



HAL
open science

Le militantisme syndical dans les TPE : proposition d'une typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié

Philippe Sin

► **To cite this version:**

Philippe Sin. Le militantisme syndical dans les TPE : proposition d'une typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié. Gestion et management. Université Paris-Est, 2020. Français. NNT : 2020PESC0014 . tel-03123027

HAL Id: tel-03123027

<https://theses.hal.science/tel-03123027>

Submitted on 27 Jan 2021

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

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

UNIVERSITE PARIS EST CRETEIL

**Laboratoire Interdisciplinaire d'Etudes du Politique Hannah Arendt de Paris Est
(LIPHA) - EA 7373**

Ecole Doctorale OMI (ORGANISATIONS, MARCHES, INSTITUTIONS)

Année 2020

**Le militantisme syndical dans les TPE : proposition d'une
typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié**

THÈSE DE DOCTORAT

Discipline : Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Philippe SIN

Le 14 décembre 2020, devant le jury ci-dessous :

Professeur François GRIMA, Université Paris Est Créteil (UPEC), IRG (Directeur de thèse)

Professeur Jean-David AVENEL, Université Paris Est Créteil (UPEC), LIPHA (Co-Directeur de thèse)

Professeure Nathalie COMMEIRAS, Université de Montpellier, Montpellier Recherche Management MRM (Rapporteur)

Professeur Emmanuel ABORD DE CHATILLON, Université Grenoble Alpes, Centre de recherche CERAG (Rapporteur)

Professeure Géraldine SCHMIDT, Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne, GREGOR (suffragant)

Professeur Olivier MEIER, Université Paris-Est Créteil (UPEC), LIPHA (suffragant)

Avertissement

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propre à leur auteur.

Remerciements

Nous tenons d'abord à remercier vivement le Professeur François Grima (UPEC) et le Professeur Jean-David Avenel (UPEC), Directeurs de thèse, pour leur écoute et leur soutien, toujours précis, efficaces et constructifs tout au long de nos différents travaux d'études. Les réflexions partagées sur les différents chemins de recherche nous ont permis de progresser, et ce, à tout point de vue.

Nous remercions ensuite tous les enseignants-chercheurs qui ont contribué directement ou indirectement à cette étude par leurs apports critiques et précieux, notamment le Professeur Emmanuel Abord de Chatillon (Université Grenoble Alpes) et le Professeur Dominique Glaymann (Université Évry Val d'Essonne).

Nous voulons également exprimer nos remerciements à tous les participants de cette étude, à savoir les sachants et les acteurs situés dans leur domaine d'activités : les conseillers du salarié, les militants syndicaux des différentes organisations syndicales de salariés, les responsables syndicaux et patronaux, les responsables et les salariés de TPE ainsi que le Ministère du Travail et les représentants de l'Etat.

Nous remercions par ailleurs toutes les personnes qui ont apporté, à leur manière, leur aide et leur soutien, tant au niveau administratif qu'académique.

Problématique

Comment le conseiller du salarié construit-il son militantisme syndical dans le tissu des très petites entreprises ?

Résumé

Le militantisme syndical dans les TPE : proposition d'une typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié

La littérature s'est jusqu'ici largement intéressée au militantisme syndical dans les grandes entreprises. Cette étude cherche à l'enrichir en tentant de comprendre la construction du militantisme syndical des conseillers du salarié dans les très petites entreprises en France, une analyse jusqu'ici absente à notre connaissance. Pour cela, elle s'appuie sur 132 entretiens semi-directifs réalisés auprès de conseillers du salarié, de représentants des cinq principales organisations syndicales représentatives (CGT, CFDT, FO, CFECGC et CFTC), des organisations patronales ainsi que de l'Etat. En mobilisant la littérature sur la participation syndicale et sur le job crafting, l'étude dégage trois profils de militantisme dans le contexte des très petites entreprises : le « bon soldat », le « défenseur des droits » et le « combattant sociétal ». L'étude met en exergue la mobilisation du processus de job crafting par les conseillers du salarié pour construire leur militantisme syndical dans les très petites entreprises. Ils gèrent les ressources et les demandes pour construire une nouvelle participation syndicale et prolongent leur militantisme dans de nouveaux environnements. L'étude montre également que le militantisme syndical dans les très petites entreprises évolue vers des relations plus individualisées avec les salariés, une plus grande autonomie et une professionnalisation croissante des activités.

Mots-clés : job crafting, militantisme syndical, très petite entreprise, conseiller du salarié, France.

Abstract

Trade union militancy in VSEs: proposal for a typology of trade union participation of employee advisers

The literature has so far focused largely on union activism in large corporations. This study seeks to enrich it by attempting to understand the construction of union militancy of employee advisers in very small companies in France, an analysis that has so far been lacking to our knowledge. It is based on 132 semi-structured interviews with employee advisers, representatives of the five main representative trade union organizations (CGT, CFDT, FO, CFECGC and CFTC), employers' organizations and the State. By mobilizing the literature on union participation and job crafting, the study identifies three profiles of activism in the context of very small businesses: the "good soldier", the "rights defender" and the "societal fighter". The study highlights the mobilization of the job crafting process by employee advisers to build their union activism in very small companies. They manage resources and demands to build new trade union participation and extend their activism into new environments. The study also shows that union activism in very small firms is evolving towards more individualized relations with employees, greater autonomy and increasing professionalization of activities.

Keywords: job crafting, trade union activism, very small enterprise, employee adviser, France.

Liste des abréviations utilisées

Aract : association régionale pour l'amélioration des conditions de travail

CE : comité d'entreprise

CESE : comité économique, social et environnemental

CESER : comité économique, social et environnemental régional

Cfdt : confédération française démocratique du travail

Cfecgc : confédération française de l'encadrement - confédération générale des cadres

Cftc : confédération française des travailleurs chrétiens

Cgt : confédération générale du travail

CHSCT : comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail

CGPME : confédération générale des petites et moyennes entreprises

CPME : confédération des petites et moyennes entreprises

Cpri : commissions paritaires régionales interprofessionnelles

Cpria : commissions paritaires régionales interprofessionnelles de l'artisanat

Cs : conseiller du salarié

CSE : comité social et économique

DARES : direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DIRECCTE : direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

Dp : délégué du personnel

Ds : délégué syndical

Fo : force ouvrière

INSEE : institut national de la statistique et des études économiques

Irp : instance représentative du personnel

JDR : job and resources demand

MEDEF : mouvement des entreprises de France

OP : organisation patronale

OS : organisation syndicale

SUD : solidaires unitaires démocratiques

Tpe : très petite entreprise

U2P : union patronale de proximité

UD : union départementale

UL : union locale

URI : union régionale interprofessionnelle

Unsa : union nationale des syndicats autonomes

UPA : union patronale de l'artisanat

Sommaire

Thèse de doctorat.....	1
Avertissement.....	2
Remerciements.....	3
Problématique.....	4
Résumé.....	5
Liste des abréviations utilisées.....	6
Sommaire.....	8
Introduction générale.....	15
Chapitre I : Cadre théorique mobilisé.....	28
Section I : La participation syndicale des individus au sein des organisations syndicales.....	29
1. Les dimensions de la participation syndicale.....	30
1.1 La dimension opérationnelle et technique de la participation syndicale.....	31
1.2 La dimension politique de la participation syndicale.....	31
1.3 La dimension stratégique de la participation syndicale.....	33
2. Evolution de la nature de la participation syndicale.....	35
2.1 Horizontalité et réflexivité de la participation syndicale.....	35
2.2 Autonomie croissante de la participation syndicale.....	36
2.3 Personnalisation de la participation syndicale.....	37
2.4 Changement temporel et spatial.....	38
2.5 Juridicisation de la participation syndicale.....	39
2.6 Individualisation des actions militantes.....	40
3. Quel accompagnement des organisations syndicales au niveau de la participation syndicale ?.....	43
3.1 Organisation de la participation syndicale des individus par les syndicats.....	44
3.2 Hiérarchisation et régulation de la participation syndicale par les syndicats.....	45
3.3 Organiser les inorganisés : institutionnalisation et mobilisation de la participation syndicale par les organisations syndicales.....	46
Conclusion.....	49
4. Vers une professionnalisation de la participation syndicale ?.....	50

4.1 Possibilité de réutiliser et de combiner les expériences professionnelles et syndicales	50
4.2 Possibilité de continuer sa participation syndicale dans d'autres secteurs professionnels.....	51
4.3 La participation syndicale : une démarche individuelle et professionnalisée ?	52

Section II : Le « Job crafting », processus de construction d'une nouvelle participation syndicale ? 54

1. Définition du « Job crafting ».....	55
1.1 Le job crafting reflète une proactivité des individus par rapport à leur travail	58
1.2 Le job crafting correspond à une réaction face aux changements.....	59
1.3 Le job crafting souligne le besoin d'un nouveau sens à associer à une activité	59
2. 2. Le job crafting : un processus qui articule quatre dimensions	60
2.1 Augmentation des challenges liés au travail	61
2.2 Réduction des exigences physiques, cognitives et émotionnelles liées à la tâche	61
2.3 Augmentation des ressources structurelles du travail	62
2.4 Augmentation des ressources sociales liées au travail	62
3. La gestion des demandes et des ressources par les individus.....	64
3.1 Adapter le travail pour lui redonner du sens	65
3.2 Modifier les caractéristiques du travail pour être professionnellement plus résilient	67
3.3 Réajuster son travail pour faire face à des changements organisationnels	68
4. Conséquences positives et négatives du job crafting sur la participation syndicale.....	71

Chapitre II. Contexte de l'étude..... 73

Section I : Contexte légal et historique des très petites organisations de travail en France..... 77

1. Contexte légal et historique des très petites organisations de travail du Moyen-Âge jusqu'à la fin du 20ème siècle.....	77
1.1 Compagnons et apprentis dans les très petites organisations du travail.....	78
1.2 Loi d'Allarde et Le Chapelier	79
2. La participation syndicale dans les très petites organisations de travail depuis la naissance des syndicats jusqu'à ce jour	81

2.1 Audience des syndicats auprès des salariés dans les très petites entreprises	82
2.2 Données relatives aux relations entre employeurs et salariés dans les très petites entreprises	85

Section II : Cadre légal de la participation syndicale

des conseillers du salarié.....	88
1. Représentation syndicale et seuil d’effectif dans les entreprises en France.....	88
2. Rôle et fonctionnement des commissions paritaires régionales Interprofessionnelles	90
3. Statut légal du conseiller du salarié.....	92
4. La participation syndicale des conseillers du salarié après instauration de la nouvelle loi travail issue des ordonnances de décembre 2017	93
Conclusion de la partie contextuelle	94

Chapitre III. Posture épistémologique

et méthodologie choisies 100

Section I. Posture épistémologique suivie 101

1. L’épistémologie dans les Sciences de Gestion.....	104
2. Justification de notre posture épistémologique	105
3. Précautions prises vis-à-vis du positivisme.....	106
4. Précautions prises vis-à-vis d’un excès d’interprétativisme	107
5. Choix d’une posture constructiviste et qualitatifiste	108

Section II : Méthodologie..... 110

1. Démarche globale.....	110
2. Méthodologie utilisée pour la Construction des données.....	112
3. Méthodologie utilisée pour le Traitement des données et choix des outils techniques.....	115
4. Vigilances apportées à nos travaux	116
4.1 Vigilance au niveau des outils techniques utilisés	116
4.2 Vigilance au niveau de la posture épistémologique	116

Conclusion.....	117
Section III : Les données.....	118
1. Séries de données utilisées pour notre analyse	121
1.1 Première série de données relatives aux stratégies collectives des organisations syndicales concernant la participation syndicale tournée vers les très petites entreprises	121
1.2. Seconde série de données relatives à la continuité de participation syndicale des conseillers du salarié et à leur interaction avec les structures syndicales	125
1.3 Troisième série de données relatives à la construction de la participation syndicale des conseillers du salarié	128
Section IV. Analyse des données	132
1. Construction des données	133
2. Traitement analytique avant proposition de résultats.....	138
Conclusion du chapitre	146
Chapitre IV. Résultats.....	147
Synthèse du chapitre	148
Section I. Premier niveau de résultats : la place du conseiller du salarié dans les stratégies des organisations syndicales	150
I. Stratégies syndicales orientées vers les très petites entreprises	154
1. Stratégie de restructuration interne pour mailler le territoire et pour créer un nouveau contexte de militantisme syndical	154
1.1 Adapter les canaux de contacts	155
1.2 Privilégier le niveau régional et créer de l'événementiel pour soutenir les actions syndicales dans les zones d'activité des très petites entreprises.....	158
1.3 Supprimer les obstacles et mettre en place des points de services de proximité	158
2. Stratégie de représentation externe des salariés de très petite entreprise	162
2.1 Convaincre les autres parties prenantes du bienfondé de l'offre de services collectifs.....	163
2.2 Proposer de nouvelles prestations collectives à un coût acceptable.....	166

2.3 Promouvoir l'offre de services collectifs dans d'autres lieux et recherche de nouveaux soutiens	166
3. La place du conseiller du salarié dans les stratégies syndicales.....	169
3.1 Eviter une disruption brutale des activités syndicales.....	173
3.1.1 Prolonger son militantisme syndical	173
3.1.2 Rester dans un collectif	174
3.1.3 Donner un sens à la continuité de participation syndicale	175
3.2 L'environnement syndical positif comme premier vecteur de continuité de militantisme syndical	175
3.2.1 Importance du relationnel entre les leaders du syndicat et le militant syndical	175
3.2.2 Influence du positionnement du syndicat sur le choix de participation syndicale de l'individu	176
3.2.3 Ecoute déterminante du syndicat.....	176
3.3 Professionnalisation de la participation syndicale	177
3.3.1 Réutilisation des expériences et des connaissances syndicales et professionnelles	177
3.3.2 Fusion entre temps de travail professionnel et temps de participation syndicale.....	177
3.3.3 Reconnaissance de la participation syndicale	178
Conclusion de la section I	179

Section II

Second niveau de résultats : Quel « job crafting » du

conseiller du salarié ? Proposition d'une typologie..... 181

Synthèse de la section

182

Le job crafting des conseillers du salarié et sa typologie

184

I. Préservation des ressources individuelles et valorisation des ressources de l'organisation syndicale : LE PROFIL du « BON SOLDAT »..... 189

1. Un profil de conseiller du salarié qui fusionne intérêt personnel et valorisation de l'image du collectif syndical avant tout.....	190
2. Un militantisme qui intègre les intérêts du militant	191
3. Un accueil réactif et soigné en amont	192
4. Une assistance passive en aval	194

**II. Augmentation des ressources cognitives :
LE PROFIL du « DEFENSEUR DES DROITS » 195**

1. Le mandat de conseiller du salarié comme enrichissement personnel et professionnel.....	197
2. Un militantisme d'expertise partagée.....	198
3. Un engagement sous conditions.....	199
4. Se poser en tiers incontournable.....	200

III. Fusion des ressources personnelles et organisationnelles, et recherche de nouveaux challenges : LE PROFIL du « COMBATTANT SOCIÉTAL »..... 201

1. Le mandat de conseiller du salarié comme moyen de lutter contre l'injustice dans la société.....	202
2. Un engagement total.....	203
3. Un soutien sans condition	204
4. Un suivi personnalisé	205

Conclusion sur les résultats 206

Conclusion générale..... 209

I. Apports théoriques 210

1. Stratégies syndicales fondées sur une représentation externalisée des salariés et sur les structures territoriales pour adhérer les travailleurs.....	213
2. Professionnalisation du militantisme syndical tourné vers les très petites entreprises	215
3. Proposition d'une typologie de job crafting du militantisme syndical des conseillers du salarié	218

II. Apports syndicaux, managériaux et sociétaux 223

1. Apports syndicaux..... 224

1.1 Première préconisation : valoriser les militants dans les régions et réduire la centralisation des décisions	226
1.2 Seconde préconisation : soutenir les militants attirés et	

engagés par de nouvelles causes sociales.....	226
1.3 Troisième préconisation : Valoriser les militants expérimentés	227
2. Apports managériaux	228
2.1 Premier apport managérial : valorisations des nouvelles compétences acquises par les individus engagés dans des activités militantes.....	229
2.2 Second apport managérial : opter pour un management d'entreprise agile pour les salariés engagés en dehors de leur travail professionnel.....	229
3. Apports sociétaux	230
3.1 Premier apport sociétal : création de la solidarité envers de nouvelles populations	231
3.2 Second apport sociétal : développement d'un militantisme autonome face à l'évolution des formes de travail fondé sur l'autoentrepreneuriat (travail dit « uberisé »).....	231
Limites de l'étude.....	232
Nouvelles pistes de recherche	233
Bibliographie	236
Table des annexes et annexes.....	261
Index des tableaux	298
Index des figures	299

Introduction générale

« Le conseiller du salarié c'est quelqu'un qui est plus social, qui a plus de facilité, il est capable de nouer les contacts [...] Un bon délégué du personnel fera un bon conseiller du salarié. » (Joseph)

« Je me sens légitime pour accompagner un salarié. C'est mon expérience personnelle qui sert, mais renforcée de mes acquis en matière juridique, qui fait que j'ai cette connaissance mais aussi la conviction personnelle que tout ce que je fais c'est utile. » (Darius).

« Si j'étais pas là, ils auraient licencié les gens comme de la merde. » (Hugo).

Notre étude a pour but de comprendre le militantisme syndical des conseillers du salarié dans les très petites entreprises. Elle vise à répondre à la **question principale de recherche** suivante : **comment le conseiller du salarié construit-il son militantisme syndical dans le tissu économique des très petites entreprises ?**

Notre question de recherche est nouvelle car la littérature s'est jusqu'ici largement intéressée au militantisme syndical situé dans le contexte des grandes entreprises (Rey, 2016; Bérout, 2009). Le terrain des très petites entreprises en tant que contexte de militantisme syndical est d'autant plus original que la représentation syndicale des salariés dans ces entreprises n'a pas été prévue par le législateur du travail (Lois travail, 2014, 2016, 2017), ce qui, pour Dufour & Hege (2006), explique la prédominance des relations directes et sans intermédiation entre les salariés et leur employeur (Lepley, 2005; Rey et al, 2014; Bessy, 2008). Dérivant de la recherche sur l'engagement organisationnel, l'analyse du militantisme syndical a en effet été proposée comme un travail collectif hiérarchisé, organisé et régulé par les organisations syndicales dans des contextes de grandes entreprises (Maggi, 2003; Nicourd, 2009; Fiorito et al, 2015; Gall & Fiorito, 2011; Lhuillier & Meynaud, 2014). Parmi les travaux concernant ce sujet, ceux de Gordon et al (1980) ont suggéré que le fondement du militantisme syndical s'établit sur quatre dimensions : croyances aux objectifs et aux valeurs du syndicat, participation volontaire, loyauté et fidélité, sentiment de responsabilité envers le syndicat. En complétant les travaux de Porter et al (1974), Gordon et al (1980) ont également défini le

militantisme syndical comme « **la volonté des individus de rester membres d'une organisation syndicale, de faire des efforts pour cette dernière et de s'identifier à ses objectifs** » (Gordon et al, p 479, 1980).

Par leurs travaux, les auteurs invitent la communauté de recherche à poursuivre l'exploration du militantisme syndical dans d'autres environnements empiriques afin de mieux comprendre sa construction.

