qu'entretiennent directions et syndicats. Ce n'est pas anodin dans un contexte où les syndicats sont en concurrence entre eux. L'accompagnement des ruptures conventionnelles peut alimenter des tensions entre les différentes organisations à l'intérieur d'un établissement. Et les plus contestataires de l'entreprise peuvent en quelque sorte « payer » le prix de certaines de leurs revendications ou positionnement par un refus « de principe » de négociation des ruptures conventionnelles. Si cela ne signifie pas que c'est le cas à chaque fois, on peut néanmoins supposer que les salariés comme Justine, au vu de l'enjeu, ne souhaitent pas prendre le moindre risque.

3.2.2. Une consécration du pouvoir discrétionnaire de l'employeur

Comme le souligne Thibaud, la principale difficulté que rencontrent les représentants du personnel dans la mise en œuvre des ruptures conventionnelles se situe dans l'obtention du consentement de l'employeur :

> Les gens qui se barrent pour, j'sais pas par exemple, j'ai eu plusieurs fois le cas, des gens qui sont là depuis deux, trois ans. Alors j'ai eu deux fois des gens dont le conjoint changeait de région, qui disaient : « bah, j'ai pas envie de démissionner, j'aimerais mieux une rupture conventionnelle. » Mais là l'employeur nous a très vite renvoyé, y en a même dont les cadres soutenaient, ils disaient : « bah ouais, j'vais soutenir ta demande, t'as quand même vachement donné à la boîte, donc je vais quand même soutenir pour que… » Et là ça a toujours été refusé assez vite. L'employeur en disant : « attendez, j'ai pas envie de me séparer de vous. J'ai pas de fonds non plus pour accorder des ruptures conventionnelles… »
>
> ***GR*** : Ouais, d'accord, ok. Donc tu penses vraiment qu'il y a un effet, que c'est vraiment quand c'est conflictuel avec le salarié, que ça les arrange de se débarrasser de lui…
>
> Ouais, voilà et l'employeur s'en cache pas en fait. Il veut pas s'étendre non plus parce qu'il veut pas prêter le flanc non plus à la critique ou même à dire un truc pas légal, quoi, mais il dit effectivement : « y a des personnes dont on est prêts à se séparer et d'autres où on n'est pas intéressé, des fois on est intéressés. » Il se borne à nous dire ça en fait, toujours : « y a des gens pour qui on est, où on peut être intéressé par une rupture conventionnelle, pour x raisons, et d'autres pour lesquels on ne l'est pas, quoi. »
>
> ***Thibaud, 40 ans, éducateur spécialisé, secteur travail social, Solidaires, élu CSE.***

Ce que perçoit Thibaud, c'est le caractère implicite du mode de sélection qu'opère la direction de son association. Le discours méritocratique qui sous-tend la rupture conventionnelle est celui selon lequel si un salarié travaille bien, l'entreprise pourrait le remercier en lui accordant, à sa demande, ce mode de sortie plus avantageux qu'une démission. Sa pratique régulière de l'accompagnement des ruptures conventionnelles et de la négociation syndicale en général l'amène à toucher du doigt l'enjeu derrière ce mode de rupture. Car, nourri de son expérience, il discerne un paradoxe : parmi les ruptures conventionnelles acceptées, un nombre non négligeable concerne des salariés qui entretiennent des rapports conflictuels avec la direction, qu'ils prennent place avant ou après la demande de rupture. Il en est ainsi de Gérald, un collègue de Thibaud, qui est régulièrement en opposition avec la direction de l'association. Alors qu'il demande une RCI, la direction saisit l'occasion et accepte directement de conclure son départ :

« Et l'autre, c'était un salarié, Gérald, qu'était quand même connu pour ses prises de position politique et, tu vois, et qu'était régulièrement un peu…. Qu'était pas spécialement en conflit, mais qu'était connu comme… Ouais, comme posant beaucoup de questions et remettant beaucoup en cause, en se positionnant un peu politiquement. Il était syndiqué. Mais tu vois il était un peu iconoclaste. Il était un peu, j'pense que l'association… Si j'te parle à cœur ouvert, tu vois, pas dans un entretien, l'association ils étaient… lui il était tout le temps un peu… il faisait… il avait des missions de représentant auprès des forces de l'ordre, tout ça. Et je pense que l'association était pas très contente… C'est lui qui s'était fait chopper pour un tag politique sur la mairie. Donc il était passé au tribunal. Bref, je sais pas si l'association avait tout ça en tête, je pense pas. Pas tout, mais en tout cas dans son attitude… Puis c'était le fils d'un ancien délégué syndical CGT de l'association… Donc bon, ben tu vois quand lui il a demandé, il nous a demandé si on pouvait, on lui a dit : « c'est chaud, en général ils refusent. » On a demandé, ils ont accepté tout de suite.

Thibaud, 40 ans, éducateur spécialisé, secteur travail social, Solidaires, élu CSE.

Une relation conflictuelle entre le salarié et la direction laisse supposer un intérêt pour l'entreprise à la rupture du contrat de travail. L'absence de motif à la rupture conventionnelle permet à l'employeur de disposer d'une large latitude pour choisir d'accorder ou non une rupture conventionnelle ou pour l'initier comme on l'a vu précédemment. Ce fait n'est pas propre aux grandes entreprises puisqu'il est intrinsèquement lié à la rupture conventionnelle. Mais la représentation syndicale rend ici visible cette dynamique, car elle est au centre d'une tension entre la direction et les représentants du personnel :

Les ruptures conventionnelles, quand on est sollicités, c'est un peu une pomme de discorde avec l'employeur, de manière générale. Dans le sens où on se comprend pas toujours sur le sujet. C'est-à-dire que nous on a souvent réclamé un peu d'avoir des critères, de comprendre un peu pourquoi pour certains c'est accepté immédiatement et pour d'autres c'est refusé, voilà. Alors qu'*a priori* c'est des gens qui pour raison personnelle veulent quitter l'entreprise sans avoir à démissionner, perdre leurs droits et voilà. Et là-dessus l'employeur il est assez… je pense pour le coup, il colle aux textes de loi, quoi. Ils nous renvoient tout le temps dans les cordes en nous disant qu'il y a aucun critère à part qu'on est sur la rupture conventionnelle comme son nom l'indique c'est une rupture d'un commun accord et que à ce titre-là lui il a pas à communiquer sur les raisons pour lesquelles il est d'accord pour tel salarié ou pas d'accord pour tel salarié.

Thibaud, 40 ans, éducateur spécialisé, secteur travail social, Solidaires, élu CSE.

Au cœur de cette tension se trouve le pouvoir discrétionnaire de l'employeur restauré par les règles du droit depuis les années 80 (Morel, 1981 ; Pélisse, 2009) et que la rupture conventionnelle vient en quelque sorte consacrer. D'un côté, l'employeur tient à le préserver. De l'autre, les représentants du personnel cherchent à lui faire expliciter, ce qui réduirait sa marge de manœuvre. Ce n'est pas donc sans générer des tensions entre les représentants du personnel et la direction :

Et y compris même en CSE, le CSE c'est le comité d'entreprise. Le directeur, on l'avait un petit peu repoussé dans ses retranchements en disant : « bah des fois on a l'impression que c'est la prime à un salarié qui serait vraiment pénible et qui conflictualiserait vraiment sa volonté de départ vous seriez prêt, éventuellement, à accorder une rupture conventionnelle alors qu'un salarié, voilà, qu'est pas du tout dans la conflictualité, qui fait sa mission jusqu'au bout, mais qui veut partir pour x raison ben vous refuseriez. En quelque sorte on pourrait considérer que c'est une prime aux mauvais élèves. » Et il nous avait dit : « je comprends que vous le compreniez comme ça, on peut le dire en quelque sorte. »

Thibaud, 40 ans, éducateur spécialisé, secteur travail social, Solidaires, élu CSE.

La rupture conventionnelle offre donc un éclairage sur cette restauration du pouvoir discrétionnaire au sein du lieu de travail à la suite de la contre-offensive patronale (Willemez, 2017a). C'est l'employeur qui reste décisionnaire quant à la rupture ou non du CDI : il s'agit bien d'un outil de flexibilisation des salariés. Derrière un « commun accord » se trouve un déséquilibre des pouvoirs que même les représentants du personnel à l'intérieur de l'entreprise ne parviennent pas à totalement rééquilibrer. Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas d'établissement professionnel où le CSE ne bénéficie pas d'une fenêtre sur l'explicitation des ruptures conventionnelles et leur encadrement, mais les conditions pour favoriser une telle situation s'avèrent si difficiles à remplir que leur nombre doit être réduit. En outre, ce déséquilibre s'accroît à mesure que les institutions représentatives du personnel faiblissent, jusqu'à celles qui n'en disposent pas comme les petites entreprises. Il y a alors sans doute un lien entre la surreprésentation des ruptures conventionnelles dans les petites entreprises, absence de représentation du personnel et faible juridicisation dans la régulation des rapports au travail. Cela ne signifie pas que nous ayons épuisé tous les contextes menant à la rupture conventionnelle, tâche sans doute impossible à mener. En outre, il serait nécessaire d'observer des contextes d'accompagnement similaires menées cette fois par des organisations plus proches du pôle réformiste dans le champ syndical.

Toutes les ruptures conventionnelles qui ne sont pas assistées n'échappent pas pour autant aux représentants du personnel : tout comme les conseillers du salarié, l'accompagnement à la rupture peut s'arrêter au stade du conseil et de la préparation sans se rendre à l'entretien de rupture. Mais il reste qu'une partie non négligeable d'entre elles, difficilement quantifiable, sont négociées à l'ombre des représentants du personnel, directement entre salariés et employeurs, ce qui est également un facteur de tensions entre représentants syndicaux et direction d'entreprise :

> Et l'employeur, nous on a déjà demandé à voir une vue globale des ruptures conventionnelles qu'étaient abordées dans l'entreprise, mais l'employeur refuse en disant : « bah nan, c'est anonyme moi je vous donne le nombre de ruptures conventionnelles. » Donc on est courant finalement d'une assez petite partie des ruptures conventionnelles en tant que délégué syndical. Moi je sais pas, du coup je peux pas donner de statistiques sur combien de ruptures conventionnelles sont accordées. On a des fois une notification globale du nombre sur les mouvements en fin d'année. Mais on sait pas quel service, on sait pas quelle personne.
>
> ***Thibaud, 40 ans, éducateur spécialisé, secteur travail social, Solidaires, élu CSE.***

La rupture conventionnelle constitue donc un moyen de se passer de la présence des organisations syndicales lors de la rupture du contrat de travail dès lors que le salarié concerné ne les sollicite pas. Ces ruptures apparaissent seulement dans le registre unique du personnel ou lors du bilan social de l'entreprise (dans ce dernier cas, elles ne sont pas nominatives). Malgré des demandes répétées, Thibaud ne parvient pas à obtenir davantage de précisions sur les ruptures conventionnelles conclues et qui échappent au regard syndical. Non seulement il obtient les renseignements bien après qu'elles ont été conclues, mais ceux-ci sont largement insuffisants pour rendre compte des conditions dans lesquelles elles se sont produites. Ces ruptures conventionnelles appartiennent au laboratoire secret de la production, à la relation entre le salarié et l'employeur, non divulguée aux représentants du personnel.