Le travail proposé ici répond à cette invitation en s'intéressant particulièrement à l'une des dimensions soulignées, à savoir la **participation syndicale** des conseillers du salarié dans le tissu économique des très petites entreprises de moins de onze salariés en France, contexte rarement étudié à notre connaissance (Ferrette, 2010). L'étude vise à comprendre comment les individus prennent part aux actions d'une organisation syndicale et à analyser leurs pratiques militantes dans un contexte différent de celui des grandes entreprises.

Dans ce but, cette recherche propose de suivre les trois séquences de travail de compréhension ci-après : **premièrement** l'étude visera d'abord à comprendre les stratégies des organisations syndicales déployées pour les salariés des très petites entreprises. **Deuxièmement**, elle analysera les effets de ces stratégies sur les individus et notamment les conseillers du salarié. **Troisièmement**, la recherche explorera précisément la construction de la participation syndicale de ces derniers en contexte de très petites entreprises.

Dans la première séquence, l'étude fait référence à d'autres travaux qui ont proposé des analyses relatives aux stratégies syndicales orientées vers les salariés des grandes entreprises (Fiorito et al, 2015; Czarzasty et al., 2014) mais aussi à ceux, plus rares, qui ont exploré les différentes actions entreprises par les organisations syndicales en direction des très petites entreprises en France (Rey et al, 2014). Cette séquence cherche à répondre à la **première question de recherche** suivante :

Quelles stratégies les organisations syndicales déploient elles pour « conquérir » les salariés des très petites entreprises ?

Dans la deuxième séquence de travail de compréhension, la recherche se fondera sur les travaux relatifs à l'évolution de la pratique militante dont l'autonomie (Ion, 2012 et 2015), et notamment sa professionnalisation (Thomas, 2017) questionnent l'accompagnement des organisations syndicales proposé à leurs militants. Cette séquence proposera de comprendre précisément les

effets induits par les stratégies déployées par les syndicats sur les conseillers du salarié. Elle cherchera à répondre à la **seconde question de recherche** suivante :

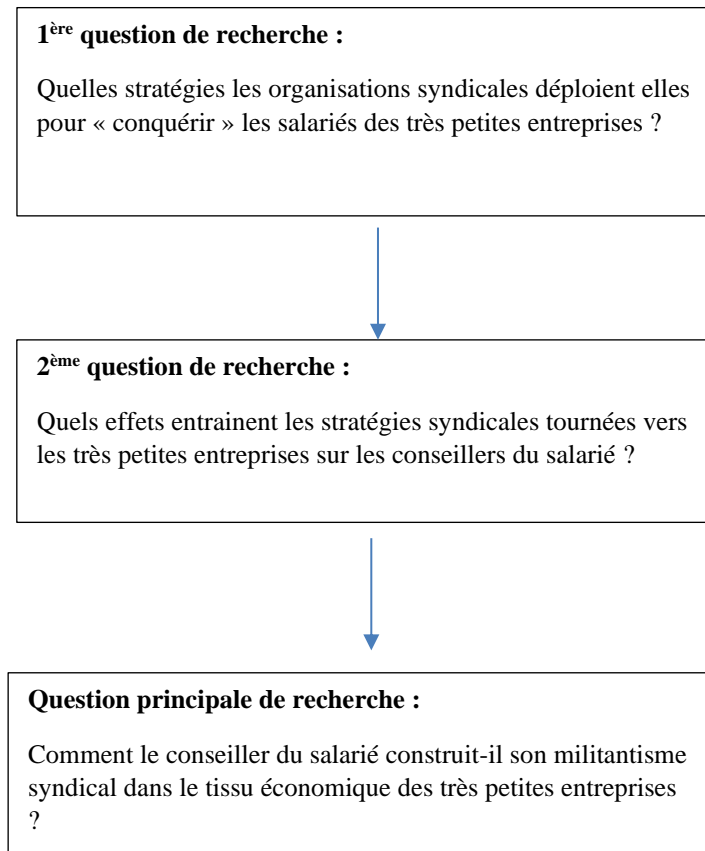
Quels effets entraînent les stratégies syndicales tournées vers les très petites entreprises sur les conseillers du salarié ?

Après avoir établi notre compréhension des stratégies syndicales pour les très petites entreprises et de leurs effets sur les conseillers du salarié, la troisième séquence de ce travail a pour but de répondre à notre question principale de recherche en analysant précisément la manière dont les conseillers du salarié construisent leur participation syndicale dans le terrain des très petites entreprises. Cette étape répondra à la **question principale de recherche** suivante :

Comment le conseiller du salarié construit-il son militantisme syndical dans le tissu économique des très petites entreprises ?

En tenant compte du contexte économique, historique et légal du militantisme syndical des conseillers du salarié, notre étude porte un triple enjeu syndical, managérial et sociétal. Le premier enjeu est syndical car l'étude questionne la capacité des organisations syndicales à faire face au développement des emplois situés dans de nouveaux tissus tels que les très petites entreprises. Le second enjeu est managérial car la recherche interroge la compréhension des entreprises des nouvelles constructions d'activités des individus dont l'autonomie et la personnalisation du travail représentent des intérêts croissants. Le troisième enjeu est sociétal car l'analyse porte sur la question cruciale de l'absence de représentation des 4.5 millions d'individus, soit près de 20% des salariés en France selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares, 2016).

Figure 1 : Nos questions de recherche



1. Etat de la littérature relative au militantisme syndical

La littérature propose une large production scientifique sur le sens à accorder à l'engagement syndical des individus dans les organisations de travail et sur les conséquences au niveau des relations industrielles (Fillieule, 2001; Gaxie, 1977; Sawicki & Siméant 2009; Barling et al, 1992; Cohen, 2005; Redman & Snape, 2016).

L'engagement syndical d'un individu est un concept dérivant de celui de l'engagement organisationnel. Ce dernier a été défini comme « un fort désir d'être membre d'une organisation particulière, une volonté d'exercer des responsabilités au nom de l'organisation, une acceptation et une croyance certaine aux valeurs et aux objectifs de l'organisation » (Porter et al, 1974).

En partant de cette définition, Gordon et al (1980) ont proposé de distinguer l'engagement syndical comme une extension de l'engagement organisationnel. Pour les auteurs « **l'engagement syndical exprime la volonté des individus de rester membres d'une**

organisation syndicale, de faire des efforts pour cette dernière et de s'identifier à ses objectifs » (Gordon et al, p 479, 1980).

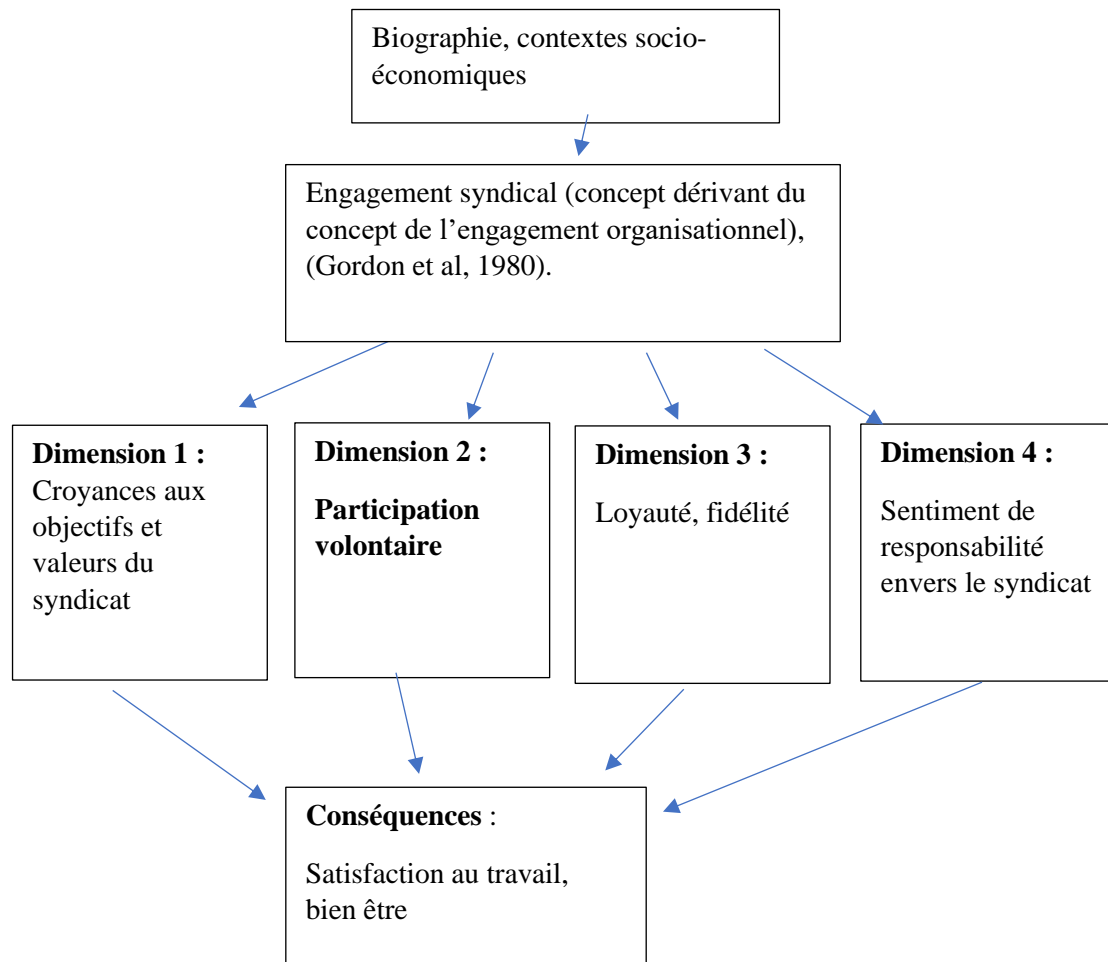
Par rapport à la définition de Porter et al (1974), la loyauté, et surtout la **volonté de participer** à la vie du syndicat, distinguent l'engagement syndical de l'engagement organisationnel.

Comprendre la construction de cette participation, qui est une des dimensions essentielles de l'engagement syndical, est précisément l'objet de notre étude.

En effet, si l'engagement syndical et son évolution ont largement été explorés et mesurés par de nombreux travaux parmi lesquels ceux de Kuruvilla et Fiorito (1994), de Bamberger et al (1999), Fiorito et al (2015), Ion (2001), Fillieule (2001), Sawicki & Siméant (2009), l'explication de la construction de l'une de ses dimensions, à savoir les nouvelles formes de participations syndicales dans les très petites entreprises, restent encore absentes dans la littérature à notre connaissance.

La figure suivante propose un schéma conceptuel du résultat des travaux de Gordon et al (1980) et montre le point d'analyse centrale de l'étude qui est la participation syndicale.

Figure 2 : Schéma conceptuel de l'engagement syndical



Cette étude se focalisera précisément sur une des dimensions proposées par Gordon et al (1980) à savoir la participation syndicale des individus.

Le tableau suivant présente les différents travaux qui ont analysé la participation syndicale des individus et sa compréhension. Il est remarquable que la robustesse du concept résulte de plusieurs recherches croisées et que les dimensions qui le construisent depuis les recherches de Gordon et al (1980) intègrent des facteurs explicatifs de type contextuel, biographique et organisationnel.

Tableau 1 : Synthèse de l'évolution conceptuelle de la participation syndicale

Travaux de recherche relatés dans notre cadre théorique	Auteur(s)
L'engagement syndical se réfère à une soumission et une allégeance envers un syndicat	Sayles & Strauss (1953)
Le sentiment de dissonance cognitive conduit à réagir et à s'engager pour rétablir une consonnance situationnelle et normative	Festinger (1957)
Théorie de la rétribution collective : l'engagement syndical n'est pas dépourvu d'intérêts individuels	Olson (1965)
La fidélité, la croyance aux objectifs et la volonté de participer aux actions d'une organisation reflètent un engagement organisationnel	Porter et al (1974)
La responsabilité envers le syndicat, la croyance aux valeurs et objectifs, la participation et la loyauté sont les quatre dimensions de l'engagement syndical	Gordon et al (1980)
Le sentiment de contrôle de la situation et l'attitude pro syndicale affectent la participation syndicale	Ajzen & Fishbein (1980)
Le contexte de l'individu influe sur le militantisme syndical	McAdams (1993)
La trajectoire biographique influe sur la participation syndicale des individus	Ion (2001), Fillieule (2001)
L'engagement syndical induit un travail militant	Nicourd (2009)
Le militantisme syndical évolue vers de nouvelles formes plus autonomes et moins affiliées	Ion (2012, 2015), Spyros et al (2005)
La participation des individus contribue au renouveau des syndicats	Fiorito et al (2015)
Le climat social d'une entreprise impacte l'équilibre de la participation duale (syndicale et professionnelle)	Redman & Snape (2016)
La participation syndicale se professionnalise	Thomas (2017)

Les individus cherchent à poursuivre de nouvelles activités dans le temps	Sguera et al (2018)
---	---------------------

2. Contexte de l'étude

Les études de Ferrette (2010) et de Rey et al (2014) ont montré que la participation syndicale pouvait prendre des formes originales, notamment celles exercées dans les très petites organisations du travail. Les travaux sur cette forme de participation syndicale restent rares jusqu'ici et le questionnement sur sa construction reste entière.

En effet, la littérature s'est essentiellement focalisée sur un militantisme syndical dont le terrain empirique était exclusivement constitué de grandes entreprises (Fiorito et al, 2015; Fiorito, 2004; Bamberger et al, 1999; Bérout, 2009; Barling et al, 1992; Cultiaux, 2014; Behrens & Pekarek, 2012).

Or en France, dix mille militants syndicaux, portant le mandat de conseiller du salarié, interviennent quotidiennement dans les très petites entreprises (TPE). Ces dernières représentent plus de deux millions d'entreprises au niveau national. Les conseillers du salarié sont aujourd'hui les seuls habilités à entrer dans ce type d'entreprises afin d'assister les salariés en conflits avec leur employeur. La particularité des très petites entreprises est qu'il n'y a aucune représentation syndicale à ce jour. Les Lois Travail successives ont proposé peu de dispositions spécifiques leur concernant, préférant les reléguer derrière les accords de branche ou les conventions collectives nationales pensées pour les grandes entreprises, (Loi n° 2015-994 du 17 août 2015; Loi n° 2016-1088 du 8 août, 2016; Ordonnance n° 2017-1718 du 20 décembre 2017).

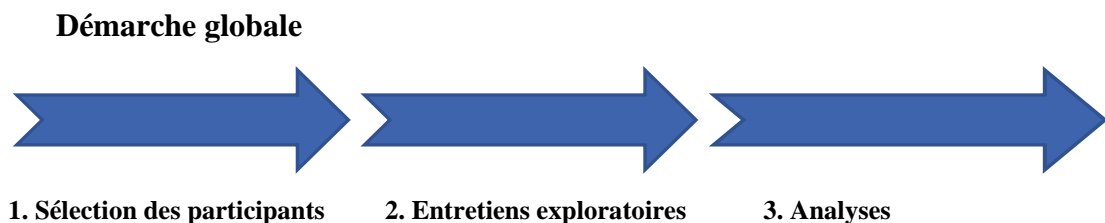
C'est dans ce contexte original qu'il nous semble pertinent d'explorer et de questionner la construction de la participation syndicale des conseillers du salarié dans ces entreprises.

3. Méthodologie utilisée

La recherche se base sur la méthode qualitative « Grounded Theory » de Glaser & Strauss (1967) pour analyser nos 132 entretiens semi directifs principalement auprès des conseillers du salarié, mais aussi de militants syndicaux impliqués dans les très petites entreprises, de responsables d'organisations syndicales et patronales, de représentants de l'Etat, de responsables et de salariés de très petites entreprises afin de comprendre les différentes logiques d'acteurs.

Nos données empiriques ont été obtenues après cinq ans de collecte, entre 2015 et 2020, dans plusieurs régions de France et auprès des cinq plus grandes organisations syndicales représentatives au niveau national (CFDT, CGT, FO, CFTC et CFE-CGC). Les données représentent 1482 pages de retranscription et nous ont permis d'établir deux résultats en cohérence (les stratégies syndicales tournées vers les très petites entreprises et leurs effets sur les conseillers du salarié, et la typologie de militantisme syndical de ces derniers).

La construction de notre structure de données a été réalisée à partir de la méthodologie proposée par Gioia et al (Gioia et al, 2012). Cette dernière est essentiellement fondée sur l'analyse des récits de vie des acteurs et de leurs variations dans le temps. L'ensemble des résultats a été obtenu à partir de l'itération entre les concepts existants et les affirmations des participants.



4. Apports théoriques, syndicaux, managériaux et sociétaux

La recherche propose trois apports théoriques, trois apports syndicaux, deux apports managériaux et deux apports sociétaux.

Le premier apport de l'étude est l'approfondissement des travaux de recherche relatifs à la revitalisation des syndicats (Fiorito, 2015; Behrens & Pekarek, 2012) car ce travail poursuit précisément celui de Czarzasty et al. (2014) sur les stratégies de diverses organisations syndicales et suggèrent que celles qui sont localement décentralisées permettent de développer

plus efficacement les adhésions syndicales dans les grandes entreprises. Notre travail complète cette analyse en proposant une nouvelle compréhension des stratégies des organisations syndicales tournées vers une population peu approchée jusqu'ici, celle des très petites entreprises en France. La recherche explore comment au niveau de l'empirique les stratégies syndicales spécifiques sont déployées auprès d'une nouvelle population cible, constituée de salariés de très petites entreprises dispersées, non organisés et éloignés des syndicats.

Le second apport théorique de la recherche propose de nouveaux facteurs explicatifs à la professionnalisation croissante du militantisme syndical des individus. Ce travail poursuit en particulier les travaux de Thomas (2017) qui suggèrent que la concentration croissante des organisations syndicales professionnalise l'activité des militants permanents. Notre étude prolonge cette exploration en analysant les effets des stratégies syndicales sur l'activité militante des conseillers du salarié qui exercent dans les très petites entreprises. Dans ce cadre elle propose d'analyser la compréhension des choix effectués par ces militants en enrichissant la théorie relative à la continuité de travail (Atchley, 1989; Feldman & Beehr, 2011; Beehr, 2014).

Le troisième apport théorique constitue le cœur de notre travail : il porte sur l'enrichissement de la théorie du « job crafting » fondée sur plusieurs dimensions et sur la gestion des demandes et des ressources des individus (Demerouti & Bakker, 2011; Berg et al, 2008; Tims et al., 2015b; Rudolph et al, 2017). La théorie relative au Job Crafting suggère que les individus altèrent et personnalisent leurs activités en mobilisant leurs ressources personnelles par rapport aux demandes (Tims et al, 2016; Demerouti, 2014; Berg et al, 2013; Tims & Bakker, 2010).

Cette recherche propose d'approfondir l'analyse du concept en s'appuyant sur la construction des pratiques militantes des conseillers du salarié. L'étude questionne d'abord les ressources mobilisées par les individus afin de construire de nouvelles activités plus compatibles avec leurs attendus. Elle enrichit ensuite la littérature en interrogeant les dimensions proposées par Rudolph et al (2017) et sur la manière dont les individus les activent par rapport aux types de travail exercé à un moment précis. Enfin, cette étude vise à enrichir la littérature en analysant les modèles de gestion des demandes et des ressources utilisés par les conseillers du salarié et en proposant une typologie de militantisme syndical de ces derniers dans les très petites entreprises.

Ce travail propose également des apports syndicaux, managériaux et sociétaux. Dans cette partie, l'étude suggèrera plusieurs préconisations pour les organisations syndicales, managériales et proposera de nouvelles réflexions au niveau sociétal. Sur le plan syndical, elle questionne la place des militants dans les régions et la décentralisation des décisions, les réponses que pourraient donner les syndicats aux militants attirés et engagés par de nouvelles causes sociales à défendre et la « gestion » des militants expérimentés comme les syndicalistes retraités.

Sur le plan managérial, l'étude interroge le positionnement de l'entreprise face aux nouvelles compétences acquises par les conseillers du salarié grâce à leurs nouvelles participations syndicales et le type de management d'entreprise qui pourrait être mis en œuvre pour ces salariés engagés en dehors de leur travail professionnel.

Au niveau sociétal, l'étude interroge l'intérêt central des syndicats pour de nouvelles populations « inorganisées » telles que celles des très petites entreprises et la place du militantisme autonome face à l'émergence de nouvelles formes de travail dites « uberisées ».

5. Structuration de l'étude

Cette étude est structurée en quatre chapitres.

Elle proposera au premier chapitre une revue de littérature des concepts mobilisés pour analyser l'évolution de la participation syndicale vers de nouvelles formes dans le contexte des très petites entreprises.

Ce premier chapitre aborde en première section la définition de la participation syndicale.

La seconde section du même chapitre analyse l'évolution des caractéristiques de cette participation en soulignant une autonomie croissante, sa professionnalisation et les effets des stratégies des organisations syndicales sur le militantisme syndical.

Le second chapitre de l'étude propose d'aborder le contexte de la recherche. Ce chapitre sera divisé en trois sections. La première montrera que le contexte historique et légal des très petites entreprises présente un intérêt fondamental pour comprendre le militantisme syndical dans les très petites entreprises. La seconde section analysera la représentation syndicale dans les très petites entreprises en France à l'aide des plus récents travaux disponibles. La dernière section de ce chapitre portera sur le cadre légal du travail militant des conseillers du salarié.

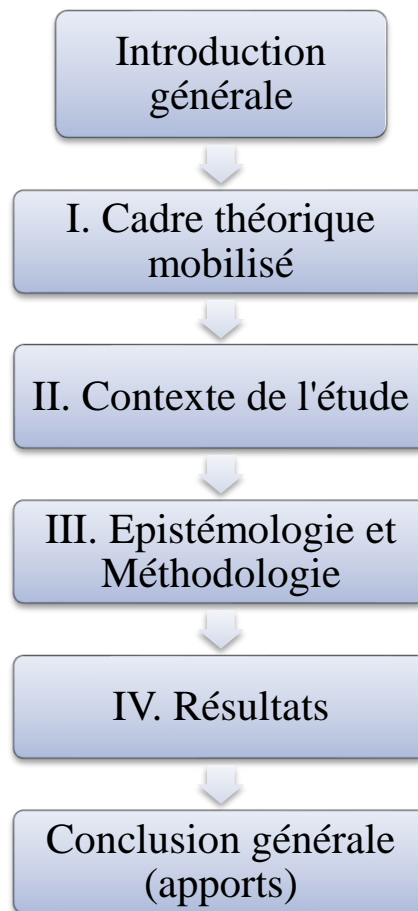
Le troisième chapitre de ce travail est consacré à l'épistémologie et à la méthodologie utilisée pour la recherche. Ce chapitre proposera sur trois sections la justification de notre posture de recherche et la démarche analytique globale. Il indiquera dans la première section la posture épistémologique choisie en rapport avec la présente étude située dans le champ des Sciences de Gestion. Dans la seconde section, l'étude montrera comment les collectes des données successives ont été préparées puis réalisées sur le terrain. La troisième section expliquera comment la structure de données a été construite et adaptée à partir du modèle de Gioia et al (2012) afin d'extraire les résultats.

Le quatrième chapitre de cette étude sera consacré aux résultats empiriques obtenus à l'issue d'un travail auprès des acteurs de terrain, en particulier les conseillers du salarié, mais aussi les leaders syndicaux, les responsables des organisations patronales, les représentants de l'Etat, et les responsables comme les salariés de très petites entreprises. Cette partie sera déclinée en trois sections. Elle proposera en première section les résultats relatifs à la stratégie des organisations syndicales tournées vers les très petites entreprises et de ses effets sur l'évolution du militantisme syndical en contexte de très petites entreprises. Elle montrera notamment l'impact de ces effets sur la professionnalisation croissante du militantisme des conseillers du salarié. La seconde section suggèrera une typologie de militantisme syndical des conseillers du salarié.

Cette étude conclura en proposant des apports théoriques, syndicaux, managériaux et sociétaux fondés sur l'ensemble du travail effectué. Elle en indiquera également les limites et suggèrera de nouvelles et possibles perspectives de recherche.

La figure suivante montre la structuration globale des analyses suivies pour l'étude.

Figure 3 : Structuration générale de l'étude



Chapitre I. Cadre théorique mobilisé

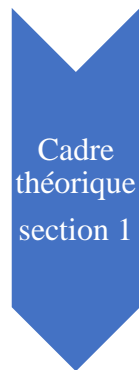


Cadre théorique mobilisé

Section I : La participation syndicale des individus au sein des organisations syndicales

1. **Les dimensions de la participation syndicale**
 - 1.1 La dimension opérationnelle et technique de la participation syndicale
 - 1.2 La dimension politique de la participation syndicale
 - 1.3 La dimension stratégique de la participation syndicale
2. **Evolution de la nature de la participation syndicale**
 - 2.1 Horizontalité et réflexivité de la participation syndicale
 - 2.2 Autonomie croissante de la participation syndicale
 - 2.3 Personnalisation de la participation syndicale
 - 2.4 Changement temporel et spatial
 - 2.5 Juridicisation de la participation syndicale
 - 2.6 Individualisation des actions militantes
3. **Quel accompagnement des organisations syndicales au niveau de la participation syndicale ?**
 - 3.1 Organisation de la participation syndicale des individus par les syndicats
 - 3.2 Hiérarchisation et régulation de la participation syndicale par les syndicats
 - 3.3 Institutionnalisation de la participation syndicale par les organisations syndicales
4. **Vers une professionnalisation de la participation syndicale ?**
 - 4.1 Possibilité de réutiliser et de combiner les expériences professionnelles et syndicales
 - 4.2 Possibilité de continuer sa participation syndicale dans d'autres secteurs professionnels
 - 4.3 La participation syndicale : une démarche individuelle et professionnalisée ?

Section I. La participation syndicale des individus au sein des organisations syndicales



1. **Les dimensions de la participation syndicale**
- 1.1 La dimension opérationnelle et technique de la participation syndicale
- 1.2 La dimension politique de la participation syndicale
- 1.3 La dimension stratégique de la participation syndicale

Dans cette section nous montrerons d'abord que la participation syndicale volontaire des individus à la vie du syndicat a été proposée comme un des éléments essentiels de leur engagement dans les organisations syndicales selon Gordon et al (1980). Ces derniers définissent « *l'engagement syndical comme la mesure dans laquelle un individu désire demeurer membre de son syndicat, y déployer des efforts et s'identifier aux objectifs de ce dernier* » (Gordon et al, p 479, 1980). C'est cette définition que nous retiendrons pour cette étude.

De cette définition, quatre dimensions permettent de mesurer l'engagement syndical : la loyauté syndicale, la croyance au syndicalisme, la responsabilité envers le syndicat et notamment la volonté de travailler pour ce dernier. La « volonté de travailler pour le syndicat » est, selon Gordon et al (1980) reflétée par la participation syndicale de l'individu à l'organisation.

Dans une seconde partie, nous montrerons que cette participation syndicale a évolué en raison du changement de contextes (socioéconomiques et organisationnels) dans lesquels elle s'exerce, entraînant la modification de ses caractéristiques premières.

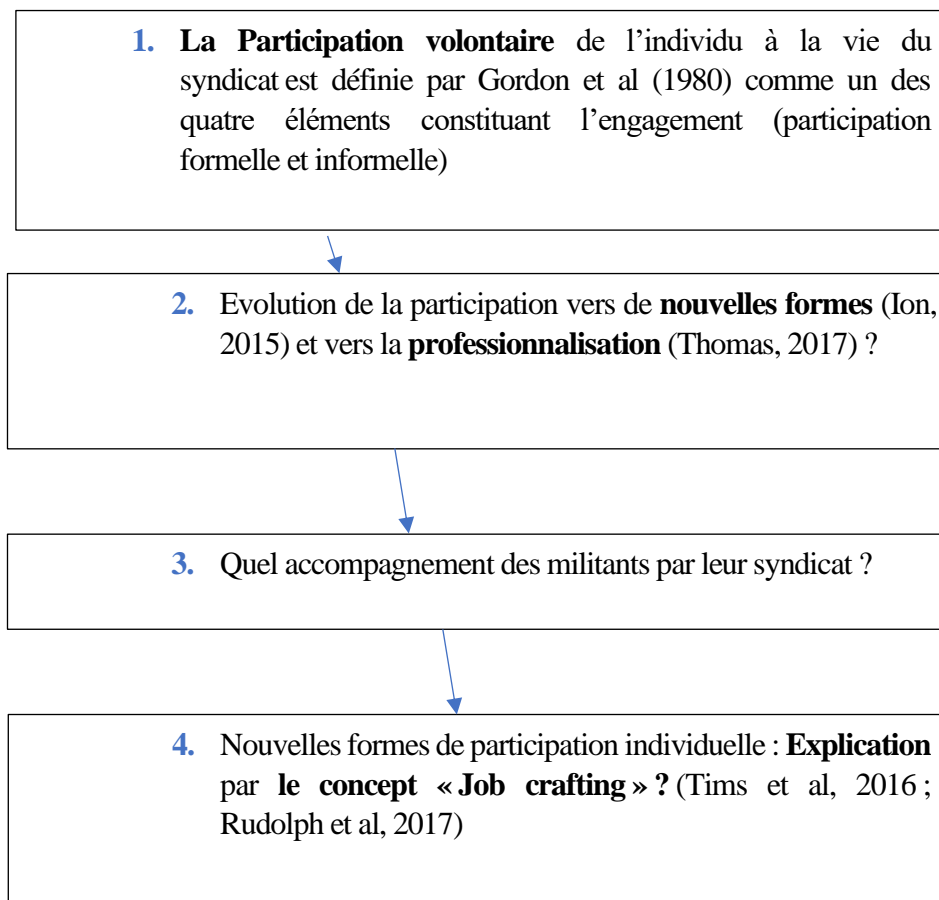
La dernière partie de ce cadre théorique montrera l'intérêt central du concept « job crafting » pour notre étude.

Nous précisons que le terme « **participation syndicale** » sera utilisé en référence aux travaux de Gordon et al (1980) car notre étude se situe dans le champ des Sciences de Gestion. Cette précision est importante car la notion de participation syndicale des individus dans une

organisation syndicale a par ailleurs été définie comme un travail militant par plusieurs chercheurs en sociologie (Nicourd, 2009; Cultiaux, 2014; Dunezat, 2011). Selon Nicourd (2009) « *s'engager doit être considéré comme un travail, certes non rémunéré, mais nécessairement organisé, hiérarchisé et régulé* ».

La figure suivante montre l'articulation du raisonnement suivi pour le cadre conceptuel mobilisé par l'étude.

Figure 4 : Articulation de la section I du cadre théorique mobilisé



1. Les dimensions de la participation syndicale

Trois dimensions caractérisent la participation syndicale (Gahan, 2002; Bennett & Kaufman, 2004; Lhuillier & Meynaud, 2014; Darlington, 2010) : la dimension opérationnelle et technique, la dimension politique et la dimension stratégique.

A un premier niveau d'analyse, ces trois dimensions structurent sa forme classique dans les grandes entreprises (Clark, 2000; Kuruvilla & Fiorito, 1994; Gordon et al., 1980).

1.1 La dimension opérationnelle et technique de la participation syndicale

La première dimension regroupe les activités opérationnelles et techniques. Elle se traduit par l'écriture de tracts, des opérations d'adhésion des salariés ou encore par la mobilisation de ces derniers dans des mouvements de grève ou de revendication (Fiorito, Padavic & DeOrtentiis, 2015). Gall & Fiorito (2011) évoquent l'existence de syndicats prestataires de services afin d'attirer davantage d'adhésions de salariés.

Le travail opérationnel et technique n'est pas dépourvu d'obstacles et de difficultés (Guillaume & Pochic, 2009; Briec, 2014; Lhuilier & Meynaud, 2014; Fiorito, Padavic & DeOrtentiis, 2015). L'intérêt général des adhérents et d'autres syndicalistes qui entourent le militant est central pour son travail. Or cette base peut être hétérogène et peut rendre difficile une vision commune des enjeux et des actions à mener (Nicourd, 2009; Cohen, 2005; Willemez, 2012).

La participation syndicale comporte aussi des activités ingrates. Auprès des salariés, les actions des militants peuvent ne pas rencontrer d'adhésion. La nécessité d'orienter une action vers un choix impopulaire fait partie intégrante de la participation syndicale. D'autres difficultés doivent par ailleurs être surmontées. L'action sur le terrain peut par exemple être contrainte par les employeurs mais aussi par des idéologies et des stratégies syndicales dépendant de l'étiquette d'appartenance, d'où une complexité supplémentaire au niveau de l'organisation de la participation syndicale en lui-même (Maggi, 2003; Gallagher & Strauss, 1991; Théry, 2009).

Malgré ces obstacles, les apports de cette activité de terrain ont une importance dans les enjeux du travail organisationnel (Maggi, 2003) : ils permettent de donner une cohérence entre les attentes des militants et celles des autres acteurs de terrain (adhérents mobilisés par exemple), de réduire la différence d'approches entre délégués et cadres du syndicat, et de fournir une bonne entente entre les militants engagés sur un même terrain. Le cœur de la participation syndicale se situe en conséquence dans des actions d'unification et régulées au quotidien. La légitimité du délégué syndical se fonde en finalité dans la reconnaissance de la base, à savoir les adhérents et les militants (Cultiaux & Vendramin, 2011; Tomás et al, 2014; Briec 2014)

1.2 La dimension politique de la participation syndicale

La seconde dimension est politique et se réfère au travail de représentation du syndicat par la valorisation de ses positions face à d'autres syndicats et face aux employeurs. Les tracts syndicaux relatifs aux victoires remportées face à une Direction d'entreprise, ou aux revendications pour davantage de justice et de progrès social dans l'entreprise en sont aussi l'expression.

Pour Fiorito et al (2015), bien que la participation syndicale se mesure aussi au niveau de l'investissement des individus dans la vie du syndicat (participation aux élections, à la distribution de tracts, assistance à des réunions, volontariat pour des tâches à accomplir ou pour tenir une permanence, suivi des accords et travail dans les comités), elle est également stratégique dans le sens où la participation des individus permet au syndicat de se développer en termes de représentation et d'adhésions.

Sur ce point l'auteur rejoint Cultiaux (2014), Gaxie (2005) et Briec (2014), en expliquant que le travail syndical est souvent invisible car tourné vers des notions difficiles à appréhender comme la justice sociale et reflète une remise en question de soi. L'organisation syndicale est un cadre dans lequel le militant trouve des outils pour réaliser son travail et pour atteindre ses objectifs. Le travail syndical est aussi politique car tourné vers des collectifs. Il est diversifié et pragmatique avant tout car il est ancré dans un contexte précis. Il est parfois situé au-delà de la recherche de la satisfaction de l'intérêt général (De Terssac 2014; Gallagher & Strauss, 1991; Théry, 2009; Lhuilier & Meynaud, 2014). La représentation politique se réfère ici à la responsabilité ressentie envers le syndicat et affichée par l'individu engagé (Porter et al, 1974).

Le travail politique du militant est aussi un travail entrepris au sein de l'organisation syndicale : la concertation, l'animation et la participation syndicale reflètent cet engagement individuel. En effet, le militant fait équipe avec l'adversité et s'adapte dans le temps aux diversités des acteurs et des situations en présence. Dans cette résilience, il s'intègre dans une équipe syndicale, parfois par nécessité, et cherche la complicité d'autres militants (Guillaume & Pochic, 2009; Tomás et al, 2014; Briec, 2014).

Le militant syndical rencontre parfois des problèmes d'intégrations de plus jeunes adhérents ou des nouveaux militants mais utilise ses expériences syndicales et personnelles pour actionner des compromis afin de mobiliser des engagements collectifs et individuels. Pour cela, le militant priorise ses actions, respecte les règles mais valorise aussi la solidarité pour atteindre des objectifs finalement collectifs (Gaxie, 2005; Nicourd, 2009).

Plusieurs chercheurs (Tomás et al, 2014; Briec, 2014) évoquent sur ce point un sentiment de solitude ou d'impuissance car le travail politique du syndicaliste reste d'abord individuel bien qu'il soit tourné vers un collectif. Le militant rencontre par exemple des problématiques liées à l'organisation du syndicat, des difficultés liées à la structuration de cette dernière dont l'organisation interne peut être perçue comme excessivement stratifiée. Le travail politique est

d'autant plus complexe qu'il doit reposer sur la cause syndicale, autrement dit, le respect des valeurs affichées par l'organisation syndicale.

Dans cette dimension politique, Briec (2014) et Cultiaux (2014) vont plus loin dans leur analyse et se rejoignent sur le fait que la participation syndicale fournie par l'individu le conduit à agir dans un cadre structurel parfois opaque et contradictoire. Le militant syndical doit se conformer et s'adapter, dans sa relation, à la structure syndicale tout en exerçant son travail militant qui dépend aussi et essentiellement du contexte dans lequel il le réalise (Maggi, 2003; Briec, 2014; Dunezat, 2011). Le choix des actions peut donc être soumis et limité par des responsables qui l'encadrent (De Terssac 2014; Gallagher & Strauss, 1991; Théry, 2009). Dans cette situation le militant syndical peut se trouver exposé, démuné voire déçu du paradoxe entre ce qu'il faudrait actionner et ce qu'il faut respecter en termes de positionnement idéologique.

1.3 La dimension stratégique de la participation syndicale

La troisième dimension est stratégique. Elle consiste à négocier les accords et à rendre des avis sur les orientations de l'entreprise (Gall & Fiorito, 2011).

Pour Briec (2014) et De Terssac (2014) la négociation fait partie d'un travail de médiation des contradictions car il faut joindre des points de vue qui ne sont pas toujours facilement conciliables. Ces contradictions « locales », car situées dans les entreprises, peuvent aussi provenir de l'organisation syndicale elle-même car elles dépendent des stratégies et des logiques en rapport aux valeurs affichées par les centrales syndicales.

Malgré ces difficultés, son travail le maintien réaliste et lui permet de proposer des prestations de régulation des excès de l'organisation du travail dans laquelle il intervient, dans la limite de ce qui lui est accessible et accordé par le droit car les champs dans lesquels il intervient se sont complexifiés et le poussent à jouer plusieurs rôles simultanément (Katz, 1964).