Finalement, les ruptures conventionnelles conclues avec l'employeur semblent strictement se limiter à celles où il y trouve un intérêt. Intérêt qu'il n'a justement aucune raison d'expliciter afin de maintenir son pouvoir discrétionnaire sur ce mode de rupture. Ces ruptures

conventionnelles sont alors conclues dans les conditions souhaitées par l'employeur, avant tout à son bénéfice et, éventuellement, par ricochet, à celui du salarié. La rupture conventionnelle n'accroît donc pas seulement la flexibilité des entreprises, mais aussi leur sécurité, loin du compromis de « flexicurité » vanté pour justifier sa création.

Conclusion partie 3

Les ruptures conventionnelles sont beaucoup moins pratiquées à mesure que la taille de l'entreprise croît. Cela s'explique par le fait que la taille de l'entreprise affecte d'autres caractéristiques qui vont elles-mêmes affecter le recours à la rupture conventionnelle : le besoin et la gestion de la main-d'œuvre qui s'accroît et se gère collectivement, la présence d'organisations syndicales dont le nombre de représentants augmente avec la taille de l'entreprise ou encore le risque de contentieux dû à des licenciements qui diminue et se budgète plus facilement.

Néanmoins, on observe une persistance des ruptures conventionnelles dans ces entreprises. Le rôle des représentants du personnel ici ne diffère pas énormément de ce que l'on a pu observer chez les conseillers du salarié en ce qui concerne l'accueil de la parole du salarié. Les représentants ont cependant dans cette situation une fonction d'intermédiaire accrue dans la mesure où, davantage que les conseillers du salarié, ils participent à la négociation du consentement de l'employeur. Mais toutes les ruptures conventionnelles ne sont pas conclues sous la vigilance des organisations syndicales implantées. Nombre d'entre elles ont lieu à l'ombre du CSE qui apprend les ruptures plus tardivement et alors qu'elles sont conclues depuis déjà un moment.

La rupture conventionnelle consacre le pouvoir discrétionnaire de l'employeur dans la mesure où aucune règle légale n'encadre son consentement. Celui-ci est au cœur d'une bataille syndicale afin d'en expliciter les contours qui réduiraient le pouvoir discrétionnaire de l'employeur, ce que ce dernier n'a pas intérêt à faire. Ainsi présentée, la rupture conventionnelle reste avant tout un outil de flexibilisation puisqu'il y consent ou non selon sa stricte volonté. Pour autant, les syndicalistes, lorsqu'ils interviennent, s'emploient à en obtenir le maximum de garanties pour le salarié.

Quatrième partie : Les garanties de l'accompagnement syndical des ruptures conventionnelles individuelles

La rupture conventionnelle est traversée par un déséquilibre structurel que l'accompagnement syndical permet, dans une certaine mesure, de compenser. Mais qu'en est-il des garanties à la sortie ? Est-ce que l'action syndicale permet d'améliorer les conditions de la sortie d'emploi ? On montrera ici que les garanties permises par l'accompagnement syndical sont multiples et loin d'être négligeables. En rentrant dans le détail de la négociation, on comprend que c'est la modalité même de rupture du contrat qui peut faire l'objet de négociation et donc accroître les garanties dont peut bénéficier le salarié.

4.1 Garanties matérielles, garanties symboliques

La rupture conventionnelle présente certaines garanties activement recherchées par les salariés telles que l'assurance chômage. Son accompagnement syndical permet de les renforcer et d'en ajouter une multitude d'autres, qu'elles soient juridiques, économiques ou symboliques.

4.1.1 Garanties juridiques

En premier lieu, l'assistance syndicale aux ruptures conventionnelles apporte de nombreuses garanties d'ordre juridique, au premier rang desquelles on retrouve celle du respect de la procédure, ce qui n'est pas souvent le cas sans accompagnement syndical. Elle permet également d'asseoir la sécurisation pour le salarié[36].

En outre, la présence syndicale à l'entretien de rupture – mais aussi, on l'a vu, tout au long de la procédure – permet de garantir le consentement du salarié à la rupture conventionnelle. Ce n'est pas anodin, car il s'agit sans doute du seul garde-fou efficace mis en place. Et ce, d'autant plus que la régularité de la procédure n'est pas considérée comme une garantie de fond, mais de forme par la jurisprudence (Cass. soc., 29 janvier 2014, n° 12-24539, n° 12-25951, n° 12-27594). On l'a vu, le contrôle par la DDETS est relativement insuffisant. Et si le délai de rétractation est aussi conçu pour préserver le consentement, il est à double tranchant, car il peut également être exercé à l'avantage de l'employeur pour faire planer le doute quant à son retrait, par exemple lorsqu'un employeur menace le salarié de se rétracter s'il parle de sa rupture conventionnelle à ses collègues. On le rappelle, les employeurs, *a fortiori* des entreprises de taille plus importante, craignent que les demandes de rupture conventionnelle fassent tache d'huile chez les salariés. Véronique a ainsi failli voir la sienne rompue durant les 15 jours de délai de rétractation après en avoir parlé avec l'une de ses collègues :

[36] Notamment comme l'a fait Thibaud en faisant signer la convention de rupture six mois avant qu'elle ne prenne effet. Il permet ainsi de la verrouiller de sorte que l'employeur ne puisse changer d'avis au-delà du délai de rétractation de 15 jours.

Véronique : Ma collègue m'a dit : « ça va mieux ton dos ? », je lui ai dit, « pourquoi tu me parles de ça ? » « Tu es arrêtée pour ton dos ». « Non, non, c'est parce que je vais faire une rupture conventionnelle. »

Gérard : Et là, tout de suite, elle en parle à la responsable.

GR : Ah, qui ne voulait pas que ça se sache. OK, c'est intéressant, ça.

Véronique : Elle nous l'a dit, le jour de la signature. Elle l'a stipulée.

Raymond : Et c'est là que, s'il n'y a pas un peu de pression, c'était avorté, c'est sûr. Alors, elle dit : « non, non, moi, la rupture conventionnelle, je ne la fais plus. » J'ai dit, « d'accord, mais on va engager une procédure par rapport au jour de repos, par rapport à différentes choses. »

GR : C'est ce que tu as dit après, quand elle menaçait de…

Raymond : Bah oui, c'est normal. Et c'est là, si tu veux, le contrepoids. Elle dit « j'arrête. » « Vous arrêtez, bon, d'accord. OK, ben, nous, de notre côté… » Si tu n'as rien dans la valise, toi, à mettre sur la table, c'est compliqué. Donc, il faut toujours essayer d'avoir… Moi, c'est ce que j'essaye de faire avec les personnes avant, quand tu les rencontres, tu dis, bon, qu'est-ce qui se passe dans la boîte, un peu ? Donc, elle me dit, oui, il y a ci, il y a ça. Bon, t'en gardes ça sous le coude. Si ça se passe bien, la rupture conventionnelle, on laisse faire. Pas la peine de mettre de l'huile sur le feu. Parce que la personne veut partir, elle part dans les conditions acceptables. Mais si l'autre fait voir, dit « non, c'est moi qui décide, je fais ci, je fais ça, bon, il y a qu'à… » « OK, monsieur, vous êtes responsable, c'est votre boîte, vous avez le droit, mais il y a aussi des devoirs. Et puis, bon, vous ne respectez pas le Code du travail dans le cadre d'un changement d'horaire. Vous n'avez pas de changement de repos, et tout ça, tac, tac, tac, tac, tac, tac. Bon, il vaut peut-être mieux qu'on discute, et puis qu'on en revienne à ce qui a été prévu à l'origine. » Tu vois un petit peu comment ça s'articule, tout ça.

Véronique, 55 ans, conseillère de vente en prêt-à-porter au moment de sa rupture conventionnelle, et Raymond, 70 ans, retraité secteur industriel, FO, conseiller du salarié depuis 20 ans et défenseur syndical.

Raymond est parvenu à maintenir l'accord de l'employeur par le biais d'éléments qu'il a pu récolter au travers de son pré-entretien avec Véronique. Il faut aussi ajouter que le syndicaliste a accompagné deux autres ruptures conventionnelles au sein de cette entreprise, maximisant de fait les informations. Ces arguments lui ont permis de maintenir l'accord de l'employeur en faisant planer le risque, plus ou moins réel, de contentieux s'il se rétractait.

En outre, et on l'observe bien au travers du comportement de Raymond, l'accompagnement syndical à la rupture conventionnelle offre également une possibilité de judiciarisation accrue de la rupture du contrat de travail par le biais des comptes-rendus d'entretiens de rupture déjà évoqués précédemment, mais aussi en transformant la rupture conventionnelle en licenciement pour faute, plus facilement contestable aux prud'hommes comme on le verra un peu plus loin.

4.1.3 Garanties économiques

En second lieu, la rupture conventionnelle du contrat de travail ouvre des garanties économiques accrues par l'assistance syndicale. La première de ces garanties est l'ouverture du droit à l'assurance chômage. On l'a déjà dit, c'est la raison principale pour laquelle les salariés s'orientent vers la rupture conventionnelle : elle leur garantit un filet de sécurité, mince, mais bien réel sous réserve qu'ils y aient cotisé suffisamment, soit l'équivalent de 6 mois de travail

à temps plein sur les 24 derniers mois depuis le 1er décembre 2021[37], pour une durée de 18 mois[38].