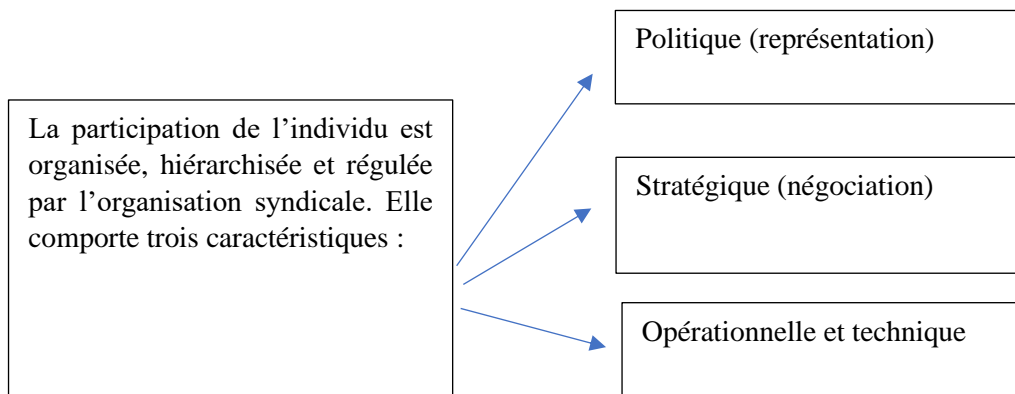
En cela il est simultanément « un tiers » ou un prestataire de services comme l'a analysé Denis (2003) et ne porte pas un travail exclusivement individuel (Gall & Fiorito, 2011). Il fournit aussi un travail collectif car il veut avant tout maintenir et créer des liens sociaux dans les organisations de travail où il intervient, et ce, malgré les nombreuses contraintes et obstacles qui peuvent se dresser contre lui (Lebrun & Volckrick, 2005). En ce sens il propose un travail de régulation sociale et professionnelle dans les organisations de travail (Bennett & Kaufman, 2004).

Plus récemment, la littérature a enrichi la compréhension du militantisme syndical par un premier ensemble de travaux (Lhuilier & Meynaud, 2014; Gall & Fiorito, 2011) qui suggèrent que les activités syndicales cachent en réalité la défense de notions plus abstraites telles que la solidarité, la défense d'idéaux, le développement d'un sentiment collectif porté par une seule voix (Théry, 2009; Bennett & Kaufman, 2004). Un second ensemble (De Terssac, 2014; Addison & Hirsch, 1989) souligne le poids de l'opposition, du contrôle et de la négociation dans le travail syndical et suggère que ce dernier repose surtout sur la capacité de gestion des demandes des salariés, orientant progressivement la participation syndicale vers une professionnalisation des activités. L'auteur questionne ainsi le devenir de la participation syndicale et montre que ce dernier se transforme vers un travail d'organisation laissant davantage de place à des activités ciblées sur la santé et sur le bien être des individus dans les entreprises. Guillaume et Pochic (2009) caractérisent cette professionnalisation militante par le statut et le nombre croissant de militants notamment permanents, identifiés par leurs attributions et dans une moindre mesure par le contenu et la légitimité de leur activité syndicale.

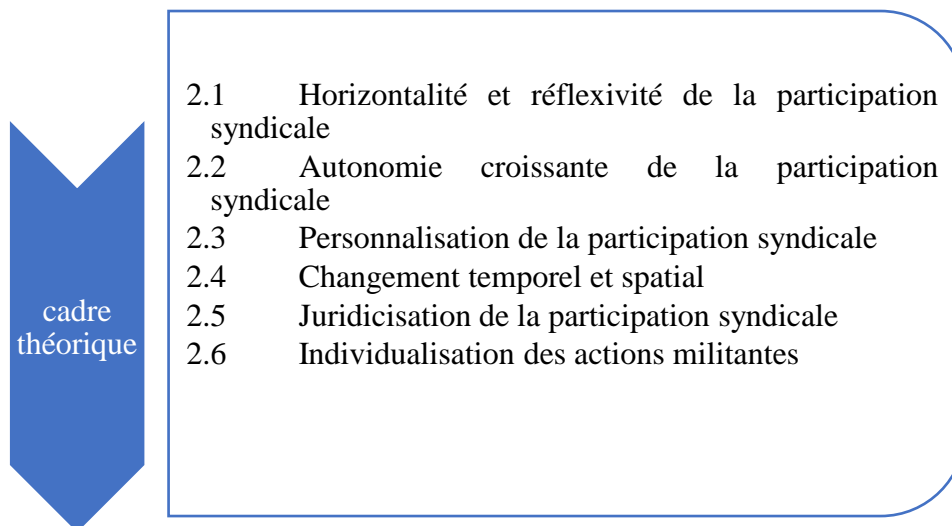
Briec (2014) souligne que le travail de militantisme syndical devient une activité plus nomade et s'exerce de plus en plus dans une multitude de lieux, tant dans l'entreprise (Comité d'entreprise, bureau du Directeur des Ressources Humaines, locaux syndicaux etc...) qu'en dehors (inspection du travail, lieux de vie du syndicat). Tomás et al (2014) montrent, pour leur part, que le mode de fonctionnement démocratique structuré par les grandes centrales syndicales place le syndicaliste devant des tâches ambiguës, synonymes de dilemmes auxquels le militant, seul, doit finalement faire face.

Pour Ion (2015) la participation militante des individus a évolué et s'est continuellement adaptée aux évolutions des sociétés modernes.

Figure 5 : Synthèse des caractéristiques de la participation syndicale



2. Evolution de la nature de la participation syndicale



D'autres travaux ont exploré l'évolution du militantisme syndical en soulignant son changement de mode de participation syndicale des individus (Ion, 2015; Lichterman, 1996; Willemez, 2012; Péglise, 2009; Denis, 2003).

2.1 Horizontalité et réflexivité de la participation syndicale

Le premier changement se réfère à la réflexivité et à l'horizontalité sociale selon Ion et Ravon (1998). L'auteur montre que les individus militent tout autant qu'il y a 30 ans et que les formes de militantisme sont nouvelles tant dans leur forme que dans leur modalité d'action. Le militant, quel que soit son champ d'action, syndicale, associative ou religieuse, est à l'image de la société moderne : il aspire à davantage de reconnaissance sociale et à la singularité. Cette volonté

d'exister en tant qu'individu conduit les militants à vouloir être plus visibles dans la sphère publique de par leur action. Pour Ion et Ravon (1998), si la singularité visible prime désormais sur l'anonymat de masse tant privilégié par les organisations syndicales, la société moderne permet et demande simultanément aux individus de s'affirmer. Leur rôle et leur statut social ont ainsi changé sous la pression de la modernité vers laquelle évolue la société. L'horizontalité croissante des liens entre les individus qui aspirent à davantage de visibilité et la singularité de leur modalité d'actions sont les caractéristiques de ces nouvelles formes de militantisme. Ion (2015) souligne également que ces dernières reposent sur la conjonction de deux actions simultanées : les individus réfléchissent sur eux-mêmes en même temps qu'ils exercent leur militantisme tout en choisissant le mode d'action qui leur convient le plus. Les travaux de Ion (2012) montrent également que la relation sociale verticale qui prévalait jusqu'ici pour les modèles de militantisme connus dans le passé, ne valident plus ceux d'aujourd'hui. Les individus ne militent plus en imitant leurs parents ou les militants des générations précédentes. Ils créent leur propre militantisme au travers d'une interaction sociale horizontale avec d'autres individus pour la défense de leur pré carré, des intérêts perçus comme de première proximité et identiques à ceux d'autres individus (Ion, 2017).

2.2 Autonomie croissante de la participation syndicale

Cette nouvelle forme de militantisme entraîne en outre une distanciation vis-à-vis des organisations qui sont censées les encadrer. En effet, dans cette situation, le militant prend son autonomie par rapport à son syndicat. La vision fusionnelle de la participation syndicale est alors relativisée (Ion & Ravon, 1998). Ion (2015) évoque ainsi la présence d'un militantisme de « timbre-poste » et celui qu'il qualifie de « post-it ». Le premier tend à disparaître, faisant référence à un militantisme durable, de loyauté où l'affect joue un grand rôle. Le second émerge de plus en plus avec la société moderne et fait référence à un militantisme volatile, multiple et sans nécessairement laisser beaucoup de place à l'affect. Ce nouveau militantisme, selon l'auteur, est intéressé par la propension à être visible et à être exposée dans la sphère publique, similaire à des actions de type « coups médiatiques ».

Pour Ion et Ravon (1998) et Spyros et al (2005), la participation syndicale des individus est un acte dont les formes sont ancrées dans les sociétés modernes mais elle ne se limite plus à un seul contexte. En ce sens, elle se métamorphose et s'éloigne du militantisme qui a prévalu jusqu'ici. Elle s'affranchit désormais des structures, des simples logiques d'appartenance et surtout s'individualise (Ion, 2012; Spyros et al, 2005). La participation syndicale devient plus

complexe à cerner et s'extériorise pour dépasser son environnement habituel. Elle s'émancipe du discours préétabli ou connu jusqu'ici. Les nouvelles participations syndicales ne font plus référence à aucun modèle et ne portent plus aucune marque des anciens militants (Ion & Ravon, 1998; Nicourd, 2007). En outre, les individus ne sont pas nécessairement motivés par l'importance de points de rencontres festifs, cérémoniaux, mais trouvent en les structures organisationnelles des lieux de soutien passager. En d'autres termes, les structures fixes connues dans le temps doivent maintenant offrir une souplesse et une adaptabilité renouvelée afin de rester utiles aux nouveaux militants.

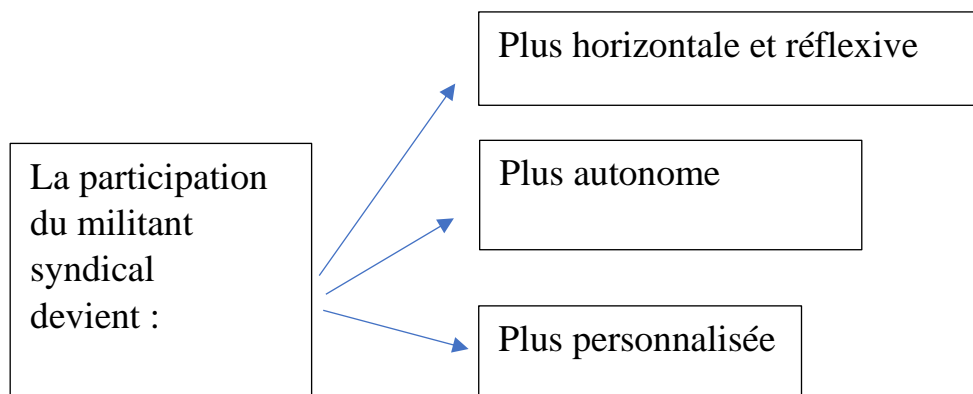
L'émancipation militante est d'autant plus visible que les individus ne sentent plus l'obligation d'adhérer administrativement à une organisation pour porter leur militantisme. L'intérêt n'est plus le seul socle fédérateur (Ion, 2017). C'est la manière de militer et d'agir qui incite les personnes à se regrouper dans des actions communes. L'action des individus qui s'engagent aujourd'hui est d'ailleurs plus spontanée que par le passé. Les individus créent leur militantisme, et plus précisément leur mode d'intervention, plus qu'ils ne suivent une sorte de feuille de route incluant des objectifs, des codes à respecter, sous-entendus, des contraintes (Ion, 2015; Spyros et al, 2005).

2.3 Personnalisation de la participation syndicale

Le militantisme syndical se transforme ainsi en une participation syndicale affranchie plutôt qu'affiliée (Ion, 2001). Les individus sont moins attirés par les « structures » qui pourraient les fédérer autour d'une cause. Ils sont davantage intéressés par la manière dont d'autres individus portent leur action. Les anciennes références d'action sont donc écartées au profit de nouvelles, plus spontanées.

En similitude au champ de militantisme syndical, le travail de Lichterman (1996, 2006) sur le militantisme chrétien renforce et enrichit l'analyse de ces nouvelles formes de militantisme. Pour l'auteur, les militants des sociétés modernes s'orientent vers une participation de type humaniste. Le militant ne cherche pas à faire adhérer les personnes aidées (il n'y a aucun discours à connotation religieuse pour recruter de nouveaux membres). Il valorise au contraire la proximité avec ces dernières par des interventions ancrées localement. L'auteur souligne également la distance prise volontairement par les militants vis-à-vis des discours de l'Eglise (sans pour autant s'éloigner de la Bible) ou encore l'apprentissage croisé entre militants en petits groupes (militantisme éclaté en micro réseaux) afin de se préparer à leur première prise en charge de tiers (Lichterman, 2008).

Figure 6 : Synthèse de l'évolution de la nature de la participation syndicale



De cette évolution, de nouvelles formes de participation militante apparaissent. Elles sont caractérisées par un changement temporel et spatial, par un développement de la juridicisation et par l'individualisation des actions.

2.4 Changement temporel et spatial

La participation syndicale, pour Denis (2003), évolue vers une prestation de services, spécialisée et pour un temps plus court selon Ion (2015). Elle se professionnalise au travers de pratiques communes et partagées dans des réseaux plus restreints et parfois éphémères (Ion, 2015; Guillaume & Pochic, 2009). L'appartenance à une même structure n'est plus de mise. Ce sont les individus qui créent eux-mêmes leur structure, par exemple des micro réseaux de pratiquants ayant les mêmes manières d'exercer leur militantisme syndical. La décentralisation, et l'autonomie des actions, sont ainsi préférées à la fédération (Ion, 2001; Lichterman, 2008). Créer son propre militantisme de manière adaptée au contexte est une des aspirations recherchées par les nouveaux militants. Prendre de l'autonomie dans de très petits groupes locaux pour être en phase avec la décentralisation du structures publiques semble ainsi être une des caractéristiques d'un nouveau militantisme métamorphosé (Bérout, 2011; Ion, 2012). Le militantisme évoqué par Ion (2015) se déroule par ailleurs sur un court instant. Il semble associé à une certaine immédiateté des résultats alors qu'auparavant il s'étirait sur un temps plus long avec une issue moins rapide. Il devient en outre multi-spatiale.

Malgré ces apparentes dispersions d'actions, et bien que les relations entre les militants puissent ressembler à des connexions d'ensembles morcelés autour de petits réseaux, le militantisme

syndical n'en demeure pas moins solidaire. Ce ne sont plus les codes de conduite généralisés et ce qui pouvait être identifié comme des « guides du bon militant » qui peuvent aujourd'hui conduire ou encadrer le mode de participation syndicale des individus mais ce sont les manières de militer qui les rapproche (Ion & Ravon, 1998; Spyros et al, 2005). Ces dernières sont devenues plus libres, plus personnelles également, au dépend des instructions collectives massivement diffusées. A cette émancipation militante, viennent s'ajouter l'intensité et la temporalité de la participation syndicale. Ces deux caractéristiques ont contribué à transformer les nouvelles actions des individus engagés (Ion, 2015; Ion, 1997).

2.5 Juridicisation de la participation syndicale

Certains syndicats utilisent de plus en plus les dispositions juridiques pour leurs actions syndicales afin de porter leurs revendications et tenter de changer la Loi en créant des jurisprudences (Denis, 2003). La juridicisation des actions syndicales se réfère ainsi au « *déplacement d'un conflit dans l'enceinte judiciaire et à sa transformation en litige* » (Pélisse, 2009).

Un des objectifs de la juridicisation est de compenser la faiblesse des ressources disponibles en termes de militants car elle permet d'étendre et de médiatiser les actions à l'échelle nationale dans un contexte de baisse de la syndicalisation (Denis, 2003). Elle vise à créer un positionnement plus rigoureux de l'organisation syndicale dans les entreprises mais aussi à la médiatiser auprès du grand public (Pélisse, 2009; Willemez, 2012).

La juridicisation fait donc appel à un recours accru à l'institut judiciaire pour régler un conflit.

Cette orientation de la participation syndicale vers davantage de juridique entraîne une formalisation judiciaire accrue des relations sociales, et fixe le droit comme un modèle et une référence pratique pour les actions militantes. L'orientation vers le juridique est une des caractéristiques nouvelles de la participation syndicale des individus dans les organisations syndicales (Pélisse, 2009; Willemez, 2012). La spécialisation de la participation syndicale dans le juridique traduit par ailleurs une transformation idéologique qui tend à croire que le règlement des conflits au travail doit dorénavant se trouver pour une grande part dans un cadre codifié (Willemez, 2003; Narritsens & Pigenet, 2014).

Pour certains syndicats, la juridicisation de l'action militante est également devenue un outil répressif, qu'ils peuvent utiliser pour gérer les conflits. Dans cette orientation, les syndicats transforment et produisent de nouvelles normes légales. Spatialement, la juridicisation déplace

l'action militante pour la fixer en dehors des lieux habituels de conflits à savoir les lieux de travail. Selon Pélisse (2009), ce type d'actions traduit une « *formalisation des pratiques militantes existantes* ». Pour l'auteur, la croissance des conflits juridiques est en particulier associée aux conflits sur les salaires, aux conditions de travail et aux caractéristiques du travail en lui-même.

Les formes d'actions syndicales se combinent désormais à la capacité de mobilisation collective des ressources techniques juridiques (Pélisse, 2009; Denis, 2003; Willemez, 2012).

Le juridique, comme autre élément important du répertoire militant, vient en conséquence renouveler ce dernier. Il reflète en finalité une transformation de la participation syndicale des individus dans sa globalité, comme l'a évoqué De Terssac (2014) vers une spécialisation en prenant volontairement comme premiers socles, les conflits liés aux conditions de travail.

2.6 Individualisation des actions militantes

Pour Bessy (2008), la juridicisation de l'action militante traduit aussi une transformation des relations professionnelles dans les organisations du travail, dans le sens où les relations collectives laissent progressivement place aux relations individuelles. La mobilisation collective pour peser sur un conflit se réduit pour privilégier davantage un accompagnement de proximité des salariés, et laisser place à une prise en compte plus personnalisée des conflits et à l'intégration des attentes individuelles dans les revendications syndicales.

Pour Lepley (2005), la juridicisation de l'action militante est surtout remarquable dans la gestion des conflits dans les petites entreprises. Le militantisme juridique n'est plus le seul apanage des grandes entreprises. La dimension légale du répertoire d'actions syndicales contribue à la transformation de la participation syndicale qui cible de manière personnalisée les individus comme des cas uniques à défendre.

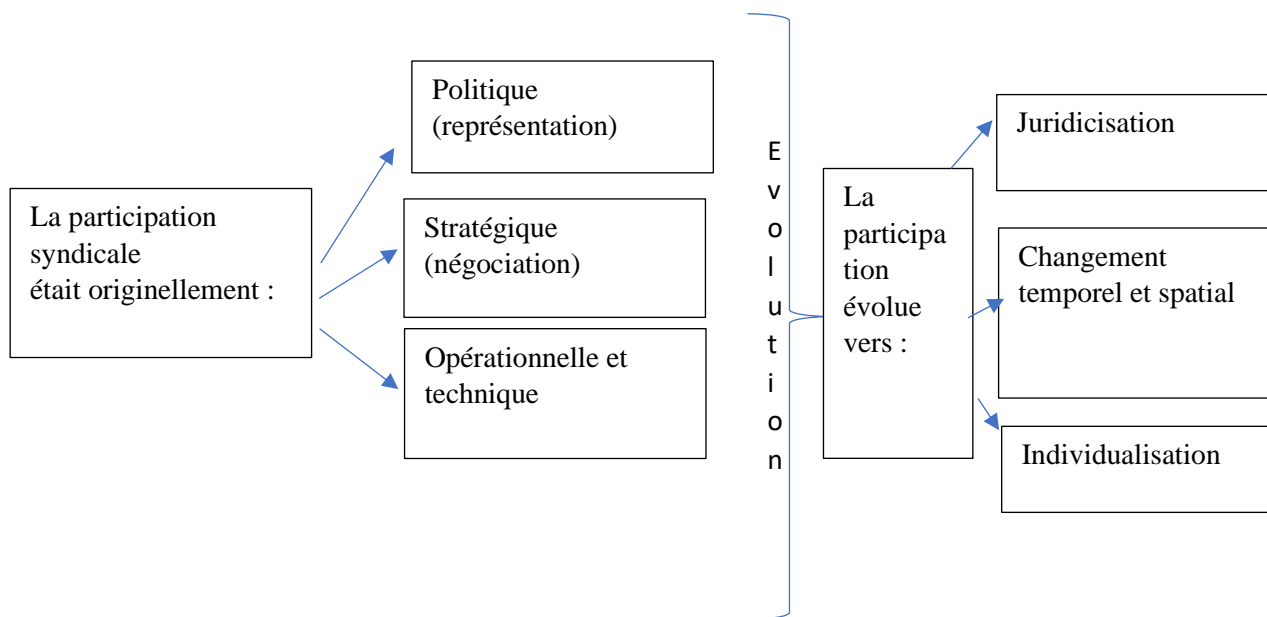
La personnalisation croissante de la participation syndicale a également réduit l'anonymat des masses d'individus défendus, privilégié dans le passé par les syndicats, notamment dans les grandes organisations de travail. La publicisation individuelle, entendue comme une extériorité des actions selon Ion (2015), marque nettement une nouvelle forme de participation syndicale contemporaine. Se montrer individuellement dans son action militante dans l'espace public n'est plus contradictoire avec l'objet défendu ou réclamé collectivement mais permet de rendre plus visible sa participation syndicale. Relever les défis pour une cause sans être situé dans un collectif permet aussi de donner une dimension singulière à la forme de militantisme choisie et

de conglo­mérer d'autres acteurs. La fusion entre la cause défendue et la personnalité des militants reflète cette nouvelle manière d'exprimer son militantisme. La métamorphose du militantisme se construit par le passage d'un état d'appartenance de l'individu à un système d'anonymat vers une réflexivité de sa personne et de son action (Ion, 2017).

Le répertoire d'actions du militant n'est donc plus nécessairement fourni par son collectif. Il est aussi issu de son propre répertoire, de son expérience et dépend du sens qu'il entend donner à sa nouvelle participation syndicale (Fillieule, 2001).

D'autre part, la personne aidée n'est pas perçue comme un être anonyme mais en tant que personne à part entière auprès de laquelle le militant s'engage afin de lui apporter de l'aide et une possibilité d'épanouissement. Lichterman (2005) démontre sur ce point que ce type de militantisme a pour rôle la création du liens sociaux entre les personnes. Le militant s'engage car il se considère avant tout comme un bon citoyen (Akoto, 2014). Son lien avec sa structure d'appartenance peut se réduire à un minima. Lichterman (2008) évoque un militantisme isolé et suggère que cet isolement est atténué par la dimension morale du militantisme.

Figure 7 : Synthèse de l'évolution de la participation syndicale



Les études de Ferrette (2010) et de Rey (2012) ont aussi montré que la participation syndicale pouvait évoluer et prendre d'autres formes originales, notamment celles exercées dans les très petites organisations du travail. Les travaux sur ce type de participation syndicale restent rares jusqu'ici et le questionnement sur sa construction reste entière.

Pour Thomas (2017) et Czarzasty et al (2014), la participation au sein des syndicats qui se situait auparavant dans un secteur professionnel, est désormais de plus en plus intersectorielle et facilitée par l'organisation syndicale. Individuelle et collective, la participation syndicale se professionnalise et évolue vers une forme « interprofessionnelle » grâce à deux facilitateurs essentiels : **le soutien organisationnel et la centralisation des activités militantes.**

3. Quel accompagnement des organisations syndicales au niveau de la participation syndicale ?



- 3.1 Organisation de la participation syndicale des individus par les syndicats
- 3.2 Hiérarchisation et régulation de la participation syndicale par les syndicats
- 3.3 Institutionnalisation de la participation syndicale par les organisations syndicales

Selon Thomas (2017) et Czarzasty et al (2014), la participation syndicale se professionnalise selon trois raisons principales : le changement de structuration organisationnelle des syndicats vise désormais des actions communes et plus transverses, la valorisation du leadership des militants au dépend d'une logique de groupes isolés et la création de conglomérats de syndicats afin de réduire les problèmes de cohésion (Thornton et al, 2012).

Pour les auteurs, le manque de ressources militantes contribue aussi à cette nécessaire professionnalisation des actions militantes.

L'apparente décentralisation et transversalité des tâches militantes dans différentes structures ne confirme pas leur désorganisation. Au contraire, elle est en réalité **organisée, régulée et hiérarchisée** (Nicourd, 2009) et globalement centralisée par les centrales syndicales (Czarzasty et al, 2014). Cette coordination unifiée par les syndicats s'est accompagnée d'une tendance à rendre permanente la participation syndicale des militants. La centralisation des activités des militants par les organisations syndicales est en conséquence le premier facteur de professionnalisation de la participation syndicale des individus. A cela, Guillaume et Pochic (2009) suggèrent que l'espace de militantisme syndical est restreint par les organisations syndicales, poussant les militants à se spécialiser dans leur entreprise et à se professionnaliser.

Pour Nicourd (2009), cette spécialisation trouve d'autant plus un sens en étant organisée, régulée et hiérarchisée par un collectif. Ce dernier gère d'abord la participation syndicale par une segmentation des tâches pour l'adapter aux sensibilités des individus qui s'y engagent. L'encadrement par des leaders syndicaux permet ensuite de transformer leur participation en opérations sur le terrain.

Dans cette phase d'engagement actif, la trajectoire biographique du militant reste essentielle (Fillieule, 2001; Everett, 1960) mais elle est insuffisante pour induire activement la participation syndicale. La biographie est cependant prise en compte par les responsables syndicaux qui transforment les attraits du militant en missions et en actions sur le terrain. Ces attraits peuvent par exemple être politiques, sociaux ou encore environnementaux (Baran et al, 2012; Rhoades et al, 2001). Elle varie d'un individu à l'autre et peut s'associer à d'autres dimensions telles que la croyance religieuse, la politique, les questions sociales ou humanitaires...etc.

En conséquence, bien que les antécédents individuels puissent être intégrés aux actions sur le terrain par certains leaders, c'est le niveau collectif et anonyme des participations qui continue à intéresser les syndicats. Cette considération se reflète par des tentatives d'encapsulation des participations individuelles dans une institutionnalisation progressive du dialogue social pour les très petites entreprises (Helfen & Sydow, 2013; Dacin et al, 2010).

3.1 Organisation de la participation syndicale des individus par les syndicats

La segmentation de la participation syndicale est stratégiquement opérée par les leaders qui encadrent les individus, et finalement par l'organisation syndicale. C'est donc le collectif syndical qui a facilité la construction partielle de la participation des militants en les soutenant, même si en apparence certains syndicalistes interviennent de manière isolée, ce qui, parfois génère une impression de spontanéité et d'absence d'organisation. C'est le cas par exemple des militants pour « les sans papier » qui semblent intervenir en dehors de leur champ habituel du travail de militantisme (Nicourd, 2009).

En organisant la participation des militants syndicaux et en lui accordant une caractéristique transverse et permanente au sein de différents secteurs professionnels (Thomas, 2017), les organisations syndicales contribuent à sa professionnalisation, sans chercher pour autant à la déconnecter de la réalité de l'entreprise. En ce sens, l'intersectorialité et le prolongement temporel de la participation syndicale contribuent à sa professionnalisation.

En outre, l'environnement syndical, et plus précisément la perception de soutien de l'organisation et du leader syndical est primordiale selon plusieurs chercheurs (Czarzasty et al., 2014; Baran et al., 2012; Eisenberger et al., 1986; Sguera et al., 2018). Plus ce soutien est fortement ressenti et perçu par le militant syndical dans son secteur professionnel, plus ce dernier sera volontaire pour continuer à participer à des actions collectives extérieures à son entreprise, dans d'autres environnements professionnels. Le relationnel, l'ambiance et le sentiment de faire partie d'une équipe renforcent l'appartenance à un collectif. Ainsi le sentiment vécu positivement dans un environnement peut expliquer la volonté de poursuivre une participation syndicale de certains syndicalistes en exerçant leur militantisme au-delà de leur cadre d'entreprise habituelle (Gobeski & Beerh, 2009). Le militant syndical change de contexte d'actions mais l'environnement syndical positif connu précédemment continue à l'imprégner et facilite la transférabilité de la pratique militante (Baran et al., 2012).

3.2 Hiérarchisation et régulation de la participation syndicale par les syndicats

Dans la ligne de ces travaux, Rhoades et al (2001) s'appuient sur le soutien organisationnel comme élément d'influence sur le comportement individuel dans un contexte précis. Pour les auteurs il y a une transposition de la politique organisationnelle en initiatives individuelles. Les participations syndicales individuelles enrichissent le management formel. Le soutien organisationnel entraîne le bien être (Eisenberger et al, 1986) chez les individus mais aussi le prolongement d'une participation syndicale mesurable par le temps investi et l'énergie fournie par ces derniers. Ce processus entraîne un partage des valeurs collectives, qui mène ensuite à une satisfaction collective. Par ailleurs, la confiance envers son encadrant est primordiale car elle mobilise davantage les individus, qui décident ensuite de s'engager plus durablement (Sguera et al, 2018).

L'auteur définit la confiance comme une combinaison multiple d'attributs associés aux leaders syndicaux : la disponibilité, la compétence, la cohérence, la discrétion, l'équité, l'intégrité, la loyauté, la transparence, la réceptivité et le respect des promesses.

Le soutien du management pour Rhoades et al (2001) est un échange social avec les individus, qui ensuite, se sentent redevables envers leur organisation en retour, d'où une participation syndicale par effet « feed back ». L'individu se sent « obligé » de fournir une contrepartie (Sguera et al, 2018) d'où l'importance du management des ressources humaines en place pour impliquer les individus dans les organisations de travail. Cette notion de redevabilité rejoint par

ailleurs le sentiment de responsabilité envers une organisation syndicale, évoqué précédemment par Gordon et al (1980).

En conséquence le support organisationnel incite à la participation syndicale. Pour Eisenberger et al. (1986) l'apprentissage de la participation des individus se situe aussi dans la vie privée et pas seulement sur le lieu de travail. L'influence de l'environnement interne d'une organisation combinée à celle située à l'extérieur sont des facteurs de facilitation de la participation syndicale dans la thèse de Rhoades et al (2001) comme dans celle de McAdams (1993).

Pour Batova (2018), la participation est également facilitée par le management de ressources humaines et repose sur quatre étapes : le besoin d'une vision comme guide pour former une stratégie, la formation pour comprendre l'organisation, le besoin d'être évalué sur ses performances dans son environnement avec des objectifs et la reconnaissance de la part de l'organisation.

Cette thèse est aussi dans la ligne de Bamberger et al (1999), Gordon et al (1980) et de Kuruvilla & Fiorito (1994) pour qui la participation syndicale est étroitement associée au soutien organisationnel. Grâce au soutien de l'organisation, l'individu développe ses capacités, valorise ses connaissances et se sent valorisé par la reconnaissance de son investissement dans diverses activités du syndicat. Pour les auteurs, le soutien organisationnel peut entraîner chez l'individu un sentiment de satisfaction et de bien-être au travail.

3.3 Organiser les inorganisés : institutionnalisation et mobilisation de la participation syndicale par les organisations syndicales

Cet ensemble de processus de transformation des participation syndicales individuelles, du mono sectoriel vers le multisectoriel, est rendu possible par le fait des organisations syndicales qui structurent, fixent les objectifs et distribuent des rôles précis aux militants (Thomas, 2017). C'est donc au travers des stratégies des organisations syndicales que la professionnalisation militante intersectorielle peut en partie se concrétiser.

Helfen & Sydow (2013) montrent ainsi que l'interaction organisationnelle au sein des institutions, peu étudiée jusqu'ici, peut modifier de manière importante d'autres organisations notamment au travers de la négociation sociale. Les auteurs suggèrent que la compréhension du travail institutionnel des organisations syndicales par l'étude de leurs stratégies de négociation (Helms et al, 2012; Schneiberg & Lounsbury, 2008) permet de comprendre les logiques des collectifs d'acteurs, leur comportement, leur rhétorique et les buts recherchés (Zietsma & Lawrence, 2010). Pour Helfen & Sydow (2013), la négociation collective,

notamment, peut résulter sur une stagnation ou sur la destruction d'anciennes normes ou de règles au profit de nouvelles. Ces actions provoquent des changements, par « effets dominos », dans d'autres institutions et organisations. L'approche de Helfen & Sydow (2013) se réfère à des logiques de négociations inter-organisationnelles portant sur des enjeux sociaux (Cutcher-Gershenfeld, 1994; Walton et al., 2000). De ces logiques, la participation syndicale multi sectorielle devient plus efficace en termes de portée au niveau des résultats globaux si elle est orientée et canalisée par des stratégies centralisées des organisations syndicales et si elle est ensuite transformée en actions collectives.

Globalement la participation syndicale tend donc à se professionnaliser selon plusieurs stratégies déployées pour les entreprises par les organisations syndicales (Guillaume & Pochic, 2009; Bérout, 2009; De Terssac, 2014). Développé aux Etats-Unis dans les années 1980 et 1990 dans un contexte défavorable aux syndicats (Kall et al. 2019), le modèle de « l'organizing » est une orientation stratégique de renouveau et de revitalisation pour enrayer leur déclin (Frege & Kelly, 2003). Etendu d'abord à d'autres pays culturellement proches comme l'Angleterre et l'Australie (Simms et al, 2013), il atteint des pays européens (Gall, 2009). Avec ce modèle, le syndicat se concentre sur le recrutement, la stimulation de la participation comme la prise en charge par les membres du syndicat de son fonctionnement (Juarich & Bronfenbrenner, 1998). C'est une alternative tant au niveau du service syndical valorisant la prestation de services aux militants qu'aux stratégies de partenariat recherchant une proximité avec le management des entreprises (Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013). Pour Arnholtz et al (2016), le modèle de l'organizing a trois caractéristiques. Premièrement, il cible des publics fragiles qui constituent autant d'adhérents potentiels à conquérir. Deuxièmement, un intérêt est porté sur l'organisation du travail et sur les injustices locales. Enfin, des techniques spécifiques de recrutement sont développées : *“cartographier des populations cibles, identifier et contacter les leaders parmi les travailleurs, identifier les conflits et les points de pression spécifiques aux entreprises comme fixer clairement les objectifs et le temps imparti”* (Arnholtz et al., 2016: 299).

Hurd (2004) distingue « l'organizing » interne qui mobilise et stimule le militantisme parmi les militants présents de « l'organizing » externe qui décrit des pratiques de recrutement de nouveaux membres dans des contextes peu syndicalisés. Connolly et al. (2017) soulignent que c'est surtout la seconde forme qui a concentré l'intérêt de la communauté scientifique. Nous savons peu de choses sur « l'organizing » interne et les liens entre les deux dimensions. Ceci s'explique par les difficultés engendrées par la mise en œuvre du modèle de l'organizing dans

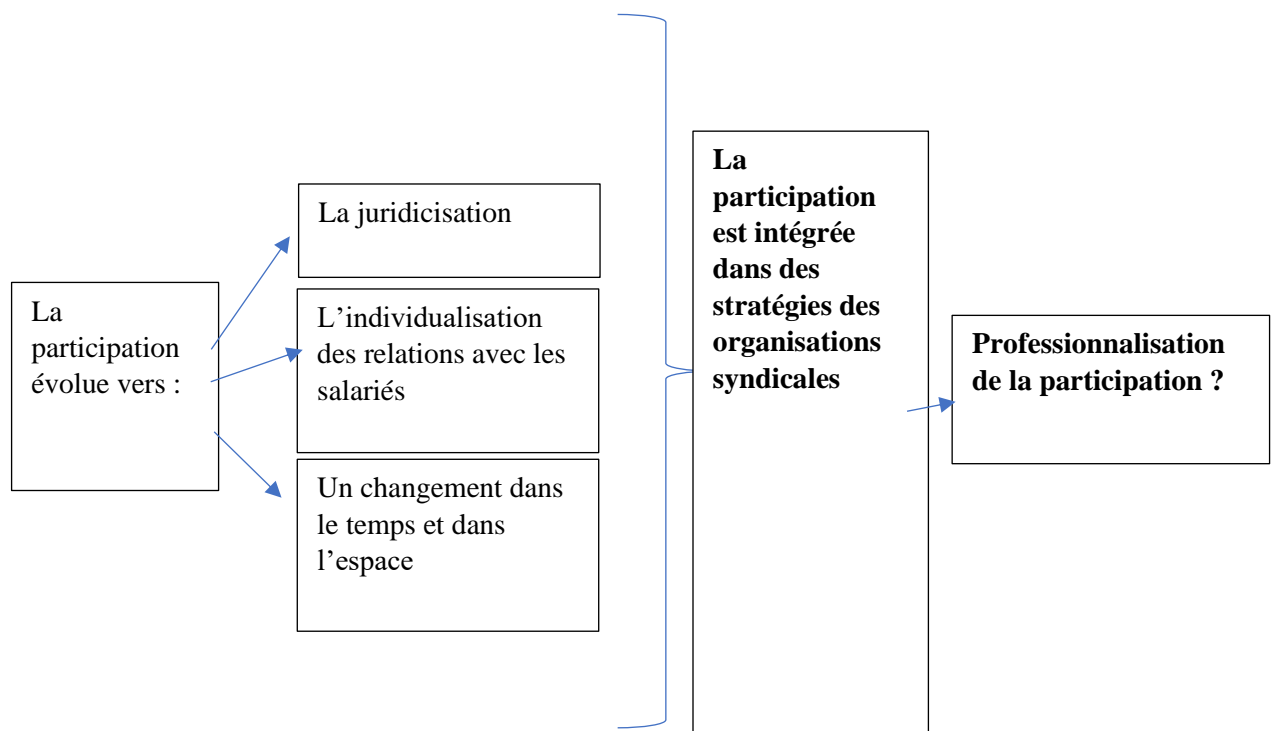
les syndicats et souligne que les employeurs peuvent être hostiles à ce modèle alors que les salariés peuvent ne pas en voir l'intérêt (Carter, 2000; Gall, 2005). Fiorito (2004) rappelle que le modèle de l'organizing contrarie les pratiques de partenariat et les services proposés aux adhérents développés par les responsables syndicaux en place, alors que Heery (2002) en conçoit une possible association. Par ailleurs le développement d'actions en faveur de publics défavorisés est consommateur de ressources militantes comme de ressources économiques pour des structures ayant déjà du mal à faire face à un fonctionnement ordinaire. Son optimisation est synonyme de centralisation des moyens alors que le cœur de sa définition est de laisser de l'initiative aux militants, de « *définir et de poursuivre leurs propres intérêts par le biais de l'organisation collective* » (Heery et al., 2000: 38). Milkman (2006) souligne que la clé du succès de l'organizing suppose l'articulation d'une direction « top down » (du haut vers la base) pour rendre efficace une structuration interne, et une mobilisation en « bottom-up » (de la base vers le haut) afin de permettre à la base de développer ses propres actions de terrain. Simms & Holgate (2010) soulignent que cette articulation est difficile tant la diversité des pratiques locales est difficile à coordonner dans une politique globale. La préoccupation pour l'augmentation des adhésions écarte toute autre priorité comme « l'autonomisation » et la mobilisation des membres des syndicats existants (Connolly et al., 2017) ou une réflexion plus globale sur la reconstruction du pouvoir des classes de populations, notamment inorganisées (Simms, 2012).