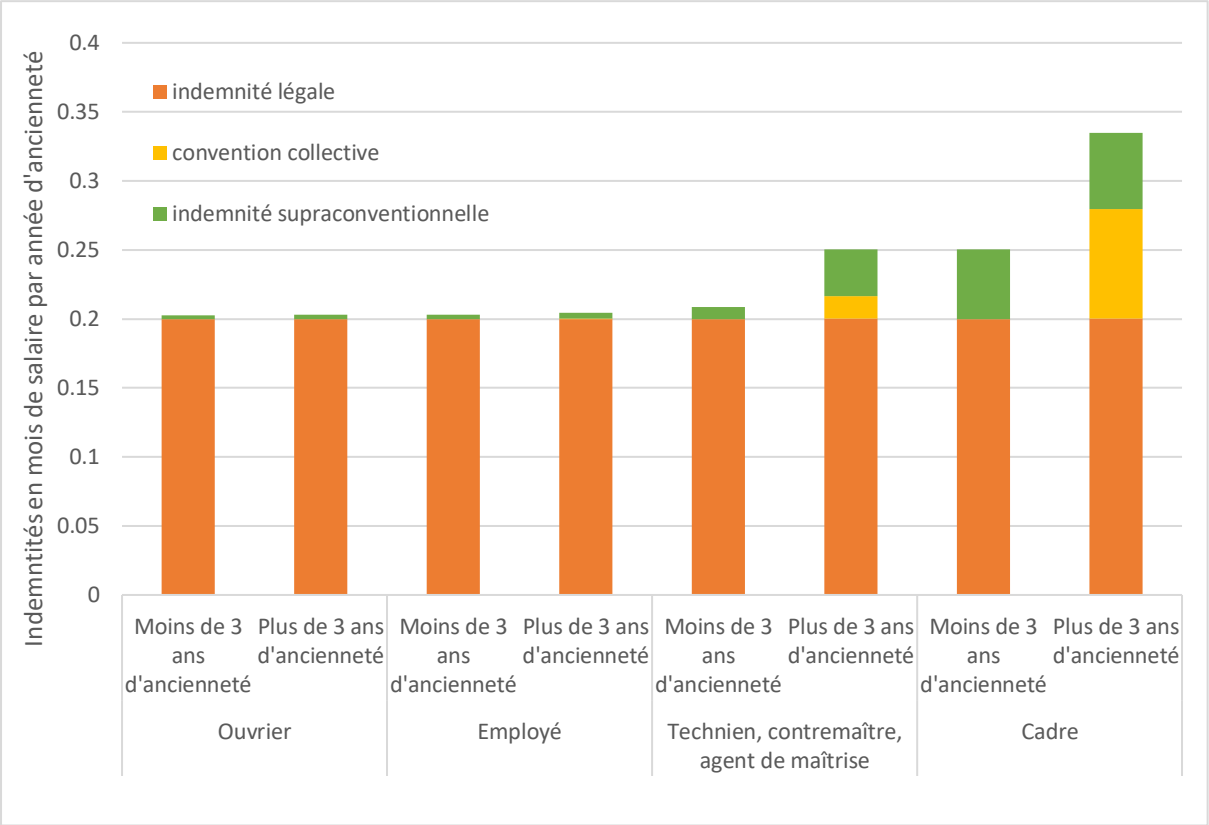
En sus de l'ouverture du droit à l'assurance chômage, la rupture conventionnelle est assortie d'une indemnité de rupture proportionnelle au salaire et à l'ancienneté du salarié[39]. Cette indemnité intéresse finalement assez peu la plupart des salariés qui souhaitent principalement accéder à l'indemnisation par l'assurance chômage. A côté du manque de main-d'œuvre, c'est cette indemnité qui semble dissuader les employeurs de à consentir aux ruptures conventionnelles, pour des raisons à la fois morales (« je ne vais pas payer pour vous partiez », disent souvent les employeurs en entretien) et économiques (en plus du montant versé au salarié, elle est imposée à 20 % puis 30 % au 1er septembre 2023 pour les employeurs[40]).

Les entretiens menés auprès d'une trentaine de salariés ont montré que, de façon minoritaire, mais fréquente, des accords sont convenus entre salariés et employeurs pour subordonner le consentement de ce dernier à la rupture conventionnelle en échange d'un retour partiel ou total de l'indemnité de rupture. Ce retour peut prendre la forme d'un don (notamment des salariés du secteur associatif) ou d'un travail gratuit (le salarié travaille gratuitement pendant une durée considérée comme équivalente au montant de l'indemnité versée). La présence d'un syndicaliste neutralise cette situation : même si ce dernier était d'accord pour un tel arrangement, on suppose que l'employeur serait trop méfiant quant à une possibilité de contentieux qu'il risquerait grandement de perdre.

En outre, l'indemnité que l'on peut qualifier de minimum peut être majorée dans deux situations qui peuvent se cumuler : si la convention collective à laquelle adhère l'entreprise comporte une clause augmentant le montant de l'indemnité de rupture, elle est alors dite conventionnelle. Ou encore lors d'une négociation de gré à gré entre le salarié et l'employeur, elle est alors dite supralégale ou supraconventionnelle. En pratique, peu de salariés disposent d'une indemnité conventionnelle. Il s'agit surtout de cadres et, dans une bien moindre mesure, de techniciens et contremaîtres comme le documente la Dares (Bouvier,2018) :

[37] Décret n° 2021-1251 du 29 septembre 2021 fixant la date d'entrée en vigueur de certaines dispositions du régime d'assurance chômage.
[38] Décret n° 2023-33 du 26 janvier 2023 relatif au régime d'assurance chômage.
[39] Il s'agit du même mode de calcul que pour l'indemnité de licenciement.
[40] Le but de cette augmentation du forfait social était de ralentir le nombre de ruptures conventionnelles pratiquées et de faire cesser une dynamique de substitution à l'indemnité de départ en retraite sur laquelle la cotisation employeur est maintenant alignée.

Figure 2 - Indemnités médianes par catégorie socioprofessionnelle, répartie selon le minimum légal, la négociation conventionnelle et supra-conventionnelle du salarié



Lecture : L'indemnité médiane reçue par un cadre de plus de 3 ans d'ancienneté est de 0,33 mois de salaire par année d'ancienneté environ. Alors que le minimum légal lui permet de recevoir 0,2 mois de salaire par année d'ancienneté, la convention collective dont il relève lui assure un surplus de 40 % du minimum légal, et la négociation individuelle un surplus de 27 %, lui permettant en médiane d'obtenir in fine une indemnité 67 % supérieure à l'indemnité prévue par la loi.
Champ : France métropolitaine (hors Hérault et Moselle), salariés non protégés ayant connu une rupture conventionnelle en 2015.
Source : Formulaires CERFA de demande d'homologation reçus en 2015 et validés par l'administration.
Méthodologie : Pour construire ce graphique, 8 sous-populations ont été construites en croisant la CSP du salarié avec sa tranche d'ancienneté (- de 3 ans, 3 ans et plus). Pour chaque sous-population, trois indemnités médianes ont été calculées : l'indemnité légale médiane, l'indemnité conventionnelle médiane et l'indemnité totale médiane. L'indemnité légale médiane est représentée sur le graphique en orange, l'indemnité conventionnelle médiane est représentée par le cumul orange + jaune, l'indemnité totale médiane est représentée par le cumul orange + jaune + vert.

Il ressort clairement de ce graphique, en plus des indemnités conventionnelles, la rareté et la faiblesse des indemnités négociées hors convention collective dans les catégories populaires qui composent pourtant 71 % des ruptures conventionnelles entre 2016 et 2019 (voir tableau 3 en annexe). En outre, les indemnités sont le plus souvent d'un montant assez faible comme le montre ce tableau récapitulant le découpage des différentes indemnités :

Tableau 4 - Structure de l'indemnité de rupture conventionnelle

Caractéristique	N = 1 628 022[1]
Indemnité légale de rupture conventionnelle	Moy. : 3 496 Méd. : 1 179 [472 - 3 111] [Min-Max : 0 - 1 406 999]
Indemnité supralégale de rupture conventionnelle :	Moy. : 2 508 Méd. : 16 | Q1 : 0 - Q3 : 268 | [Min-Max : 0 - 55 324 137]
Indemnité totale de rupture conventionnelle :	Moy. : 6 003 Méd. : 1 386 | Q1 : 523 - Q3 : 4 071 | [Min-Max : 0 - 55 373 048]

[1] Moy. : Moyenne Méd. : Médiane [EI] [Min-Max : Étendue]

Lecture : Entre 2016 et 2019, la moitié des salariés ayant conclu une rupture conventionnelle ont touché une indemnité totale de 1386 €. Les trois-quarts des salariés ont touché une indemnité de maximum 4071 €
Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration entre 2016 et 2019 ; traitement DARES, DREETS Nouvelle-Aquitaine et Gwendal Roblin.
Champ : France métropolitaine, secteur privé

La moitié des salariés ayant conclu une rupture conventionnelle entre 2016 et 2019 ont touché une indemnité légale de 1179 euros. La moyenne de cette indemnité est de 3496 euros ce qui reflète une grande disparité de situations comme le suggère l'étendue entre des salariés qui ne bénéficient pas d'indemnité légale et ceux dont le montant dépasse le million d'euros. Ceci s'explique par la prépondérance des catégories populaires et la faible ancienneté des salariés (la moitié ont moins de 3 ans d'ancienneté pour une moyenne de 5 ans, voir tableau 3 en annexes). En ce qui concerne l'indemnité supralégale[41], celle-ci s'avère extrêmement faible avec une médiane à 16 euros et une moyenne à 2508 euros. Elles concernent un faible nombre de salariés puisque les trois-quarts d'entre eux touchent une indemnité supralégale inférieure à 268 euros. Là aussi, on constate une grande disparité des situations avec des indemnités supralégales allant de 0 à plus de 55 millions d'euros. Ce qui laisse supposer qu'une minorité de salariés parvient à négocier des ruptures conventionnelles avec des indemnités supralégales très élevées. Au total, la moitié des ruptures conventionnelles conclues le sont pour une indemnité inférieure à 1386 euros et, en moyenne, pour environ 6 000 euros.

Si le montant total médian est assez faible, on constate cependant qu'il tend à augmenter pour les salariés assistés, que ce soit pour les indemnités légales ou supralégales et, mécaniquement, pour les indemnités globales :

[41] Nous ne disposons pas du montant des indemnités conventionnelles, celles-ci étant, dans les données disponibles, incluses directement avec les indemnités supralégales.

Tableau 5 - Structure de l'indemnité de rupture conventionnelle selon l'assistance du salarié entre 2016 et 2019

Caractéristique	Assistance salarié		p-valeur[2]
	Oui, N = 80 935[1]	**Non**, N = 1 516 521[1]	
Indemnité légale	Moy. : 5 302 Méd. : 2 282 [Min-Max : 0 - 387 672]	Moy. : 3 397 Méd. : 1 141 [Min-Max : 0 - 1 406 999]	<0,001
Indemnité supralégale	Moy. : 4 374 Méd. : 125 [Min-Max : 0 - 21 561 233]	Moy. : 2 419 Méd. : 14 [Min-Max : 0 - 55 324 137]	<0,001
Indemnité totale	Moy. : 9 676 Méd. : 3 350 [Min-Max : 0 - 21 564 028]	Moy. : 5 816 Méd. : 1 320 [Min-Max : 0 - 55 373 048]	<0,001

[1] Moy. : Moyenne Méd. : Médiane [Min-Max : Étendue]

[2] test de Wilcoxon sur la somme des rangs adapté aux plans d'échantillonnage complexes

Lecture : Entre 2016 et 2019, l'indemnité supralégale médiane est de 125 euros lorsque le salarié est assisté contre 14 euros lorsqu'il ne l'est pas.
Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration entre 2016 et 2019 ; traitement DARES, DREETS Nouvelle-Aquitaine et Gwendal Roblin.
Champ : France métropolitaine, secteur privé

Pour les indemnités légales, cela signifie que la probabilité de faire appel à une assistance lors de l'entretien de rupture tend à augmenter avec l'ancienneté et le salaire. La probabilité d'assistance augmente donc à mesure que l'enjeu économique s'accroît :

Tableau 6 - Ancienneté et rémunération mensuelle selon l'assistance du salarié

Caractéristique	Assistance salarié		p-valeur[2]
	Oui, N = 80 935[1]	**Non**, N = 1 516 516[1]	
Ancienneté	Moy. : 7,9 Méd. : 5,0 [Min-Max : 0,1 - 60,8]	Moy. : 4,8 Méd. : 2,7 [Min-Max : 0,0 - 139,9]	<0,001
Salaire mensuel	Moy. : 2 506 Méd. : 2 080 [1 691 - 2 718] [Min-Max : 0 - 2 544 055]	Moy. : 2 523 Méd. : 1 978 [1 553 - 2 694] [Min-Max : 0 - 8 119 022]	<0,001

[1] Moy. : Moyenne Méd. : Médiane [Min-Max : Étendue]

[2] test de Wilcoxon sur la somme des rangs adapté aux plans d'échantillonnage complexes

Lecture : Entre 2016 et 2019, l'ancienneté médiane des salariés assistés qui concluent une rupture conventionnelle est de 5 ans contre 2,7 ans pour ceux qui ne le sont pas.
Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration entre 2016 et 2019 ; traitement DARES, DREETS Nouvelle-Aquitaine et Gwendal Roblin.
Champ : France métropolitaine, secteur privé.