Arnholtz et al (2016) soulignent que la question de la pertinence de l'importation du modèle de l'organizing à des contextes autres que ceux des pays anglo-saxons se pose. Les contextes institutionnels sont si différents que les pratiques militantes proposées peuvent ne pas avoir de sens dans certains cas ou être complexes à réaliser. C'est ce que suggèrent plusieurs recherches menées en Hollande ou au Danemark (Van Klaveren & Sprenger, 2009; Due et al., 1993). Cependant, Arnholtz et al (2016) soulignent que même dans un contexte institutionnel différent de celui des Etats-Unis comme cela est le cas avec le Danemark, le modèle de l'organizing est utilisé par les syndicats pour lutter contre le déclin des adhésions. Kall et al. (2019) retrouvent ce constat d'une adaptation du modèle aux caractéristiques propres à chaque environnement spécifique de relations sociales. L'organizing interne comme externe s'articulent en conséquence de manière propre à chaque contexte (Keizer, 2018). Il convient de s'interroger sur la pertinence de ces considérations pour le cas des très petites entreprises en France.

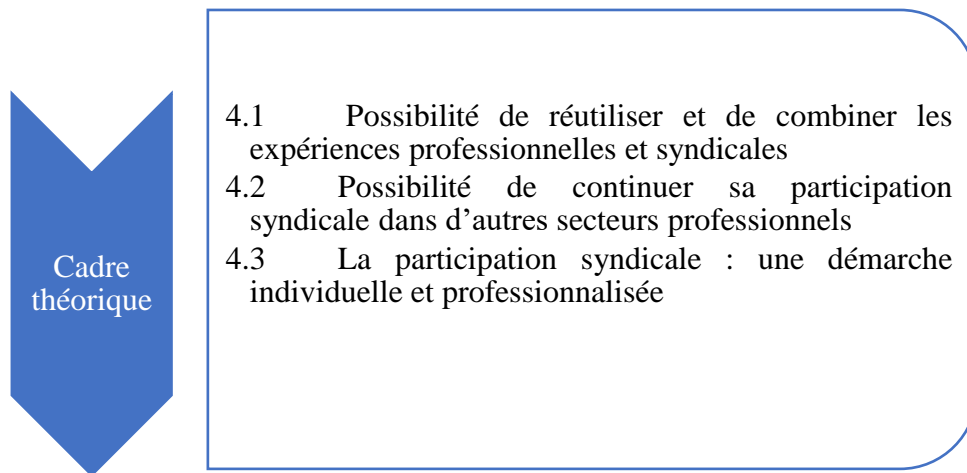
Conclusion

Face à la nécessité de se revitaliser et au nouveau terrain d'adhésions que représentent les très petites entreprises, les syndicats français ont « encapsulé » la participation syndicale dans des stratégies de type « organizing » interne et externe (adhésions et mobilisations des militants syndicaux de terrain et de nouveaux salariés) combinées à celles de partenariat social avec le patronat et l'Etat (stratégies de labour management partnership). Ces stratégies ont permis l'émergence de nouvelles formes de participation syndicale dont la professionnalisation semble être la principale caractéristique.

Figure 8 : Bilan de l'évolution de la participation syndicale



4. Vers une professionnalisation de la participation syndicale ?



La juridicisation (Pélisse, 2009), l'individualisation (Bessy, 2008), le changement temporel et spatial (Ion, 2017) caractérisent ainsi la participation syndicale des individus au sein des organisations syndicales. Ces attributs semblent converger vers une professionnalisation croissante de la participation pour plusieurs raisons : premièrement, le participant peut s'appuyer sur une capitalisation de ses expériences syndicales et professionnelles acquises dans divers secteurs. Deuxièmement, il peut poursuivre sa participation syndicale dans le temps et dans d'autres espaces.

4.1 Possibilité de réutiliser et de combiner les expériences professionnelles et syndicales

La professionnalisation de la participation des militants syndicaux repose en effet sur la possibilité de réutilisation immédiate des expériences militantes, traduisant une volonté de « perpétuer » la participation syndicale. La capitalisation de l'expérience et sa réutilisation quasi immédiate dans d'autres contextes selon Thomas (2017), est ce qui permet au travail syndical de se professionnaliser d'une part, et de prendre une forme différente d'autre part. Selon l'auteur, cette transformation du militantisme syndical a été rendue nécessaire du fait de la complexification globale de la participation syndicale. Cette dernière devient plus intersectorielle car elle demande un investissement, une mise en commun des vécus et des connaissances enrichies par le passage dans de multiples secteurs professionnels. La

participation syndicale des individus fait ainsi appel à une forme plus « universelle » dans ses modalités opérationnelles (Behrens & Pekarek, 2012).

Cette professionnalisation se transpose et se retrouve réadaptée dans le choix d'un militantisme interprofessionnel où les militants peuvent non seulement conserver leurs compétences acquises dans leur secteur professionnel initial mais aussi les porter au-delà, dans des entreprises situées dans d'autres secteurs d'activités économiques (Thomas, 2017; Beehr, 2014). Sur ces points, l'expérience des militants aguerris est donc un apport non négligeable pour les organisations syndicales, du fait de leur connaissance désormais multi sectorielle et multi entreprises. « Exporter » leur militantisme syndical au-delà de leur environnement professionnel d'origine permet en conséquence aux individus de rester dans leur collectif tout en continuant à valoriser leurs expériences professionnelles et syndicales.

4.2 Possibilité de continuer sa participation syndicale dans d'autres secteurs professionnels

La continuité de cette participation syndicale professionnalisée est complétée par Lengfeld & Ordemann (2016) qui montrent que ce sont plutôt les individus dont le parcours syndical est perçu par eux-mêmes comme une réussite, qui continuent à s'engager dans un militantisme interprofessionnel. Les travaux de différents chercheurs (Thomas, 2017; Beehr, 2014 ; Lengfeld & Ordemann; 2016) représentent donc une autre explication clé du basculement des individus dans une professionnalisation permanente de leurs activités (Eisenberger et al., 1986). Leurs recherches se combinent finalement et de manière confirmatoire à ceux de Baran et al. (2012) dont la démonstration porte sur l'importance de la perception du soutien de l'organisation et des leaders syndicaux.

De Terssac (2014) complète par ailleurs ce point en montrant que la participation syndicale est marquée par l'importance du contrôle des décisions et par la maîtrise de la négociation, orientant l'action syndicale vers une professionnalisation des activités militantes. Cette dernière se transpose et se retrouve réadaptée dans le choix des militants à se regrouper dans des organisations dédiées où ils peuvent non seulement défendre leurs propres intérêts (Olson, 1965, Gaxie, 2005) mais aussi peser sur des choix sociétaux. Sur ces points, l'expérience des militants est justement un apport non négligeable pour les organisations syndicales du fait de leur connaissance acquise dans plusieurs entreprises et dans de multiples secteurs (Thomas, 2017; Beehr, 2014). Prolonger leur militantisme permet aux individus de rester dans leur collectif tout en continuant à valoriser leurs expériences professionnelles et syndicales. Ce

report du militantisme syndical professionnalisé est complété par Lengfeld & Ordemann (2016) qui montrent que ce sont plutôt les individus de niveau de qualification professionnelle supérieure, ayant le sentiment d'avoir réussi leur participation syndicale et leur vie professionnelle, qui continuent à s'engager dans le militantisme. La position professionnelle de départ des individus contribue à la poursuite de leur militantisme syndical (Eisenberger et al., 1986). La combinaison des réussites syndicales, les responsabilités professionnelles et la dimension institutionnelle des organisations syndicales sont donc essentielles pour permettre une participation syndicale dans la durée (Atchley, 1989; Lengfeld & Ordemann, 2016; Ion, 2012: 30).

4.3 La participation syndicale : une démarche individuelle et professionnalisée ?

La professionnalisation croissante de la participation syndicale suggérée par différents chercheurs (Guillaume & Pochic, 2009; Thomas, 2017; Sawicki & Siméant, 2009; Nicourd, 2007) montre que les facteurs évoqués précédemment que sont le changement de contexte de militantisme syndical, la trajectoire biographique des individus (Fillieule, 2001) incluant les expériences professionnelles et syndicales, ou encore les stratégies déployées par les organisations syndicales pour soutenir et structurer leurs actions, concourent à questionner l'explication de sa construction dans d'autres espaces où le syndicalisme est absent comme le contexte des très petites entreprises.

En effet, à ce niveau, de rares travaux ont fourni les premières pistes de recherche pertinentes. Denis (2003) comme Ion (2012: 31) ont suggéré que la participation syndicale tendait vers une forme de prestations de services de la part des individus sous une forme plus autonome et réflexive mais toujours encrée dans une organisation (Ion, 2012). Ces prestations se sont pour certaines formalisées au travers d'une juridicisation des actions selon Pélisse (2009) les rendant publiques et plus médiatiques, mais elles montrent aussi pour d'autres, que la forme de participation syndicale est de plus en plus personnalisée, à savoir qu'elle prend davantage en compte le salarié défendu et qu'elle est pratiquée de manière plus individualisée par le militant syndical (Corcuff, 2004; De Singly, 2005). En effet ce dernier adapte davantage son intervention à la personne défendue et aux contextes, notamment lorsqu'il se retrouve seul dans de nouveaux et multiples secteurs professionnels marqués par l'absence légale de structures syndicales (Bessy, 2008; Ferrette, 2010; Ion, 2015). La professionnalisation de la participation syndicale a en conséquence induit à l'individualisation de l'action et à l'individuation du

militant syndical. Ce dernier participe dorénavant et davantage « en son nom propre » (Ion, 2012: 37).

Or à ce jour et à notre connaissance, la littérature ne propose aucune suggestion quant à la construction de cette nouvelle forme de participation syndicale dans le contexte des très petites entreprises. C'est pourquoi, notre étude propose d'explorer et d'expliquer cette participation syndicale en mobilisant la théorie du job crafting.

Dans les développements suivants, nous montrerons d'abord que **le processus de « job crafting »** est parfaitement adapté pour éclairer l'ensemble de la chaîne de construction de la nouvelle forme de participation syndicale des individus dans leur syndicat. Nous montrerons ensuite que **les dimensions du job crafting** font référence aux éléments modifiés par l'individu dans sa création d'activités nouvelles. Les deux dernières parties de ce développement préciseront respectivement comment les militants syndicaux ajustent et réajustent leur nouvelle participation syndicale au travers du principe de la **gestion des demandes et des ressources, puis les conséquences** de la mobilisation du processus de job crafting sur la participation syndicale.

Section II : Le « Job crafting », processus de construction d'une nouvelle participation syndicale ?

Cadre théorique section 2

1. Définition du « Job crafting »

- 1.1 Le job crafting reflète une proactivité des individus par rapport à leur travail
- 1.2 Le job crafting correspond à une réaction face aux changements
- 1.3 Le job crafting souligne le besoin d'un nouveau sens à associer à une activité

2. Job crafting : articulation processuelle de quatre dimensions

- 2.1 Augmentation des challenges liés au travail
- 2.2 Réduction des exigences physiques, cognitives et émotionnelles liées à la tâche
- 2.3 Augmentation des ressources structurelles du travail
- 2.4 Augmentation des ressources sociales liées au travail

3. La gestion des demandes et des ressources par les individus

- 3.1 Adapter le travail pour lui redonner du sens
- 3.2 Modifier les caractéristiques du travail pour être professionnellement plus résilient
- 3.3 Réajuster son travail pour faire face à des changements organisationnels

4. Conséquences positives et négatives du job crafting sur la participation syndicale

Dans cette partie nous montrerons que le processus de job crafting (Tims et al, 2016; Rudolph et al, 2017) fonctionne au travers d'une articulation entre plusieurs dimensions : les individus

mobilisent leur capacité à gérer les demandes et les ressources. Ils recherchent de nouveaux challenges (en privilégiant par exemple la défense d'autres individus en dehors de leur périmètre habituel). Ils étendent leurs connaissances techniques (notamment juridiques) et développent leur environnement relationnel (au sein de nouveaux réseaux par exemple).

L'ensemble du processus permet une transformation des activités par les individus dans une organisation.

1. Définition du « Job crafting »



Cadre
théorique
section 2

- 1.1 Le job crafting reflète une proactivité des individus par rapport à leur travail
- 1.2 Le job crafting correspond à une réaction face aux changements
- 1.3 Le job crafting souligne le besoin d'un nouveau sens à associer à une activité

Découlant de la théorie du « job design » sur la conception processuelle globale de l'exécution d'un travail (Oldham & Hackman, 2010; Demerouti, 2014), le job crafting se traduit par des « *modifications physiques, sociales et cognitives que les individus apportent volontairement à leur travail dans le but d'atteindre une situation de bien-être, de satisfaction et de performance au travail* » (Wrzesniewski & Dutton, 2001). C'est un processus de personnalisation du travail par lequel l'individu cherche à façonner sa tâche, à la modeler et à la redéfinir dans plusieurs buts précis dont celui d'en redonner du sens (Berg et al, 2008). Ce processus s'opère au niveau de l'individu et n'émane pas d'une décision de la hiérarchie (Tims et al., 2010). Pour ces derniers, comme pour Wrzesniewski & Dutton (2001), le processus de job crafting est intimement associé à un comportement proactif qui vise à modifier les caractéristiques du travail. Lyons (2008) ajoute que cette proactivité comportementale correspond à des changements spontanés voulus par la personne au travail et non déterminés par sa hiérarchie. Pour Tims et al (2012) et Rudolph et al (2017), quatre dimensions constituent le job crafting. Ces dimensions sont gérées par l'individu et font référence à deux ressources structurelles et

sociales, et à deux demandes dont une porte sur la gestion de la performance et une sur la limitation de la charge subie. Elles constituent les éléments modifiés par les individus et impactent les caractéristiques du travail (leur définition originelle). La modification de ces caractéristiques montre les différentes manières d'agir des individus priorisant certaines dimensions par rapport à d'autres. Le processus de job crafting coordonne et orchestre les modifications, ce qui entraîne des conséquences au niveau du travail. Cette analyse suggère l'existence d'un cycle d'effets réciproques entre, premièrement les caractéristiques du travail, deuxièmement le processus de job crafting, et troisièmement les conséquences qui en résultent (Tims et al, 2016).

La première phase du processus global du job crafting se situe au niveau des caractéristiques du travail car l'importance de leur modification entraîne des conséquences en fin de cycle. En effet, les caractéristiques du travail orientent l'individu vers une manière d'exécuter une tâche. Modifier ces dernières, qu'elles soient réelles ou perçues, ne se résume pas uniquement à y porter physiquement de nouvelles actions mais implique leur redéfinition psychologique et leur réinterprétation (Tims et al, 2012; Rudolph et al, 2017). La compréhension et la prise de conscience de la nécessité de transformer son travail afin de l'adapter à ses propres objectifs (pour le bien être ou pour un accroissement de la performance par exemple) conduit l'individu à réduire des éléments de contraintes comme la monotonie répétitive d'une tâche ou la segmentation excessive d'un travail le rendant dénué de sens (Plomp et al, 2016). Or l'inadéquation entre l'individu et son travail peut aboutir à des situations d'épuisement professionnel et à un départ de l'organisation (Demerouti et al, 2015).

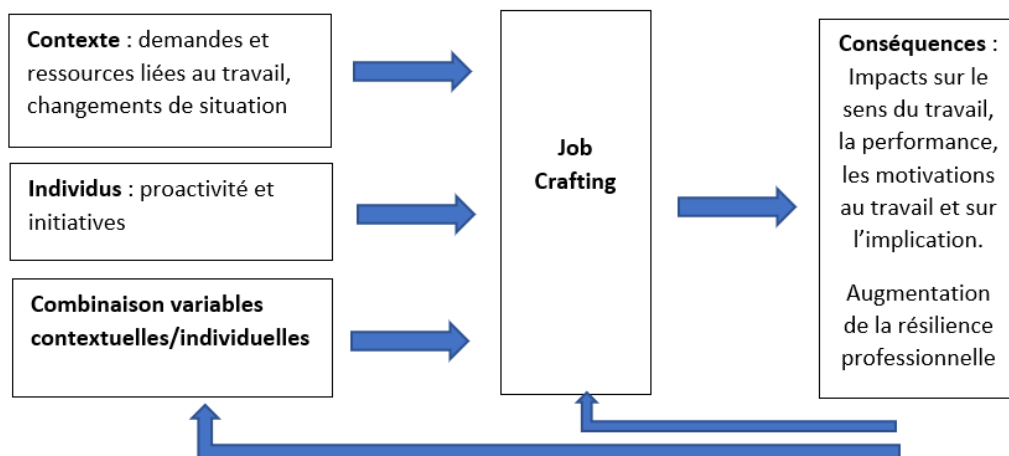
La seconde phase du cycle de job crafting selon Tims et al. (2012) se situe précisément à l'étape de transformations, des adaptations physiques mais aussi des réinterprétations psychologiques des caractéristiques du travail. Ces changements se traduisent par exemple par une augmentation des exigences liées au travail, une minimisation des exigences physiques, cognitives et émotionnelles liées à la tâche, une augmentation des ressources structurelles du travail ou encore une augmentation des ressources sociales liées au travail (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli et al, 2009).

La troisième phase du cycle est l'ensemble des conséquences du processus de job crafting. Ces dernières peuvent être positives ou négatives (Wang et al., 2017) : bien-être et satisfaction au travail, épuisement physique et psychologique et départ de l'organisation, participation et performance au travail (rapport entre objectifs visés et résultats obtenus) en sont quelques

exemples (Lichtenthaler & Fischbach, 2016; Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims & Bakker, 2010).

Plusieurs travaux (Tims et al., 2013; McClelland et al, 2014) traduisent opérationnellement le processus de job crafting sur le plan de l'organisation du travail en entreprise. Parmi ces études, Compere et al (2016) suggèrent que le facteur « conditions de travail » de l'organisation vient également faciliter le job crafting des individus. Les auteurs concluent que les compétences professionnelles des individus ne peuvent, à elles seules, expliquer le job crafting mais que le contexte peut accentuer ou amoindrir les possibilités de recours au job crafting. En finalité, la combinaison des quatre dimensions du job crafting et les liens de réciprocité proposées par Tims et al (2012) et par Rudolph et al (2017) entre les caractéristiques du travail, les différences individuelles, le processus de transformation par le job crafting, les conséquences et d'autres facteurs explicatifs, concourent à révéler, non pas simplement une suite de séquences dont les résultats ne constitueraient que la phase terminale, mais un cycle global d'effets de réciprocité dont le job crafting représente le « moteur central ».