Ainsi la moitié des salariés assistés affichent au moins 5 ans d'ancienneté (moyenne à 8 ans) contre 2,7 ans pour les non-assistés (moyenne à 5 ans). On peut supposer que la stabilité apportée par l'ancienneté au sein d'une entreprise permet au salarié d'identifier un représentant syndical et de faire appel à celui-ci, ou encore de faire appel à un conseiller du salarié. À l'inverse, le salaire ne semble pas être un élément si déterminant, la moyenne et la médiane étant relativement proches pour les salariés assistés et non assistés.

En outre, en créant la variable indemnité significative, c'est-à-dire en considérant comme significatives les indemnités totales dont le montant est au moins égal à la moitié de l'indemnité légale, on peut neutraliser les indemnités supralégales trop faibles (qui ont surtout pour fonction d'arrondir le montant des indemnités) pour faire ressortir les indemnités supralégales les plus élevées :

Tableau 3 - Significativité de l'indemnité de rupture conventionnelle selon l'assistance du salarié*

	Assistance salarié		
Caractéristique	**Oui**, N = 80 935[1]	**Non**, N = 1 516 521[1]	**p-valeur**[2]
Indemnité significative			<0,001
Indemnité non-significative	56 658 (70%)	1 280 534 (84%)	
Indemnité significative	24 277 (30%)	235 987 (16%)	

[1] n (%)

[2] test du Chi² avec la correction du second ordre de Rao & Scott

** Une indemnité est considérée comme significative lorsque l'indemnité totale est supérieure à au moins la moitié de l'indemnité légale. Cela permet de discriminer les indemnités supralégales qui « arrondissent » l'indemnité légale à l'euro ou à la dizaine d'euros prêts.*

Lecture : Entre 2016 et 2019, 30 % des salariés assistés touchent une indemnité significative contre 16 % des salariés non assistés.

Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration entre 2016 et 2019 ; traitement DARES, DREETS Nouvelle-Aquitaine et Gwendal Roblin.

Champ : France métropolitaine, secteur privé

On constate alors que 30 % des salariés assistés à leur entretien de rupture décrochent une indemnité de rupture significative contre 16 % pour ceux qui ne sont pas assistés. Du point de vue des garanties économiques, l'accompagnement syndical tend donc manifestement à maximiser le montant de l'indemnité.

Enfin, la négociation peut également toucher d'autres éléments tels que le paiement des congés non pris pour permettre au salarié de partir plus tôt. Ceux-ci ne rentrent pas en ligne de compte dans le calcul de l'indemnité de rupture conventionnelle puisqu'il figure dans le solde de tout compte. D'après les entretiens menés avec les syndicalistes, il semblerait que l'assistance à l'entretien de rupture permet de favoriser ce type de négociation.

4.1.3 Garanties symboliques

Enfin, la rupture conventionnelle du contrat de travail n'est pas non plus dénuée de garanties symboliques, quoiqu'ambivalentes. En premier lieu, ce mode de rupture peut s'inscrire dans une logique méritocratique : elle peut ainsi être accordée à un salarié qui en fait la demande comme une récompense pour un travail bien fait et pour une loyauté professionnelle envers l'entreprise.

Ensuite, ce n'est pas tant la rupture conventionnelle que les modalités d'assistance qui sont porteuses d'une reconnaissance symbolique pour le salarié. On l'a déjà formulé plus haut, mais l'accompagnement syndical semble nécessaire pour nombre de salariés dans la mesure où ces derniers sont pris dans des situations de souffrance au travail parfois très vives et depuis un long moment. En l'écoutant et en portant ses revendications, en l'aidant à obtenir sa rupture conventionnelle, le syndicaliste offre aussi une reconnaissance des souffrances dont a été victime le travailleur. Pour les salariés les plus isolés qui font appel à un conseiller du salarié, ceux-ci restaurent une forme de solidarité au travail bien qu'il s'agisse d'une rupture de contrat de travail et luttent contre une forme d'anomie dans l'univers professionnel (Ferrette, 2010).

De ce fait, les salariés ne partent pas « en silence » ni par la petite porte : une minorité est accompagnée par un tiers, le plus souvent un syndicaliste. Et ils ne partent pas sans rien. L'indemnité de rupture est aussi présentée comme un juste retour des choses, comme une forme de réparation pour ce qu'ils ont vécu :

> ***GR*** : Tu voulais partir avec quelque chose et pas faire une inaptitude ou une démission, quoi. C'était l'idée ?
>
> ***Véronique*** : Oui, puis je voulais pas partir aussi avec une faute professionnelle. Je n'en n'avais pas fait.
>
> ***GR*** : Et puis, partir avec une démission, ça veut dire aussi partir sans rien, quoi.
>
> ***Véronique*** : Oui. […] Il y a un moment où il faut avoir une reconnaissance. Je n'en avais pas dans mon travail. Donc, en partant, je leur ai fait un pied de nez, j'étais contente.
>
> ***Véronique, 55 ans, conseillère de vente en prêt-à-porter au moment de sa rupture conventionnelle.***

Néanmoins ce sentiment n'est pas univoque dans la mesure où certains salariés peuvent estimer, a contrario, que la rupture conventionnelle a constitué une séparation à moindre coût, comme un mode d'évacuation rapide de l'entreprise. Mais cette modalité de sortie n'est pas toujours décidée à l'avance.

4.2 La modalité de rupture du contrat comme enjeu de négociation

Si la priorité pour les syndicalistes est de garder le salarié en emploi, c'est le plus souvent celui-ci qui souhaite quitter l'entreprise par le biais d'une rupture conventionnelle. En outre, lorsque les employeurs souhaitent se séparer du salarié, il est compliqué – mais pas impossible – pour un syndicaliste de le maintenir dans son emploi. Surtout que, dans cette situation, les salariés ne souhaitent bien souvent plus s'y maintenir.

En pratique, le travail des syndicalistes qui accompagnent des ruptures de contrat peut passer par une modification de la modalité de rupture du contrat de travail, de sorte qu'elle soit plus

avantageuse pour le salarié. Ainsi, un entretien à rupture préalable du contrat de travail pour laquelle est prévue une rupture conventionnelle peut déboucher sur une autre modalité de rupture du contrat de travail tel qu'un licenciement pour faute. L'inverse est aussi possible : un licenciement peut finalement se transformer en rupture conventionnelle. Il est cependant impossible de mesurer la proportion de ces évolutions. L'objectif pour les militants syndicaux reste la sécurisation des salariés qu'ils accompagnent et la maximisation de leurs garanties économiques, juridiques et symboliques.

En réalité, plus que l'indemnité de rupture, c'est bien souvent le mode de rupture en lui-même qui peut faire l'objet d'une négociation par les militants syndicaux. D'où l'intérêt méthodologique de suivre une pluralité de situations et pas seulement celles qui débouchent sur des ruptures conventionnelles. On va donc examiner en détail les modalités de substitution des ruptures conventionnelles à des licenciements pour faute, des licenciements économiques ou pour inaptitude, qu'elles aient lieu dans un sens ou dans l'autre.

4.2.1 Rupture conventionnelle et licenciement pour faute

Lorsqu'un salarié est convoqué dans le cadre d'un licenciement pour faute et que le dossier est solide, c'est-à-dire la ou les fautes dument renseignées et constatées, et donc que la probabilité de gagner un contentieux est faible, le représentant syndical ou le conseiller du salarié peut tenter le plus souvent de la transformer en rupture conventionnelle. À l'inverse, lorsque le dossier constitué par l'employeur est bancal, ces derniers cherchent soit à maintenir le licenciement pour faute afin de le contester aux prud'hommes et en obtenir ainsi une somme conséquente, soit de proposer une rupture conventionnelle assortie d'une indemnité supralégale conséquente. La rupture conventionnelle empêchant quasi mécaniquement le contentieux, elle sert alors en quelque sorte à acheter l'absence de poursuite judiciaire :

> ***Antoine*** : Émilie, c'était une ingénieure qui travaillait ici. C'est une cheffe de projet qui a été licenciée parce que soi-disant elle était plus en phase avec la stratégie de l'entreprise. Donc on s'est mis d'accord, là on a eu une rupture conventionnelle. On a demandé 20 000 euros en plus de l'indemnité légale.
>
> ***GR*** : Oui parce qu'ils voulaient se débarrasser d'elle en fait.
>
> ***Antoine*** : Ouais. Ça s'est très mal passé. J'ai accompagné le… on est allé à trois : Marie et les deux… moi et mon représentant syndical. Parce qu'elle avait voulu, parce qu'elle était pas obligée [de se faire assister]. Mais il faut savoir qu'à l'intérieur de notre entreprise, le délégué syndical peut y aller. Là j'avais une double casquette : délégué syndical et conseiller et du salarié. Donc je suis venu comme délégué syndical. Et comme « collègue », entre guillemets. Et du coup on avait bien discuté avec le PDG en personne parce qu'eux ils ont commencé avec une lettre recommandée avec une sanction. [Il lit le courrier en question qu'il a préalablement sorti du dossier] « Nous envisageons de procéder à d'éventuelles sanctions à votre égard, pouvant aller jusqu'au licenciement *tatatatata* les articles, etc. Le 22 novembre. » Et donc tu vois, ça a commencé comme ça. Parce que soit disant, elle avait fait des fautes, etc. Après, 22 novembre… le mois de mai [il sort un nouveau courrier] : « je fais suite à l'entretien du 11 mai pour vous confirmer que nous ne sommes pas pleinement satisfaits de la façon dont vous menez à bien vos missions. » Donc le mois de mai, ils lui ont dit déjà que les missions, elle était au service projets, ils étaient pas contents. Donc ça, c'était un autre recommandé. Tu vois, ils ont préparé la… [il continue de regarder les papiers du dossier] ça c'est le contrat, ça c'était toutes les choses qu'elle avait faites : l'hôtel, la passerelle parce qu'elle était ingénieure quand même.
>
> ***GR*** : Pourquoi t'as ça, toi ? Ces contrats de…

Antoine : Parce qu'elle me les a donnés pour quantifier ce qu'elle avait fait et donc on doit quantifier l'argent.

GR : Ouais, ce qui a joué sur l'indemnité en fait, c'est ça.

Antoine : Voilà, tout ça ça a joué sur l'indemnité. C'est pour ça que… Donc, on lui a montré qu'elle était là depuis plusieurs années, c'est pas parce qu'un projet est mal terminé pour x, y raisons, que… donc ils voulaient la licencier. Et ça, ça a joué beaucoup. [Il regarde de nouveau le dossier] c'est un autre projet qu'elle avait fait… Donc à la fin la direction voulait absolument… Bon, elle voulait plus rester, la personne…

GR : Elle voulait partir aussi ?