Schéma du job crafting



Source : European Psychologist (2014), Vol. 19(4):237–247

1.1 Le job crafting reflète une proactivité des individus par rapport à leur travail

Les différentes constituantes de la proactivité, activées par les individus trouvent origine en partie dans leurs traits de personnalité (Grant & Ashford, 2008). Selon les auteurs, la différence de personnalités entre les individus expliquerait leur choix d'être proactifs ou passifs. Les traits de personnalités orientent ainsi les individus dans leurs actions. Parmi les traits les plus saillants, nous trouvons la prise de conscience qui traduit une réaction cognitive à sa propre existence, le neuroticisme qui renvoie à l'humeur et à l'ouverture à l'expérience fondée sur l'analyse de son propre vécu dans de diverses situations. Cette approche psychologique est par ailleurs complétée par Alvesson (2010), pour qui, ce sont les images que l'individu se renvoie de lui-même et à lui-même, qui expliquent son orientation vers un comportement proactif face au travail. Selon l'auteur, les individus peuvent se renvoyer principalement sept images d'eux même (le lutteur, le sceptique, le conteur d'histoires, le surfeur, le pochoir, le soldat et le stratège). Alvesson (2010) suggère que c'est l'image du stratège renvoyée à soi-même qui est déterminante pour activer la proactivité.

Enrichissant les études de Alvesson (2010) et de Grant & Ashford (2008), d'autres chercheurs proposent d'expliquer la mise en œuvre du job crafting par des facteurs externes combinés. Ainsi pour Wang et al (2018) et pour Crant (2000), les caractéristiques du travail sont fondamentales pour cette explication. Pour les auteurs le niveau de charge associée au travail et le degré d'autonomie octroyée peuvent déclencher une certaine forme de proactivité comportementale chez l'individu. Par ailleurs, un travail dont la caractéristique de performance est associée à la poursuite d'un objectif individuel précis (recherche de l'efficacité du soi-même) et aux différences de personnalité (personnalité proactive ou passive) conduit les individus à activer un processus de job crafting (Gordon et al, 2015). Les facteurs contextuels (normes en place dans l'organisation de travail ou l'existence d'un soutien social proposé par d'autres individus) sont également des déterminants de comportement proactif menant au job crafting (Parker et al., 2010; Parker & Collins, 2010).

1.2. Le job crafting correspond à une réaction face aux changements

L'explication du job crafting par des facteurs externes dans les travaux de Wang et al (2018) est complétée par Walk & Handy (2018). Les auteurs montrent en effet que la réaction aux changements organisationnels ou du travail représente également une attitude qui concourt à initier le processus de job crafting. En d'autres termes, par anticipation à une situation à venir ou en cours de changements, l'individu peut prendre conscience de son déphasage avec le travail et réagit de différentes manières. Ainsi face, par exemple, à une activité professionnelle de plus en plus ennuyeuse et répétitive, l'individu anticipe par une réaction proactive car il ressent un sentiment d'insatisfaction croissante pour la tâche à fournir (Kira & Balkin, 2014). La réaction proactive choisie par l'individu peut alors porter sur la modification des caractéristiques de son propre travail afin d'en retrouver du sens, quand bien même les conditions de son exécution restent acceptables. Ainsi, le job crafting permet d'apporter de la variété et de nouvelles motivations au travail et renouvelle en conséquence le plaisir à travailler. Pour Tims, Dirk & Bakker (2016) et Bruning & Campion (2018), le job crafting résulte surtout d'un besoin de remise en phase avec son activité. En effet, pour les auteurs, la réaction aux changements est guidée par une recherche de cohérence entre l'individu et son travail car elle lui procure du bien-être et de la satisfaction personnelle.

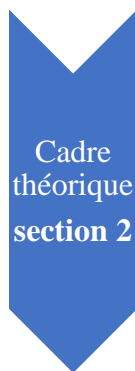
1.3. Le job crafting souligne le besoin d'un nouveau sens à associer à une activité

D'autres travaux (Demerouti & Bakker, 2011; Tims et al, 2016) complètent cette analyse relative au besoin d'un meilleur ajustement entre l'individu et son travail dont une des conséquences est une plus grande satisfaction au travail mais aussi une perception du sens accordé à la tâche à réaliser. Reprenant les précédents apports, Demerouti et al (2015), Wrzesniewski & Dutton (2001) comme Berg et al (2008) montrent que l'analyse des demandes et des ressources pour le travail exécuté par les individus est essentielle pour comprendre le job crafting. Les demandes se réfèrent aux aspects psychologiques, physiques, organisationnels et sociaux du travail, et les ressources mobilisées font appel aux éléments fonctionnels, physiologiques et de stimulation de la tâche à accomplir (Demerouti & Bakker, 2011). Concrètement, la charge de travail est diminuée volontairement afin de l'adapter aux buts personnels ou à éviter un accroissement de stress. Quant aux ressources liées au travail, elles

peuvent être augmentées pour contribuer à challenger davantage l'individu au travers de stimulus nouveaux (Nielsen & Abildgaard, 2012). La performance au travail (rapport entre objectifs visés et résultats attendus) est ainsi mesurée et associée à la satisfaction au travail pour Tims & Bakker (2010). Ce challenge en termes de performance entraîne un dépassement des limites relationnelles habituelles (Kooij, Tims & Kanfer, 2015; Zacher & Kooij, 2017). Ces dernières (relations sociales habituelles situées dans l'environnement de travail de l'individu) sont liées à une tâche prédéfinie et se retrouvent modifiées par le processus de job crafting. Ce dernier entraîne en conséquence de nouvelles relations socio-professionnelles pour le travail devenu personnalisé.

Pour Tims et al (2016) la gestion différenciée des quatre dimensions du job crafting induit des effets distincts mais aussi réciproques entre l'individu et son organisation. Pour notre étude, cette analyse questionne le militantisme syndical des conseillers du salarié qui ont choisi de s'investir auprès de nouvelles populations des très petites entreprises dans des secteurs d'entreprises qu'ils ne connaissent pas.

2. Le job crafting : un processus qui articule quatre dimensions



- 2.1 Augmentation des challenges liés au travail
- 2.2 Réduction des exigences physiques, cognitives et émotionnelles liées à la tâche
- 2.3 Augmentation des ressources structurelles du travail
- 2.4 Augmentation des ressources sociales liées au travail

En reprenant les apports des différents travaux cités sur les antécédents du job crafting au niveau de l'individu, Tims et al (2012) et Tims et al, (2016) suggèrent quatre dimensions pour mieux comprendre le processus de job crafting : la **première** dimension du job crafting consiste à augmenter les challenges liés au travail, la **seconde** à minimiser les exigences physiques, cognitives et émotionnelles liées à la tâche. La **troisième** dimension fait appel à l'augmentation

des ressources structurelles du travail. Et la **dernière** dimension se réfère à l'augmentation des ressources sociales liées au travail (attente d'un feedback, de conseils, d'un soutien de la hiérarchie et des collègues de travail).

2.1 Augmentation des challenges liés au travail

Pour les auteurs (Tims et al, 2016), la **première dimension** se traduit par la recherche de performance et par la mise en avant de comportements différents selon les individus. L'individu demande plus de responsabilités et se montre davantage volontaire pour d'autres tâches. Il se challenge, rencontre de nouvelles exigences dans le but d'élever ses connaissances et ses compétences. Cette dimension se traduit en effet par la recherche de nouveaux challenges et par la mise en avant d'une personnalisation du travail (Mäkikangas, 2018). La demande de plus de responsabilités et le volontariat pour de nouvelles tâches etc...entraînent de nouvelles exigences et visent à augmenter les connaissances et les compétences individuelles recherchées.

2.2 Réduction des exigences physiques, cognitives et émotionnelles liées à la tâche

La **seconde** dimension vise à réduire ce qui peut être perçu comme des contraintes professionnelles ou des gênes et priorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'individu cherche à réduire les conflits entre sa vie professionnelle et sa vie familiale. Il veut également à atténuer la charge de travail. Cette dimension vise à réduire des obstacles (Demerouti & Bakker, 2011). Les moyens activés ciblent la réduction des conflits entre intérêt professionnel et familial mais aussi de la charge globale d'un travail considéré comme routinier ou trop restreignant (Petrou et al, 2016). Le bien-être au travail devient le but principal à privilégier.

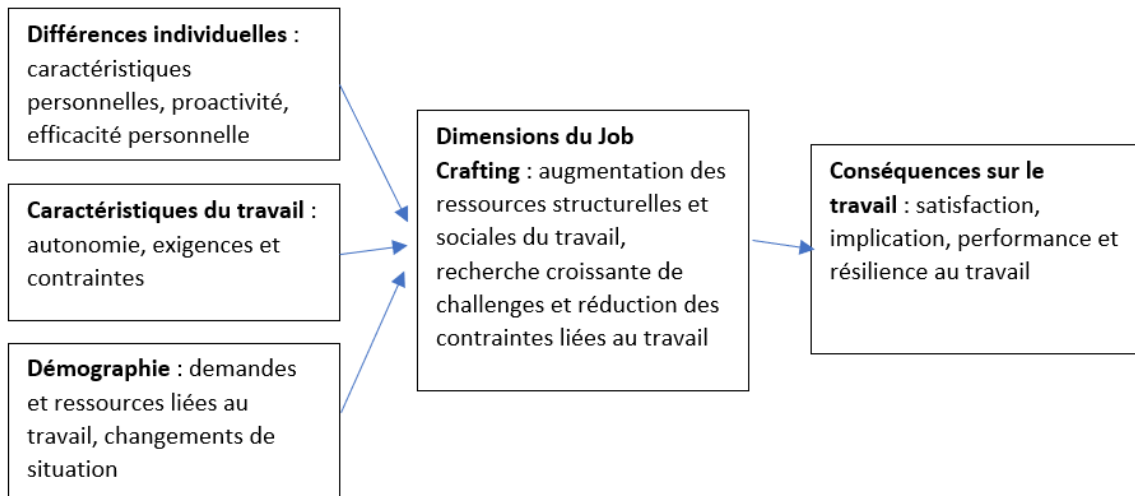
2.3 Augmentation des ressources structurelles du travail

Dans la **troisième dimension**, l'individu accorde davantage d'importance à l'autonomie au travail (Tornau & Frese, 2013). Il mobilise une variété de compétences et active d'autres stimulus liés au travail en amont afin d'éviter la routine et de faire un travail « mécanique ». Il recherche la satisfaction au travail. L'individu cible une progression personnelle en développant globalement ses connaissances mais aussi en cherchant à instaurer un nouveau sens à ce qu'il produit (Vuori et al, 2012). La recherche d'une augmentation des connaissances techniques et des compétences nouvelles en sont caractéristiques.

2.4 Augmentation des ressources sociales liées au travail

La **dernière dimension** fait référence à un besoin « d'écho » de la part d'autres individus situés dans son environnement direct de travail (par exemple le manager de proximité) mais aussi au-delà, par exemple de la part des collègues (Rudolph et al, 2017). En cela, les nouvelles connexions relationnelles avec d'autres individus procurent une nouvelle forme d'exécution du travail dans un environnement social différent (Berger & Luckmann, 1966). Le « feedback » attendu de la part de l'entourage reflète le besoin de soutien de l'organisation. Il se traduit par des confirmations ou des informations en provenance de la hiérarchie, des nouveaux acteurs en relation par exemple. La recherche de ces relationnelles nouvelles vise ainsi à procurer de nouveaux réseaux à sa participation (Kooij, Tims & Kanfer, 2015; Zacher & Kooij, 2017).

Les dimensions du job crafting



Source : Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes (Rudolph et al, 2017).

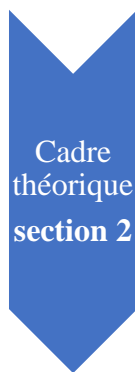
Pour expliquer l'existence de coordination entre les dimensions du job crafting évoquées, nous nous focalisons dans la partie suivante sur la gestion des demandes et des ressources par les individus car ce processus est central pour la transformation des caractéristiques de la participation syndicale. En effet, la théorie JDR (« job demands and resources ») montre comment l'ensemble du processus coordonne les antécédents, la transformation des caractéristiques du travail par l'altération des tâches, et l'induction de nouvelles formes de participation de l'individu au sein de l'organisation. La gestion des demandes et des ressources est initiée par les individus et représente « l'étape centrale » pour la transformation du travail. Dans leurs travaux, Rudolph et al (2017) et Tims et al (2012 et 2016), soulignent que l'analyse de l'articulation des quatre dimensions du processus de job crafting par l'individu permet d'expliquer sa participation dans une nouvelle activité.

Pour les auteurs l'articulation de ces dimensions dans l'activité de job crafting est mobilisée par les individus car elle permet d'adapter les caractéristiques de leur travail. L'individu gère les ressources et les demandes car il cherche à façonner son activité, à la moduler et à la redéfinir dans plusieurs buts précis dont celui d'en redonner du sens (Berg et al, 2008). En cela il veut une continuité de sa participation (Mattarelli & Tagliaventi, 2015). Autrement dit, il transforme une vision segmentée et statique d'une tâche en une compréhension globale et dynamique du

travail. En ce sens, il ne transforme pas uniquement une tâche isolée mais crée un ensemble d'activités en les connectant et en les faisant interagir entre elles (Berg et al, 2008).

La partie suivante montre comment la gestion de la participation syndicale des individus est adaptée aux ressources et demandes en présence.

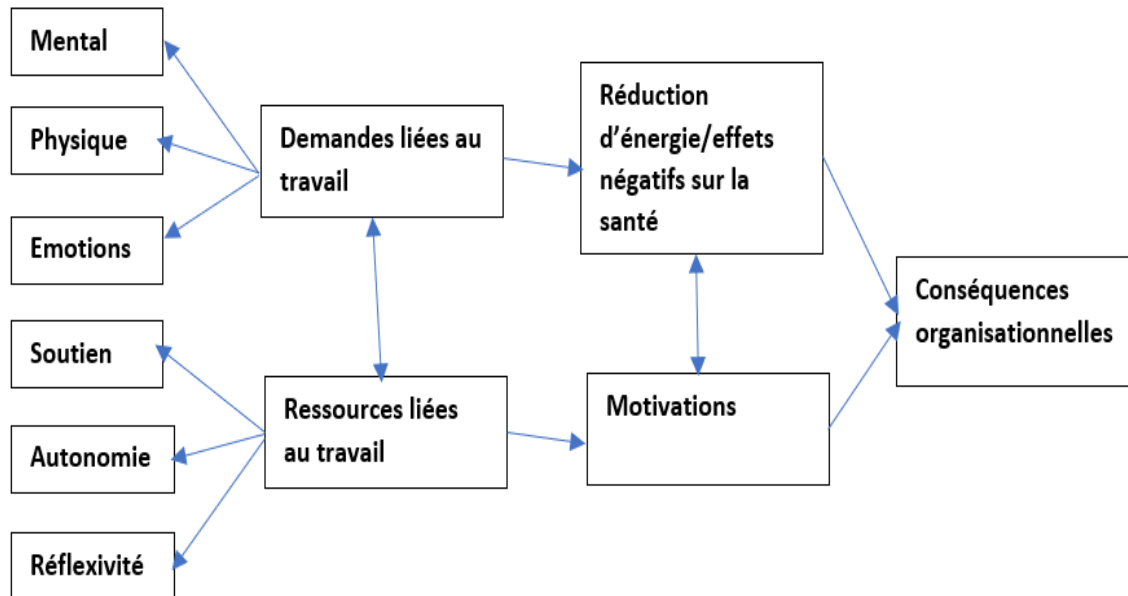
3. La gestion des demandes et des ressources par les individus



- 3. La gestion des demandes et des ressources par les individus
 - 3.1 Adapter le travail pour lui redonner du sens
 - 3.2 Modifier les caractéristiques du travail pour être professionnellement plus résilient
 - 3.3 Réajuster son travail pour faire face à des changements organisationnels

Le processus de job crafting s'appuie en effet sur la théorie de la gestion des demandes et des ressources (« Job Demand and Resources »). Cette dernière a été mobilisée dans les travaux relatifs au bien-être recherché par les individus dans leur organisation (Demerouti et al, 2001). La gestion des demandes et des ressources permet de déterminer le niveau de participation engagée par les individus, c'est-à-dire de la gestion des couts et des moyens entrepris pour ajuster l'effort déployé pour une action déterminée. En d'autres termes, la gestion des demandes et des ressources permet d'interroger les moyens dont dispose l'individu pour s'investir dans telles ou telles actions. Par exemple la gestion des demandes et des ressources questionne sur ce que cela va lui coûter en termes de temps pour une tâche donnée.

Schéma de la théorie « job demands-resources ». Source : Demerouti & Baker (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research.



3.1 Adapter le travail pour lui redonner du sens

La gestion des demandes et des ressources permet donc d'estimer l'effort à fournir et donc d'améliorer les motivations individuelles afin de générer des résultats appropriés pour une organisation car elle s'inscrit dans le cadre d'une gestion du stress et des motivations des individus (Bipp & Demerouti, 2015). En d'autres termes si l'individu sait mieux gérer son stress il appréhendera mieux les obstacles et les contraintes au sein de son organisation. Il va donc pouvoir ajuster ses motivations par rapport aux attendus. En ce sens la gestion des demandes et des ressources permet aux individus de donner ou de redonner du sens à leur participation (Wrzesniewski & Dutton, 2001). En évaluant ses ressources, l'individu va mieux les gérer et les préserver pour altérer les caractéristiques de son travail même dans une situation de faible autonomie. Cette dernière aura aussi des impacts au niveau organisationnel puisque le niveau d'investissement d'un individu dans des actions variablement réajustées va, par « effets dominos », influencer sur les autres individus dans une organisation, avec pour possible conséquence la modification du relationnel entre les personnes. En finalité, la performance

individuelle et collective s'en trouve modifiée, voire améliorée si l'influence est perçue comme positive (Berg, Grant & Johnson, 2010).

Le mécanisme de prise de conscience relative à la gestion des demandes et des ressources, et plus précisément, celle des coûts et des moyens, met en interaction la gestion du stress et de la motivation (Parker et al, 2010). C'est finalement cette dernière qui pourra réduire le niveau de stress car l'individu prend conscience de ce qu'il faudrait faire pour le surmonter. En d'autres termes, les ressources sont utilisées comme tampons pour absorber du stress et permettre une participation optimale (Bakker & Demerouti, 2014).