Antoine : Bah… ils l'ont tellement déglingué ! Donc elle a travaillé quand même deux-trois ans, le résumé, elle dit, en gros, j'explique… J'lui ai dit : « bon, tu me fais un récapitulatif de ton poste en tant que cheffe de projet depuis septembre 2010. Et c'est sur une attraction que ça coinçait. Ils l'ont mis, ils l'ont enlevé. Donc ça a coûté un peu… Ils se sont retournés contre elle à cause de ça. Ils lui ont dit : « oui, elle est arrivée en retard, ça sert plus à rien, etc. » Donc ben après on a fait les calculs, on a pris sa fiche de paye, on a fait les calculs et tout et… on est tombé d'accord sur les indemnités légales de plus de 20 000 euros.

GR : Comment est-ce qu'elle t'a contacté à la base ?

Antoine : Elle voulait partir quoi qu'il arrive. Parce qu'elle pouvait plus travailler dans une boîte où son… ce monsieur, le PDG, voulait plus d'elle. Donc beh… elle voulait pas partir avec rien, elle avait pas la sécurité de l'emploi à l'extérieur, donc elle voulait se protéger. Pour au moins avoir une année de salaire, entre guillemets. Donc elle est venue me voir. Quand elle était convoquée avec la lettre, la convocation avec recommandé, bah elle a le droit de se faire accompagner. Nous, on a contesté le licenciement. Donc on leur a dit qu'on allait prendre un avocat et aller aux prud'hommes. Bah… ils veulent pas d'histoires. Donc la direction dit : « on va se mettre d'accord. » On est allé voir l'avocate qui a dit : « ouais, prenez un montant d'argent, etc. » Autrement c'était trois ans de procédure et c'est pas bien, ça.

GR : Oui, c'est long. D'accord et donc après vous êtes revenu voir la direction, vous avez proposé la rupture conventionnelle ?

Antoine : Ouais. Avec un supralégal, la prime supralégale. Tout était d'accord, tout le monde était d'accord. Et nous on y était allé fort, on avait demandé 50 000.

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

Pour les employeurs les plus craintifs concernant la divulgation de ce qui pourrait se passer au sein de l'entreprise après une rupture conventionnelle, on a pu observer dans deux cas son articulation avec un accord transactionnel. Mais cet accord n'est pas seulement une garantie juridique puisqu'il permet d'y ajouter des indemnités de rupture qui ne sont pas soumises à cotisations[42].

4.2.2 Rupture conventionnelle et licenciement économique

En outre, les syndicalistes sont particulièrement attentifs à ce que les ruptures conventionnelles ne se substituent pas à des licenciements économiques. Cela n'est pas évident dans la mesure où la jurisprudence tolère les ruptures conventionnelles en période de difficultés économiques (Cass. soc. 9 mars 2011, n° 10-11581). Ce risque de substitution est d'autant plus

[42] En pratique, il s'agit de ne pas mentionner, dans l'accord transactionnel, que l'indemnité transactionnelle couvre des sommes qui devraient être imposables, comme des éléments de salaire, normalement soumis à cotisations.

craint par les syndicalistes que le licenciement économique apporte davantage de garanties au salarié qu'une rupture conventionnelle. En effet, si celui-ci signe, dans le cadre d'un licenciement économique, un contrat de sécurisation professionnelle (CSP), il bénéficie non seulement d'une indemnité de rupture du même montant, mais aussi d'une diversité d'autres garanties dont le maintien de son allocation au montant de son salaire net[43]. En outre, s'il retrouve un emploi avant la fin de son CSP, il peut alors percevoir la moitié des droits qu'il lui restants, sous forme de prime versée en deux fois. Néanmoins, le licenciement économique et le CSP coûtent plus cher à l'employeur, d'où l'intérêt, pour celui-ci, de leur substituer une rupture conventionnelle.

4.2.3 Rupture conventionnelle et licenciement pour inaptitude

Les ruptures conventionnelles prennent très régulièrement place dans des situations de souffrance au travail. Dans ces contextes, les salariés envisagent aussi une rupture de leur contrat de travail par le biais d'un licenciement pour inaptitude. Certains ont par ailleurs déjà pu engager des démarches en ce sens. Mais face à l'inaptitude, la rupture conventionnelle a l'avantage d'être plus souple, car plus rapide à mettre en place. L'inaptitude au poste de travail doit en effet être constatée par un médecin du travail, ce qui implique un délai supérieur à celui de la procédure de rupture conventionnelle. En outre, en cas d'inaptitude au poste, l'employeur, s'il le peut, doit proposer au salarié un reclassement sur un autre poste après avoir consulté le CSE (s'il y en a un).

Néanmoins, le licenciement pour inaptitude permet aux salariés, si leur inaptitude est considérée comme étant d'origine professionnelle par la médecine du travail, de doubler le montant de leur indemnité de rupture. Elle est donc généralement plus avantageuse pour le salarié. En outre, une inaptitude d'origine professionnelle entraîne pour l'employeur une majoration des cotisations auprès de la caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT). Celui-ci aurait donc, du point de vue comptable, tout intérêt à privilégier une rupture conventionnelle.

Conclusion partie 4

C'est lorsqu'il y a accompagnement syndical que la rupture conventionnelle peut le plus apparaître comme un arrangement à l'« amiable ». En effet, face à l'échec de la procédure à garantir le consentement du salarié et le rééquilibrage de la relation de travail, l'assistance syndicale semble être le seul garde-fou efficace envisageable. Seulement, elle concerne relativement peu de salariés (5 % des RCI entre 2016 et 2019) avec une variation du simple au triple selon la taille de l'entreprise.

Si la rupture conventionnelle contient par essence certaines garanties (comme le bénéfice de l'ARE), leur diversité et leur intensité s'accroissent lorsqu'il y a assistance syndicale. Une analyse des ruptures conventionnelles « par le bas » permet de mettre au jour la diversité des formes de garanties, tant économiques que symboliques, mais aussi les différents enjeux de la négociation. Ceux-ci dépassent la simple négociation de l'indemnité de rupture à laquelle on pourrait s'attendre et placent le mode de rupture lui-même dans les termes de l'échange. Car

[43] Contre 12,95 + 40,4 % du salaire journalier de référence pour les autres bénéficiaires de l'aide au retour à l'emploi.

les ruptures conventionnelles coexistent avec de multiples modalités de rupture du contrat de travail à durée indéterminée dont nous n'avons pas présenté une liste exhaustive.

Pour autant, il reste que l'accompagnement se traduit généralement par une sortie inéluctable de l'emploi. Ce sont les conditions de sortie qui en sont aménagées. L'employeur peut « acheter la paix sociale » et la sécurisation de la flexibilité moyennant un certain montant. L'assistance syndicale présente alors principalement un effet palliatif.

Conclusion générale

Pierre angulaire de la politique de flexicurité débutée dès la fin des années 2000, la rupture conventionnelle a connu un succès croissant et s'est durablement installée dans le paysage des ruptures de contrat de travail. Pour autant, loin de l'image consensuelle qu'on lui prête habituellement, celle-ci se trouve au centre d'une tension entre le salarié et l'employeur qui vise à l'obtention du consentement de l'autre partie à la rupture du contrat. Loin de rééquilibrer le rapport de force, la procédure de rupture conventionnelle vient sacraliser le pouvoir discrétionnaire dont bénéficie l'employeur. Le risque est alors de voir se généraliser la signature de ruptures conventionnelles au détriment des garanties dont pourrait bénéficier le salarié, notamment en cas de contentieux, la rupture conventionnelle verrouillant quasi-automatiquement les recours devant les prud'hommes. Ce mode de rupture qui promettait flexibilisation des contrats en contrepartie d'une sécurisation des parcours professionnels des salariés a progressivement glissé, à l'image des politiques d'emploi qui lui ont succédé, vers une sécurisation principalement destinée et au bénéfice des entreprises.

L'accompagnement syndical permet, dans une certaine mesure, de rééquilibrer le rapport de force et de limiter le pouvoir discrétionnaire dont l'employeur dispose. Dans les entreprises dépourvues de représentant du personnel, les conseillers du salarié importent une juridicisation de la régulation des rapports au travail, jusqu'ici principalement paternalistes. En tant qu'intermédiaires du droit (Pélisse, 2018), c'est sur l'encadrement juridique des règles du travail et sur leur expérience qu'ils fondent leur intervention afin d'obtenir un maximum de garanties liées à la rupture du contrat du salarié qu'ils accompagnent. Dans les entreprises de taille plus importante, la maîtrise des règles du droit est beaucoup plus étendue puisqu'elle fonde la régulation des rapports au travail (Pélisse, 2009). La sécurisation du contentieux qu'apporte la rupture conventionnelle y apparaît bien moins nécessaire, ce qui explique pour partie le moindre recours à ce mode de rupture dans ce type de structure et qui ne tient donc pas à la seule implantation syndicale. L'enjeu pour les représentants du personnel dans ces entreprises est alors de chercher à rendre explicites les règles d'acceptation des ruptures conventionnelles demandées par les salariés afin de réduire, autant que possible, la marge du pouvoir discrétionnaire de la direction.

L'accompagnement syndical permet à la fois de garantir réellement le consentement du salarié à la rupture, mais aussi de maximiser les diverses garanties associées à la rupture conventionnelle. Lorsque les salariés en sont à l'initiative, l'enjeu principal de la négociation réside en effet dans l'obtention du consentement de l'employeur, réduisant le plus souvent la négociation de l'indemnité à peau de chagrin. La probabilité d'obtenir une indemnité supplémentaire croît cependant fortement lorsque les salariés sont assistés. L'accompagnement syndical prend également son sens en ce qu'il réhabilite l'expérience du salarié : au-delà du gain économique et de la sécurisation matérielle, la rupture conventionnelle participe de la reconnaissance des formes de souffrance au travail endurées. Mais cette reconnaissance s'obtient au prix d'une déjudiciarisation de la situation dont l'issue, tant symbolique qu'économique, aurait sans doute été plus élevée. En outre, le recours à la rupture conventionnelle doit s'appréhender dans un cadre global où le salarié raisonne et arbitre en fonction des autres modes possibles de sortie du CDI. Avec le consentement de l'employeur, la modalité de rupture représente le principal enjeu de la négociation entre les deux parties. D'où leur nécessaire maîtrise par les représentants syndicaux qui accompagnent les salariés. Il s'agit

d'un exercice plus complexe qu'il n'y paraît et qui allie connaissances juridiques et appréhension de situations conflictuelles. L'analyse approfondie de l'accompagnement syndical des ruptures conventionnelles montre que celles-ci sont bien loin d'être aussi convenues que leur nom le laisse entendre.

L'accompagnement syndical des ruptures conventionnelles n'est donc pas vain. C'est lorsque les syndicalistes assistent des salariés pour leur RCI que l'on retrouve une forme de négociation telle qu'elle l'était conçue à la base : comme une rupture d'un commun accord avec des garanties équilibrées. Néanmoins, même dans ce cas de figure, le pouvoir discrétionnaire de l'employeur reste élevé, compliquant de fait l'intervention syndicale. Ces derniers n'évitent que rarement une rupture conventionnelle, mais en aménagent, à la marge, les conditions de sortie. En outre, rappelons que seuls 5 % des ruptures conventionnelles étaient assistées entre 2016 et 2019. Il y a donc bien ici un enjeu fondamental pour les organisations syndicales à former davantage de conseillers du salarié, dont l'action peut contribuer à retisser un lien distendu avec les organisations syndicales, alors que des projets de durcissement des conditions de représentation des salariés dans les CSE semblent à nouveau à l'ordre du jour[44] (Margueritte et al., 2024 : 17). Il semble que, face au détricotage progressif des garanties juridiques durement acquises par les salariés, leur sécurisation repose plus que jamais sur les organisations syndicales.

Travailler sur la rupture conventionnelle permet ainsi d'éclairer les mutations que connaît aujourd'hui le contrat de travail à durée indéterminée. L'ANI de 2008 rappelait que le CDI reste la forme normale de l'emploi, par opposition aux formes d'emploi atypiques (CDD, intérim, temps partiel, auto-entreprises, etc.) créés afin de flexibiliser l'emploi tout en luttant contre le chômage (Maruani, 2001). Ces formes particulières d'emploi ont des conséquences sur les salariés en emploi stable, notamment dans la déstructuration des collectifs ouvriers (Beaud & Pialoux, 1999 ; Papinot, 2009 ; Seiller, 2014). On observe depuis les années 2010 un mouvement de flexibilisation du CDI, processus dans lequel s'inscrit la création de la rupture conventionnelle, malgré une dimension relativement consensuelle au premier abord. Si les réformes successives ne visent pas explicitement le CDI et son rôle de norme, la flexibilisation des règles juridiques encadrant le travail participe bien *in fine* à sa flexibilisation.

Il en est ainsi des réformes ayant complexifié ou dissuadé le recours aux contentieux. C'est déjà la cas avec la rupture conventionnelle, mais la dynamique s'est poursuivie au travers de la loi n° 2015-990 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques qui a accru la difficulté du recours aux prud'hommes en accélérant la procédure, tout en rendant obligatoire la présentation des pièces du dossier en amont du jugement et en sanctionnant les retards. Puis, l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 a notamment mis en place un barème qui réduit drastiquement l'indemnité de licenciement sans cause réelle ou sérieuse – à laquelle peuvent prétendre les salariés contestant leur rupture conventionnelle – pour les anciennetés les plus faibles. Or, la majorité des ruptures conventionnelles conclues concernent des CDI inférieurs à trois ans.

Cette même ordonnance du 22 septembre 2017 a également eu pour effet d'affaiblir la représentativité syndicale dans les entreprises via l'instauration des CSE et du même coup la capacité de négociation syndicale (Grignard et al., 2021).

[44] Notamment avec un relèvement du seuil d'effectifs pour la création d'un CSE de 50 à 250 salariés.

De son côté, l'assurance chômage est progressivement détricotée en rabotant le revenu de remplacement des demandeurs d'emploi[45], la durée d'indemnisation[46], les conditions d'entrée[47] ainsi que le nombre de chômeurs indemnisés (France Travail & Dano, 2024).

Toutes ces réformes doivent par conséquent être pensées conjointement et comme un tout, dans la mesure où elles produisent des effets les unes sur les autres. La baisse du nombre de représentants disponibles, en particulier syndicaux, affecte le temps et les mandats nécessaires à l'accompagnement des salariés dans leurs entreprises, mais aussi en dehors, à l'instar des conseillers du salarié. Les réformes des prud'hommes dissuadent une saisie par les salariés, mais aussi par leurs défenseurs syndicaux en raison d'une complexité accrue et de la réduction des gains espérés. L'accroissement des difficultés pour générer des droits à l'assurance chômage produit une crainte chez les salariés en CDI de se retrouver piégés dans un emploi qu'ils ne peuvent plus quitter, soit parce qu'ils n'obtiennent pas de rupture conventionnelle, soit parce que les revenus issus des droits au chômage seraient insuffisants.

Mais bout à bout, tous ces éléments interdépendants contribuent à galvauder la forme d'emploi encore reconnue comme la plus stable et la plus sécurisée. Dès lors, on comprend que le rejet du CDI ne reflète pas tant une forme de clivage générationnel qui pénaliserait des « jeunes » en quête de mobilité accrue qu'une méfiance croissante à l'égard d'un contrat de travail qui tend, pour les secteurs les plus précaires, à fixer la main-d'œuvre, comme le développement du salariat le faisait lui-même à l'origine.

[45] Décret n° 2021-1251 du 29 septembre 2021 fixant la date d'entrée en vigueur de certaines dispositions du régime d'assurance chômage.
[46] Décret n° 2023-33 du 26 janvier 2023 relatif au régime d'assurance chômage.
[47] Décret n° 2023-275 du 17 avril 2023 sur la mise en œuvre de la présomption de démission en cas d'abandon de poste volontaire du salarié ; Décret n° 2023-1307 du 28 décembre 2023 relatif au refus par un salarié d'une proposition de contrat de travail à durée indéterminée à l'issu e d'un contrat de travail à durée déterminée.

Bibliographie

Amossé, T., & Denis, J.-M. (2016). La discrimination syndicale : une discrimination comme les autres ?. Enjeux et état des lieux. *Travail et emploi*, *145*(1), 5-30. https://doi.org/10.4000/travailemploi.6894

Andolfatto, D., & Labbé, D. (2000). *Sociologie des syndicats*. Éditions La Découverte.

Attali, J. (2008). *300 décisions pour changer la France* (p. 245) [Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française].

Avril, C. (2003). Les compétences féminines des aides à domicile. In F. Weber, S. Gojard, & A. Gramain, *Charges de famille. Dépendance et parenté dans la France contemporaine.* La Découverte.

Beaud, S., & Pialoux, M. (1999). *Retour sur la condition ouvrière : Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Fayard.

Bernard-Reymond, P. (2008). *Projet de loi portant modernisation du marché du travail*.

Béroud S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B., Pélisse J., *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine,* Éditions du Croquant.

Béroud, S., & Thibault, M. (2021). *En luttes ! : Les possibles d'un syndicalisme de contestation*. Raisons d'agir éditions.

Béroud, S., & Thibault, M. (A paraître). Introduction du dossier champ syndical. *Actes de la recherche en sciences sociales*.

Berta, N., Signoretto, C., & Valentin, J. (2012). La rupture conventionnelle : Objectifs officiels versus enjeux implicites. *Revue Française de Socio-Économie*, *9*(1), 191-208. https://doi.org/10.3917/rfse.009.0191

Berthet, T., & Conter, B. (2019). Un oxymore vivant ? Les institutions belges et françaises face à la flexicurité. In T. Berthet & C. Vanuls, *Vers une flexicurité à la française ?* Octarès Éditions, pp. 65-86.

Berthonneau, C. (2016, mai). *Reconstruire le mouvement ouvrier dans le monde de l'emploi tertiaire et subalterne : Trajectoires, socialisations militantes et travail syndical dans une Union locale CGT*. Journées Internationales de Sociologie du Travail, Athènes. https://hal.science/hal-01406085

Berthonneau, C. (2020). Chapitre 4. Promouvoir les « invisibles » au sein du syndicat. Les conditions de la participation aux instances délibératives d'une Union locale de la CGT. In Y. Gassier & B. Giraud (Éds.), *Le travail syndical en actes : Faire adhérer, mobiliser, représenter* (p. 123-146). Presses universitaires du Septentrion. http://books.openedition.org/septentrion/108308

Bourdieu, P. (2002). Culture et politique. In *Questions de sociologie* (p. 236-251). Editions de Minuit.

Bouvier, A. (2018). Quels salariés parviennent à négocier leur indemnité de rupture conventionnelle ? *DARES Analyses*, *6*. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/quels-salaries-parviennent-a-negocier-leur-indemnite-de-rupture-conventionnelle

Cahuc, P., & Kramarz, F. (2004). *De la précarité à la mobilité : Vers une Sécurité sociale professionnelle* [Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale].

Camdessus, M. (2004). *Le sursaut : Vers une nouvelle croissance pour la France*. la Documentation française.

Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale : Une chronique du salariat*. Gallimard.

Coutrot, T. (2006). Une « flexicurité » à la française ? In M. Husson, *Travail flexible, salariés jetables. Fausses questions et vrais enjeux de la lutte contre le chômage*. La Découverte.

Dalmasso, R., Gomel, B., Méda, D., & Serverin, É. (2012). Des ruptures conventionnelles vues par les salariés : À la recherche des raisons de rompre. *La Revue de l'Ires*, *n° 74*, pp. 3-34.

Dalmasso, R., Gomel, B., & Serverin, É. (2015). *Le consentement du salarié à la rupture conventionnelle, entre initiative, adhésion et résignation : Enquête Dares auprès de 4502 salariés signataires d'une rupture conventionnelle homologuée en 2011*. Rapport du centre d'études de l'emploi.

Desrieux, C., & Espinosa, R. (2020). La barémisation des indemnités pour licenciement abusif : Quelques éléments d'analyse empirique. *Revue économique*, *71*(3). https://www-cairn-info.ressources.univ-poitiers.fr/revue-economique-2020-3-page-527.htm

Erhel, C. (2020). *Chapitre III. Les réformes des politiques de l'emploi: Vol. 3e éd.* (p. 45-88). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/les-politiques-de-l-emploi--9782715403321-p-45.htm

Fabre, A., Lefresne, F., & Tuchszirer, C. (2008). L'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail. Une tentative d'évaluation. *Revue de l'OFCE*, *107*(4), 5-28. https://doi.org/10.3917/reof.107.0005

Favennec-Héry, F. (2008). Un nouveau droit de la rupture du contrat de travail. *Droit social*, *6*.

Ferrette, J. (2010). Au-delà de l'action directe et de l'institutionnalisation, les conseillers du salarié. *Travail et Emploi*, *122*, Article 122. https://doi.org/10.4000/travailemploi.1577

Fillieule, O., & Pudal, B. (2010). 8. Sociologie du militantisme.Problématisations et déplacement des méthodes d'enquête. In *Penser les mouvements sociaux* (p. 163-184). La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.filli.2010.01.0163

Forzy, L., Titli, L., & Abline, S. (2020). Conseiller du salarié : Un engagement de terrain, entre militantisme syndical et mission de service public. *Direccte Île-de-France. Synthèse thématique, 92*.

Forzy, L., Titli, L., Barbry, C., & Stromboni, T. (2019). *Conseiller du salarié : Un engagement de terrain, entre militantisme syndical et mission de service public. Enquête quantitative et approche qualitative des conseillers du salarié franciliens, 2019* [Rapport final]. asdo études.

France Travail, & Dano, J. (2024). Part des demandeurs d'emploi indemnisables : Situation au 30 juin 2023. *Statistiques et indicateurs*.

Freyssinet, J. (2007). L'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail : Un avenir incertain. *La Revue de l'Ires*, *54*(2), 3-39. https://doi.org/10.3917/rdli.054.0003

Furjot, D. (2000). Où sont les délégués syndicaux ? *Premières synthèses, DARES, 41-2*. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/ou-sont-les-delegues-syndicaux

Gaxie, D. (1977). Économie des partis et rétributions du militantisme. *Revue française de science politique*, *27*(1), 123-154. https://doi.org/10.3406/rfsp.1977.393715

Giraud, B. (2017). « Quand on va au juridique, c'est qu'on a déjà perdu ». *Politix*, *118*(2), 131-155.

Giraud, B., Yon, K., & Béroud, S. (2018). *Sociologie politique du syndicalisme*. Armand Colin.

Grignard, M., & Pilliard, J.-F. (2021). *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*.

Grignard, M., Pilliard, J.-F., Prouet, E., & Naboulet, A. (2021). *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail* (p. 262). France Stratégie.

Grimault, S. (2008). Sécurisation des parcours professionnels et flexicurité : Analyse comparative des positions syndicales. *Travail et Emploi, 113,* Article 113. https://doi.org/10.4000/travailemploi.2350

Gros, J. (2016). Relations d'emploi et domination personnalisée. Comment la gestion de la main-d'œuvre dans une PME s'appuie sur des rapports de classe. *Genèses*, *105*(4), 97-119. https://doi.org/10.3917/gen.105.0097

Lahire, B. (1998). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan.

Lamanthe, A. (2011). Les métamorphoses du paternalisme : Histoire, dynamiques et actualités. In *Les métamorphoses du paternalisme : Histoire, dynamiques et actualités*. CNRS Éditions. https://books.openedition.org/editionscnrs/21348

Lescurieux, M. (2021). *Le temps de militer. Carrière syndicale et disponibilité biographique des femmes et des hommes de la CFDT*. EHESS.

Margueritte, L., Izard, A., Bolo, P., Violland, A.-C., & Havet, N. (2024). *Rendre des heures aux français* (p. 31) [Rapport parlementaire aux ministres Bruno Le Maire et Olivia Grégoire].

Maruani, M. (2001). L'emploi dans une société de plein chômage. In A. Pouchet, *Sociologie du travail : 40 ans après* (Elsevier Masson, p. 191-200).

Masanovic, P., & Baradel, S. (2009). Les nouveaux modes de rupture du contrat de travail. *Le Droit Ouvrier*, 182-191.

Papinot, C. (2009). Jeunes intérimaires et ouvriers permanents en France : Quelle solidarité au travail ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, *64*(3), 489-506. https://doi.org/10.7202/038553ar

Parisot, L. É. scientifique P., & Mouvement des entreprises de France. (2007). *Besoin d'air*. Éd. du Seuil.

Pélisse, J. (2009). Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail. *Politix*, *86*(2), 73-96. https://doi.org/10.3917/pox.086.0073

Pélisse, J. (2018). Travailler le droit : Lectures et perspectives sociologiques. *Revue française de sociologie*, *59*(1), 99-125. https://doi.org/10.3917/rfs.591.0099

Pereira, B. (2015). Flexicurité et rupture conventionnelle du contrat de travail : De l'oxymore à l'ambiguïté de la pratique. *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, *122*(4), 13-20.

Poliak, C. (2002). Manières profanes de « parler de soi ». *Genèses*, *47*(2), 4-20. https://doi.org/10.3917/gen.047.0004

Prétot, X. (2008). L'homologation de la rupture conventionnelle par l'autorité administrative. *Droit social*, *3*, 316-324.

Seiller, P. (2014). Sous-traitance et segmentations ouvrières dans la construction navale. *Sociologie, N°4, vol. 5,* Article N°4, vol. 5. https://journals.openedition.org/sociologie/2285

Serverin, É., Valentin, J., Kirat, T., Sauze, D., & Dalmasso, R. (2008). Évaluer le droit du licenciement. Comparaison des droits et des procédures, mesure des actions. *Revue de l'OFCE*, *107*(4), 29-64. https://doi.org/10.3917/reof.107.0029

Signoretto, C. (2019). Un éclairage statistique sur l'usage des licenciements dans les établissements français dans un contexte de réforme du droit du travail. In T. Berthet & C. Vanuls, *Vers une flexicurité à la française ?* (Octarès édition, p. 207-229).

Sin, P. (2020). *Le militantisme syndical dans les TPE : Proposition d'une typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié* [Phdthesis, Université Paris-Est]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03123027

Sin, P., & Grima, F. (2019). La militance syndicale dans la très petite entreprise : Le cas du conseiller du salarié. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *74*(1), 66-88. https://doi.org/10.7202/1059465ar

Union Européenne, & Bruxelles : Commission européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances. (2007). *Vers des principes communs de flexicurité*.

Vanuls, C., & Berthet, T. (2019). Introduction générale. In Berthet, Thierry & C. Vanuls, *Vers une flexicurité à la française ? : Regards croisés sur les évolutions professionnelles au prisme des réformes du travail et de l'emploi* (p. 11-26). Octares Editions.

Virville, M. de, & France. Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. (2004). *Pour un Code du travail plus efficace : Rapport au ministre des Affaires sociales, du travail et de la solidarité*. la Documentation française.

Willemez, L. (2003). Quand les syndicats se saisissent du droit. Invention et redefinition d'un rôle. *Sociétés contemporaines, 52*(4), 17-38. https://doi.org/10.3917/soco.052.0017

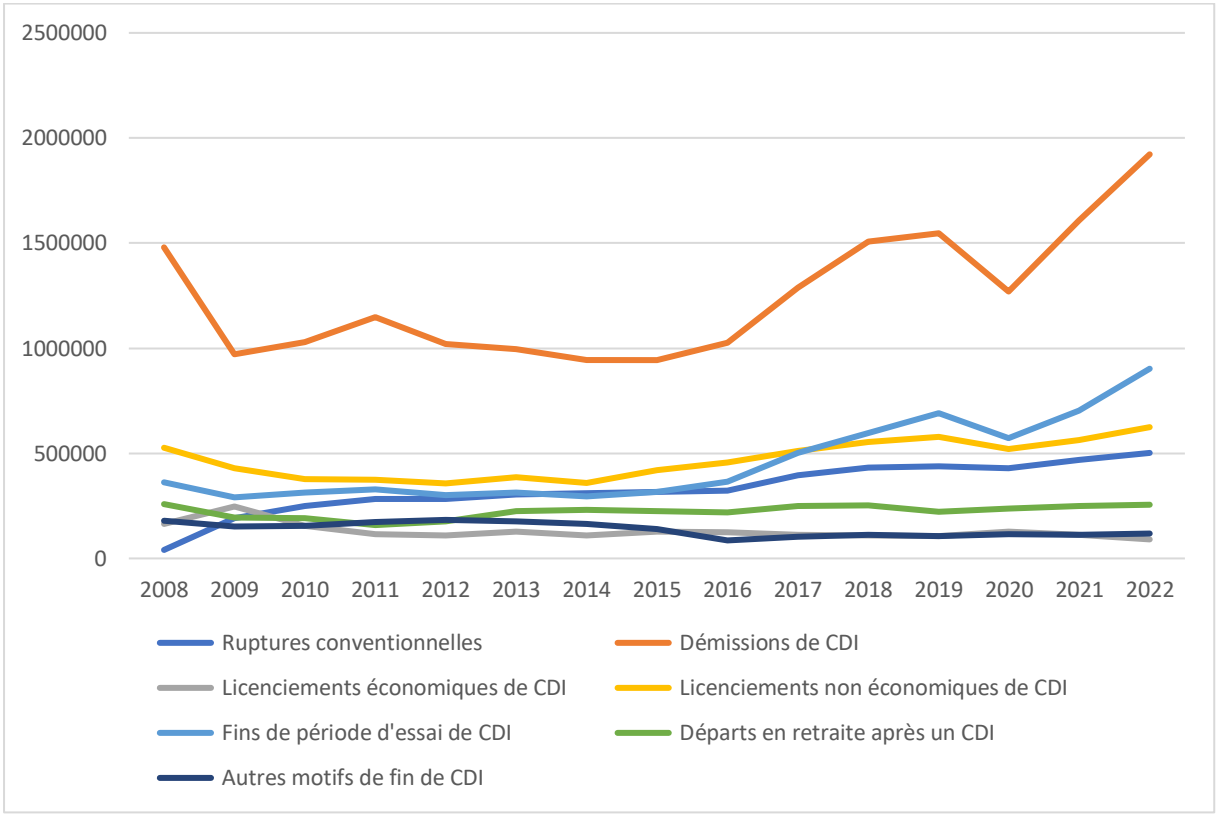
Willemez, L. (2017a). *Le travail dans son droit : Sociologie historique du droit du travail en France (1892-2017)*. LGDJ.

Willemez, L. (2017b). Une pédagogie du droit sous contrainte. Les syndicalistes et les inspecteurs du travail dans l'activité de consultation juridique. *Politix, 118*(2), 103-130.

Yon, K. (2009). Quand le syndicalisme s'éprouve hors du lieu de travail. La production du sens confédéral à Force ouvrière. *Politix, 85*(1), 57-79. https://doi.org/10.3917/pox.085.0057

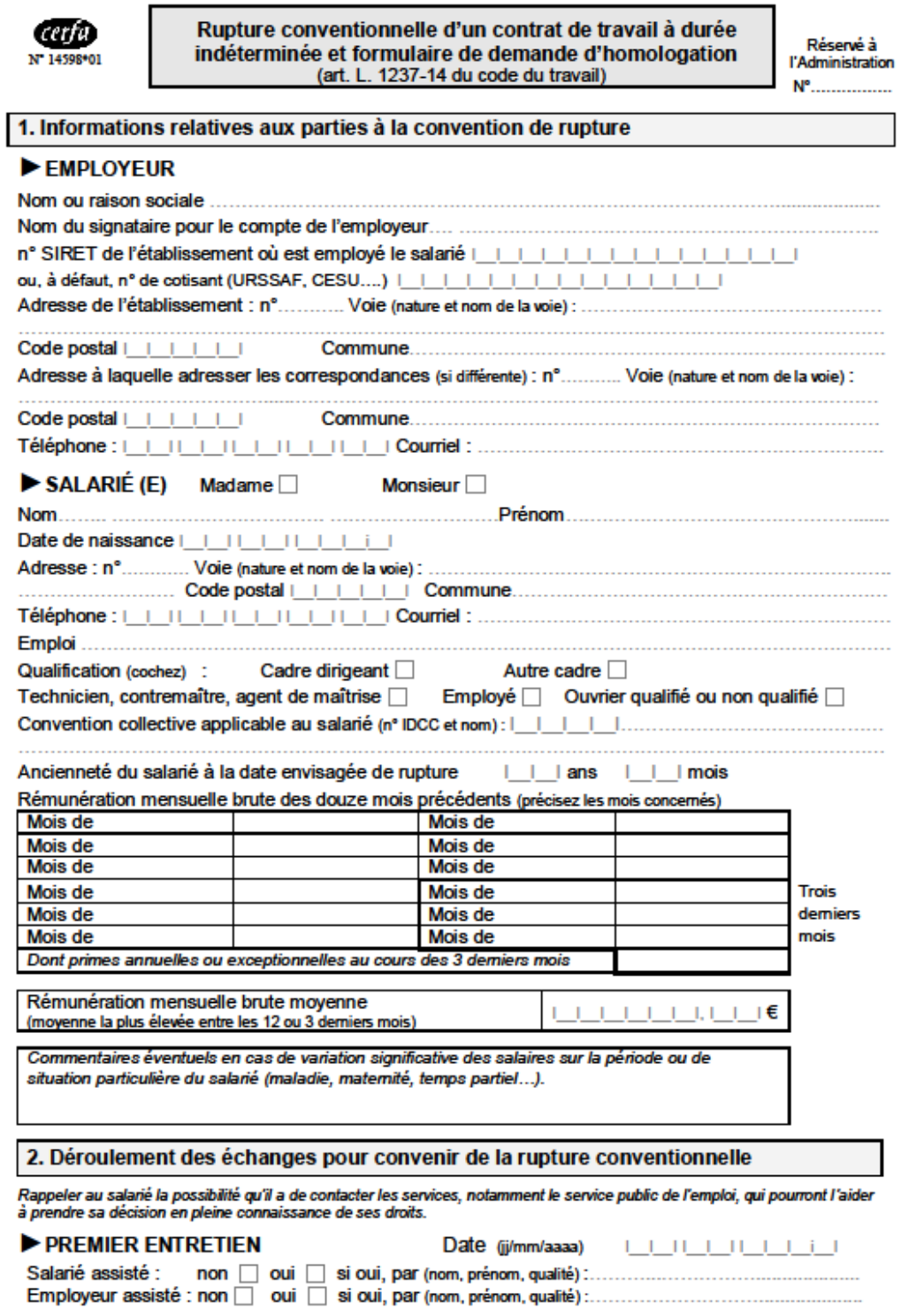
Annexes

Figure 1 - Les fins de CDI entre 2008 et 2022



Source : DARES, MMO, 2022.
Champ : secteur privé, France métropolitaine.

*Figure 2 - Cerfa 14598*01 (recto verso) : rupture conventionnelle pour les salariés non protégés*



cerfa N° 14598*01

Rupture conventionnelle d'un contrat de travail à durée indéterminée et formulaire de demande d'homologation
(art. L. 1237-14 du code du travail)

Réservé à l'Administration N°.....

1. Informations relatives aux parties à la convention de rupture

▶ EMPLOYEUR

Nom ou raison sociale .....
Nom du signataire pour le compte de l'employeur.....
n° SIRET de l'établissement où est employé le salarié |__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|
ou, à défaut, n° de cotisant (URSSAF, CESU....) |__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|
Adresse de l'établissement : n°..... Voie (nature et nom de la voie) : .....
.....
Code postal |__|__|__|__|__| Commune.....
Adresse à laquelle adresser les correspondances (si différente) : n°..... Voie (nature et nom de la voie) :
.....
Code postal |__|__|__|__|__| Commune.....
Téléphone : |__|__|__|__|__|__|__|__|__|__| Courriel : .....

▶ SALARIÉ (E) Madame ☐ Monsieur ☐

Nom..... .....Prénom.....
Date de naissance |__|__|__|__|__|__|__|__|
Adresse : n°..... Voie (nature et nom de la voie) : .....
..... Code postal |__|__|__|__|__| Commune.....
Téléphone : |__|__|__|__|__|__|__|__|__|__| Courriel : .....
Emploi .....
Qualification (cochez) : Cadre dirigeant ☐ Autre cadre ☐
Technicien, contremaître, agent de maîtrise ☐ Employé ☐ Ouvrier qualifié ou non qualifié ☐
Convention collective applicable au salarié (n° IDCC et nom) : |__|__|__|__|.....
.....
Ancienneté du salarié à la date envisagée de rupture |__|__| ans |__|__| mois

Rémunération mensuelle brute des douze mois précédents (précisez les mois concernés)

Mois de		Mois de		Trois derniers mois
Mois de		Mois de		
Mois de		Mois de		
Mois de		Mois de		
Mois de		Mois de		
Mois de		Mois de		
Dont primes annuelles ou exceptionnelles au cours des 3 derniers mois				

Rémunération mensuelle brute moyenne (moyenne la plus élevée entre les 12 ou 3 derniers mois)	|__|__|__|__|__|__|, |__|__| €

Commentaires éventuels en cas de variation significative des salaires sur la période ou de situation particulière du salarié (maladie, maternité, temps partiel…).

2. Déroulement des échanges pour convenir de la rupture conventionnelle

Rappeler au salarié la possibilité qu'il a de contacter les services, notamment le service public de l'emploi, qui pourront l'aider à prendre sa décision en pleine connaissance de ses droits.

▶ PREMIER ENTRETIEN Date (jj/mm/aaaa) |__|__|__|__|__|__|__|__|

Salarié assisté : non ☐ oui ☐ si oui, par (nom, prénom, qualité) :.....
Employeur assisté : non ☐ oui ☐ si oui, par (nom, prénom, qualité) :.....

▶ **AUTRES ENTRETIENS EVENTUELS** Dates (jj/mm/aaaa) |__|__|__|__|__|__|__|__|
|__|__|__|__|__|__|__|__|

Salarié assisté : non ☐ oui ☐ si oui, par :.....
Employeur assisté : non ☐ oui ☐ si oui, par :.....

3. Convention de rupture

Les parties décident de rompre le contrat de travail à durée indéterminée qui les lie et conviennent d'un commun accord des conditions de la rupture de ce contrat :
- droits afférents à la rupture de ce contrat ;
- versement d'une indemnité de rupture du montant indiqué ci-dessous ;
- date envisagée de la rupture, sous réserve des délais prévus par la loi, ci-après.

Autres clauses éventuelles :

Montant brut de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle (somme en chiffres et en lettres) :
|__|__|__|__|__|__|__|__|,|__|__| €
.....

Date envisagée de la rupture du contrat de travail (jj/mm/aaaa) |__|__|__|__|__|__|__|__|

Date et signature précédée de la mention « lu et approuvé » par chaque partie
|__|__|__|__|__|__|__|__| |__|__|__|__|__|__|__|__|

IMPORTANT : *La date de signature de la convention de rupture déclenche le délai de rétractation de 15 jours calendaires pendant lequel chaque partie peut revenir sur sa décision. La demande d'homologation peut donc être transmise à la DIRECCTE/UT (ou à la DIECCTE) au plus tôt le lendemain de la fin de ce délai.*

Date de fin du délai de rétractation (jj/mm/aaaa) |__|__|__|__|__|__|__|__|

Remarques éventuelles des parties ou des assistants sur ces échanges / autres commentaires

IMPORTANT :

La validité de la convention de rupture conventionnelle est subordonnée à son homologation par l'administration.

Ce formulaire de demande d'homologation de rupture conventionnelle doit donc être adressé, après la fin du délai de rétractation, par la partie la plus diligente, à l'unité territoriale départementale (UT) de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) dont relève l'établissement où est employé le salarié. Dans les DOM, le formulaire est adressé à la direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIECCTE).

L'Unité territoriale (ou la DIECCTE) dispose d'un délai d'instruction de 15 jours ouvrables, à compter du lendemain du jour de la réception de la demande, pour s'assurer du respect des conditions prévues par la loi pour établir cette rupture et de la liberté de consentement des parties.

A défaut de notification d'un refus d'homologation dans ce délai d'instruction, l'homologation sera réputée acquise et la rupture pourra intervenir, au plus tôt, dès le lendemain de la fin de ce délai.

La loi n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée vous garantit un droit d'accès et de rectification pour les données que nous enregistrons à partir de vos réponses.

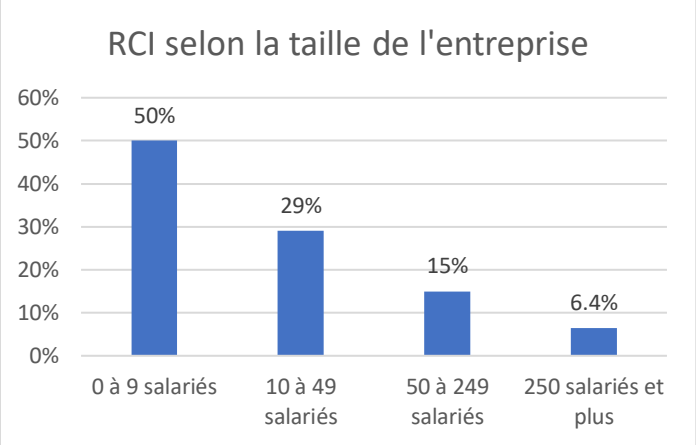
Tableau 1- Assistance des salariés lors de leur entretien de rupture

Caractéristique	N = 1,628,022[1]
Salarié assisté	
Salarié assisté	80,935 (5.0%)
Salarié non assisté	1,547,087 (95%)

[1] n (%)

Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration entre 2016 et 2019 ; traitement DARES, DREETS Nouvelle-Aquitaine et Gwendal Roblin.
Champ : France métropolitaine, secteur privé.

Figure 3 - Nombre de ruptures conventionnelles par taille d'établissement



Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration entre 2016 et 2019 ; traitement DARES, DREETS Nouvelle-Aquitaine et Gwendal Roblin.
Champ : France métropolitaine, secteur privé.

Tableau 2 - Significativité de l'indemnité selon la taille de l'entreprise*

Caractéristique	**0 à 9 salariés**, N = 806 498[1]	**10 à 49 salariés**, N = 473 172[1]	**50 à 249 salariés**, N = 243 024[1]	**250 salariés et plus**, N = 105 328[1]	**p-valeur**[2]
indemnite_significative					<0,001
Indemnité non-significative	719 711 (89%)	396 529 (84%)	181 695 (75%)	65 511 (62%)	
Indemnité significative	86 787 (11%)	76 643 (16%)	61 329 (25%)	39 817 (38%)	

[1] n (%)

[2] test du Chi² avec la correction du second ordre de Rao & Scott

** Une indemnité est considérée comme significative lorsque l'indemnité totale est supérieure à au moins la moitié de l'indemnité légale. Cela permet de discriminer les indemnités supralégales qui « arrondissent » l'indemnité légale à l'euro ou à la dizaine d'euros prêts.*
Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration entre 2016 et 2019 ; traitement DARES, DREETS Nouvelle-Aquitaine et Gwendal Roblin.
Champ : France métropolitaine, secteur privé.

Tableau 3 - ruptures conventionnelles conclues entre 2016 et 2019 selon la catégorie socioprofessionnelle

Caractéristique	N = 1 628 022[1]
Catégorie socioprofessionnelle	
Cadre	299 721 (18%)
Technicien, contremaître, agent de maîtrise	173 607 (11%)
Employé	858 805 (53%)
Ouvrier	295 888 (18%)

[1] n (%)

Lecture : Entre 2016 et 2019, 18 % des ruptures conventionnelles ont été conclues par des cadres.
Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration entre 2016 et 2019 ; traitement DARES, DREETS Nouvelle-Aquitaine et Gwendal Roblin.
Champ : France métropolitaine, secteur privé.

Tableau 4 – Ancienneté des salariés lors de la rupture conventionnelle

Caractéristique	N = 1 628 022[1]
Ancienneté au moment de la rupture conventionnelle	Moy. : 5,0 Méd. : 2,8 [1,3 - 6,2] [Min-Max : 0,0 - 139,9]

[1] Moy. : Moyenne Méd. : Médiane [EI] [Min-Max : Étendue]

Lecture : La moitié des ruptures conventionnelles qui sont conclues entre 2016 et 2019 concerne des CDI de moins de 3 ans.
Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration entre 2016 et 2019 ; traitement DARES, DREETS Nouvelle-Aquitaine et Gwendal Roblin.
Champ : France métropolitaine, secteur privé.