Le processus de cette gestion est permanent et se déroule sur plusieurs étapes : d'abord, l'individu est porté par de motivations reposant sur différents facteurs. Ensuite, il identifie les opportunités qui s'offrent à lui dans son environnement et choisit la manière de s'engager par une participation graduelle (Bakker & Demerouti, 2007). Enfin, la manière d'altérer le travail est associée aux conséquences attendues par l'individu. Ces différentes étapes (motivations à altérer, techniques de modifications et conséquences recherchées) correspondent à différentes motivations recherchées : perception du sens à donner au travail et à sa propre identité, changement relationnel avec d'autres individus afin de créer davantage de sens dans leurs relations, apport de plus de ressources pour un job préféré et dépassement de ses limites, adaptation avec plus de résilience pour faire face durablement aux difficultés liées à son travail. En d'autres termes le job crafting permet le dépassement de soi (Wrzesniewski & Dutton 2001; Grant & Ashford, 2008; Berg et al, 2008; LePine et al, 2005). Selon les motivations et les buts recherchés, les individus modifient activement leur travail au niveau de ses caractéristiques. Les altérations du travail sont logiquement associées aux attendus des individus. Les efforts peuvent donc coûter plus ou moins à l'individu selon les altérations entreprises sur telles ou telles dimensions. Les impacts sont globalement multiples : ils se situent au niveau de l'identité de l'individu au travail, de ses croyances, du sens à donner, des expériences qui peuvent être positives ou négatives, du stress, ou de l'émergence d'une résistance aux difficultés. Le processus de job crafting est en outre permanent car il suit l'évolution d'un travail perpétuellement altéré (Leana et al, 2009).

3.2 Modifier les caractéristiques du travail pour être professionnellement plus résilient

La gestion des demandes et des ressources permet donc à l'individu d'altérer les caractéristiques du travail. L'individu devient plus résilient, plus résistant face aux difficultés car il va tenter de les surmonter en adaptant sa tâche (Van Wingerden et al., 2013). La gestion des demandes et ressources entraîne en conséquence une capacité de maintien d'une participation au travail plus durable car la gestion des demandes et des ressources est en cohérence avec le nouveau contexte. Ainsi, en situation de fortes contraintes ou de changements par exemple, la capacité de gestion des demandes et des ressources permettra de maintenir les individus engagés dans leur travail et dans leur organisation, et de les maintenir loyaux et fidèles car elle génère un sentiment de bien-être (Bakker & Demerouti, 2014). Les caractéristiques relatives à la loyauté et à la fidélité deviennent durables dans le temps.

Par ailleurs la gestion des demandes et des ressources fait partiellement appel au soutien organisationnel, même faible, afin de *permettre une autonomie et une prise de conscience à se réajuster dans une situation donnée* (Lyons, 2008). Il faut donc un cadre organisationnel minimal pour soutenir et intensifier la participation des individus.

Certains travaux récents ont ainsi montré que le job crafting entraînait plusieurs types de gestion des ressources et demandes relatives à la participation. Pour Mäkikangas (2018), le job crafting est une logique centrée sur la personne. Il conduit l'individu à générer de nouvelles caractéristiques de son travail, à étendre ses relations sociales dans d'autres environnements en s'enrichissant de nouvelles connaissances et expériences. Les individus réajustent de manière proactive et consciente leurs moyens et leurs contraintes pour créer de nouvelles formes d'activités dans un environnement différent (Wu & Li, 2017). En mobilisant ce processus, les individus peuvent être regroupés autour de profils distincts. Certains préféreront augmenter leur connaissance pour dépasser les limites habituelles, d'autres diminueront les obstacles et les contraintes pour rechercher le bien être, et enfin, d'autres encore peuvent chercher à sortir de leur environnement en optant pour une nouvelle participation (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

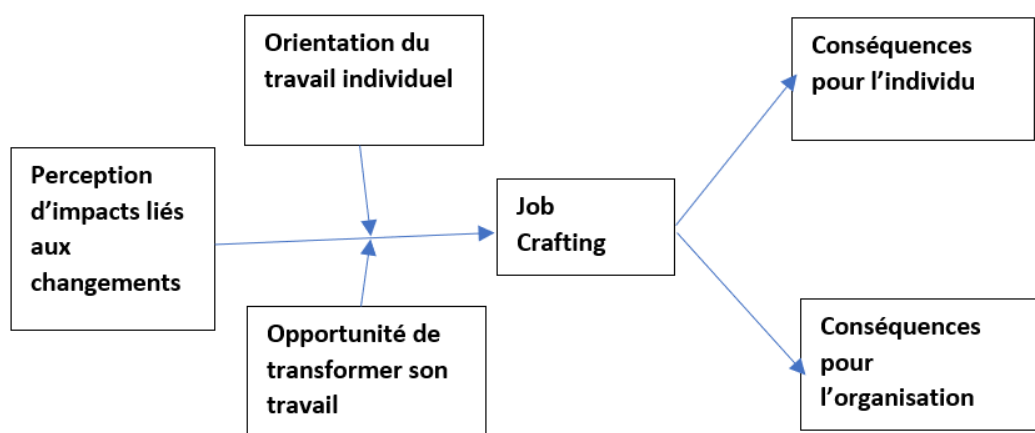
Ce point est particulièrement important car il montre que le job crafting est une « mécanique » de construction qui permet aux individus d'adapter « à la carte » leur participation par rapport

aux nouveaux buts fixés par eux-mêmes (Kulik et al, 1987). Cependant, les stratégies individuelles de job crafting pourraient aussi entraîner des conséquences négatives pour l'organisation car réduire les contraintes liées à son travail pourrait nuire aux objectifs d'une organisation. Le côté « obscur » pour Rocznieska & Bakker (2016) est donc questionné. Il doit être mesuré et anticipé même si la plupart des travaux sur le job crafting ont montré que les conséquences de ce dernier sur l'individu et sur l'organisation étaient majoritairement positives, à savoir la génération du bien-être et d'une meilleure performance collective.

3.3 Réajuster son travail pour faire face à des changements organisationnels

Petrou et al (2012) ont également montré que lors des changements organisationnels, les individus avaient tendance à s'orienter vers le job crafting. Les changements organisationnels ne permettent pas de bien distinguer le processus de job crafting suivi par les individus. C'est plutôt au niveau individuel que l'impact du changement est le plus visible (Vuori et al., 2012; Batova, 2018). La mise en évidence de ce processus sera plus prononcée au niveau des réajustements personnels entrepris par les individus face aux nouveaux repères induits par une réorganisation du travail par exemple (Mattarelli & Tagliaventi, 2015). Il est donc plus pertinent d'observer la construction des actions d'adaptations et d'altérations du travail au niveau individuel lors de grands changements.

Plus précisément, Petrou et al (2012) ont montré que le job crafting devait se mesurer au jour le jour afin de rendre visibles les réactions individuelles face au changement organisationnel. L'ensemble de ces réajustements et altérations actionnées se perpétuent dans le temps et ne prennent pas fin lorsque le changement en question s'arrête. La recherche de l'équilibre entre ressources et demandes est permanente (Sturges, 2012).

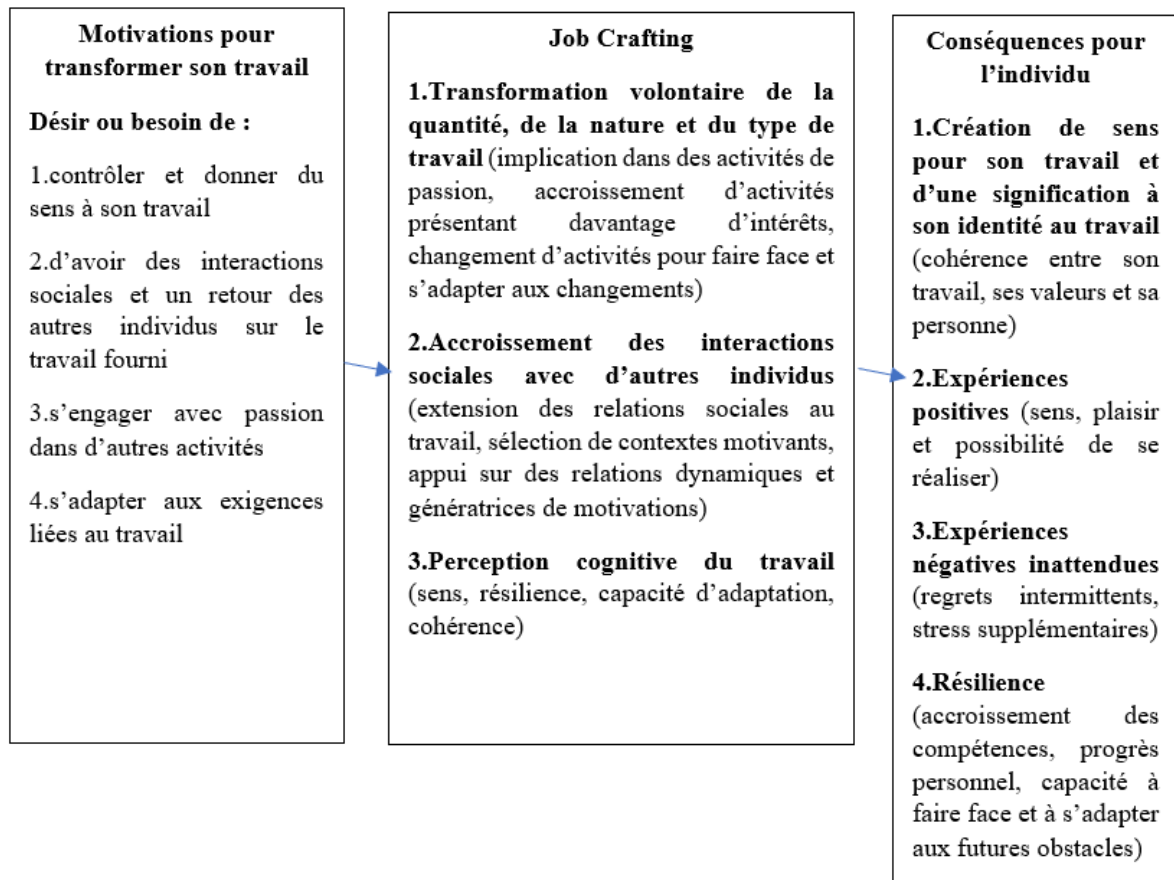


Source : The Journal of Applied Behavioral Science (Walk & Handy, 2018), Vol. 54(3) 349 – 370.

Le job crafting est donc une action située dans le temps et dans l'espace. Il est activé par les individus au sein des organisations. La volonté de dépasser les limites et d'accroître le relationnel au-delà du champ habituellement prescrit pour certains profils d'individus leur permet en conséquence de se créer un nouveau travail dans une autre configuration spatiale. Le job crafting permet ainsi aux individus de se créer une nouvelle participation active dans un environnement différent (Rudolph et al, 2017).

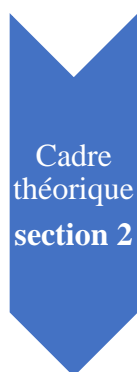
Pour ce faire, le soutien organisationnel sera un facilitateur partiel comme l'a démontré Solberg & Wong (2016). L'attitude du leader peut également y contribuer. Mais l'altération d'une activité par l'individu se déroule surtout en l'absence de toute incitation ou de contrainte hiérarchique (Ingusci et al, 2016). En cela elle est principalement fondée sur une forte autonomie.

Figure 9 : Synthèse des résultats issus des travaux sur le job crafting



Source : What is Job Crafting and Why Does It Matter ? (Berg et al, 2008)

4. Conséquences positives et négatives du job crafting sur la participation syndicale



4. Conséquences positives et négatives du job crafting sur la participation syndicale

Les différents travaux (Berg et al., 2013; Vuori et al., 2012; Gascoigne & Kelliher, 2018; Singh & Singh, 2016) ont jusqu'ici montré que les différences individuelles et la modification des caractéristiques du travail font appel au processus de job crafting afin d'aboutir à des conséquences attendues par l'individu. Tims et al (2016) soulignent que les analyses sur les effets réciproques (existence de liens) entre les trois groupes d'éléments identifiés (caractéristiques du travail concerné, processus de job crafting et conséquences) restent encore trop rares au niveau de la littérature.

En effet, certains travaux ont suggéré des conséquences positives du job crafting telles que la création d'un nouveau phasage entre l'individu et son travail (Tims et al, 2016), la recherche de performance croissante et la satisfaction au travail (Tornau & Frese, 2013), le bien être (Parker & Bindl, 2017). D'autres chercheurs se sont aussi penchés sur les aspects négatifs du job crafting tels que Wang et al. (2017) qui relatent la possible perturbation globale de l'organisation du travail générée par l'augmentation du stress due à une surcharge de travail entraînant un épuisement professionnel (Tims et al.,2015b), la distanciation de l'individu par rapport à l'organisation et à la tâche confiée, ce qui entraîne de possibles risques de cohérence opérationnelle pour l'entreprise (Demerouti, 2014; Tims et al., 2013). Les travaux de Tims et al (2016) confirment également ce type d'effets négatifs et parcellaires du job crafting.

Même si l'apport effectif de ces études s'est plutôt focalisé sur les conséquences positives comme l'accroissement de la performance ou le bien-être au travail, des impacts négatifs comme un trop important attrait pour les loisirs par rapport au travail professionnel (Bipp & Demerouti, 2015; Petrou et al, 2015; Wang et al., 2017) peut entraîner des effets négatifs sur les collègues (Gordon et al, 2015). Dans cette hypothèse en effet, si une partie du travail de l'individu n'est pas exécutée telle que prédéfinie, la charge restante pourrait être répercutée sur les autres collègues, ce qui entraîne un stress et un mécontentement collectif au travail.

Dans la même ligne, des travaux ont souligné l'impact négatif des caractéristiques des tâches altérées. Modifiées durant le processus de job crafting, elles peuvent entraîner un décalage entre les objectifs de l'organisation et les résultats attendus (Wang et al., 2017). D'un côté, l'accroissement excessif de l'autonomie des individus peut impacter le collectif car la question de la gestion du travail par la hiérarchie pourrait être posée. De l'autre, les demandes excessives de fourniture d'un travail pourraient entraîner des situations de burnout. Cependant, le job crafting permet dans la plupart des cas de trouver un équilibre entre ces extrêmes (Schaufeli et al, 2009).

En conséquence, bien que de nombreux travaux sur le job crafting (Tims et al, 2012) fondé sur la théorie de la demande et des ressources (Demerouti & Bakker, 2011) aient permis d'expliquer le burnout (Bakker et al, 2004), l'importance du self (Alvesson, 2010), la performance et la satisfaction au travail (Fried & Ferris, 1987; Humphrey et al, 2007), peu d'études offrent à ce jour une analyse sur les liens de construction entre le concept de job crafting, les nouvelles formes de participation et leurs conséquences sur l'individu (Rudolph et al, 2017).

Chapitre II. Contexte de l'étude

Contexte de
l'étude

Section I : contexte légal et historique des très petites organisations de travail en France

1. Contexte légal et historique des très petites organisations de travail du Moyen-Âge jusqu'à la fin du 20ème siècle

- 1.1 Compagnons et apprentis dans les très petites organisations du travail
- 1.2 Loi d'Allarde et Le Chapelier

2. La participation syndicale dans les très petites organisations de travail depuis la naissance des syndicats jusqu'à ce jour

- 2.1 Audience des syndicats auprès des salariés dans les très petites entreprises
- 2.2 Données relatives aux relations entre employeurs et salariés dans les très petites entreprises

Section II : Cadre légal de la participation syndicale des conseillers du salarié

- 1. Représentation syndicale et seuil d'effectif dans les entreprises en France
- 2. Rôle et fonctionnement des commissions paritaires régionales interprofessionnelles
- 3. Statut légal du conseiller du salarié
- 4. La participation syndicale des conseillers du salarié après instauration de la nouvelle loi travail issue des ordonnances de décembre 2017

Conclusion de la partie contextuelle

L'analyse contextuelle suivante ne se contentera pas d'être uniquement descriptive mais proposera une relecture conceptuelle du militantisme syndical. Cette relecture se situera à plusieurs niveaux et mobilisera des éléments précis de l'histoire et des contextes légaux.

Le premier niveau montre que le militantisme au travail a d'abord tenté d'exister dans les très petites organisations de travail. Maintenu illégal par les différentes Lois successives, il a d'abord été clandestin et situé hors des lieux de travail (Hamon 1999; Hamon, 2019; Adell, 2008: 3). Ce militantisme est ainsi resté autonome, individuel, spontané mais caché.

Le deuxième niveau de lecture proposé montre que, avec l'avènement des grandes industries au début du 20^{ème} siècle, le militantisme syndical s'est ancré dans une forme collective généralisée (Sirot, 2002) mais cette dernière cache en réalité une autre forme originelle, autonome, encore contrainte à la clandestinité de par les Lois travail l'excluant de toute officialisation possible (Hamon, 1999; Adell 2008). Cette forme de revendication est ainsi restée extérieure aux lieux de travail.

Le troisième niveau de lecture propose que ce militantisme syndical autonome et individualisé a pu s'extérioriser avec la Loi travail Auroux (Caire, 1984; Hoang-Ngoc & Lallement, 1994; Hofman, 1982). Dès lors, le militantisme syndical s'est comme « scindé » sur deux trajectoires différentes : la première forme de ce militantisme syndical a poursuivi une voie collective, priorisant l'institutionnalisation à la personnalisation de la participation syndicale des individus. La seconde forme a privilégié l'autonomie et l'adaptabilité des participations syndicales des individus à leur travail, compris comme un ensemble constitué de caractéristiques, d'objectifs et de valeurs défendues.

Notre étude suggère que l'ensemble de ces niveaux de lecture constitue une nouvelle conceptualisation de la participation syndicale à travers son histoire et les multiples contextes qu'elle a traversés. Cette conceptualisation propose précisément que la participation syndicale a eu originellement une forme extériorisée, autonome et individualisée. Puis elle s'est retrouvée en cohabitation mais cachée par une forme plus collective durant la période d'industrialisation du travail. Enfin elle redevient à nouveau autonome, personnalisée et extériorisée dans le contexte des très petites organisations de travail.

En mobilisant les travaux relatifs à l'histoire de la législation portant sur les très petites organisations du travail (Levasseur, 1901: 139; Perdiguier, 1840) depuis le Moyen-Âge en passant par l'Ancien Régime et l'après Révolution française, il résulte que la transformation de la participation syndicale est particulièrement associée aux contextes légaux successifs. Les

dimensions historiques et économiques contribuent également à comprendre la construction de cette participation syndicale qui est au centre de notre étude.

Aussi, la période qui s'écoule du Moyen-Âge jusqu'aux Lois Auroux en 1982 (Caire, 1984; Hoang-Ngoc & Lallement, 1994), montre que dans les très petites organisations du travail (des ateliers artisanaux jusqu'aux très petites entreprises « contemporains » notamment), le militantisme syndical n'a jamais pu être présent car les législations successives l'ont toujours écarté à la différence des plus grandes (Levasseur 1901: 446). A la législation il faut aussi ajouter la résistance des employeurs, propriétaires des moyens de production, ces derniers ayant toujours rejeté tout type d'intermédiation entre eux et les salariés (Perdiguier, 1840: 96; Hamon, 1999; Hamon, 2003).

Tout au long de la période historique principalement observée, soit deux cents ans, le législateur ne s'est continuellement et pratiquement intéressé qu'aux grandes entreprises, les très petites entreprises restant dans l'ombre de ces dernières (Levasseur, 1901). Les très petites entreprises bénéficiaient parfois des dispositions de branche en vigueur, mais aucune nouvelle disposition légale spécifique les concernant n'a véritablement été proposée, comme si le tissu économique des très petites entreprises devait simplement être assimilé aux grandes entreprises (Caire, 1984; Gaume, 1982; Jacquier, 1983).

Or les très petites entreprises, comme nous le montrerons dans les parties suivantes, sont des entités économiques puissantes si nous les considérons comme un ensemble à part entière, car elles sont non seulement créatrices d'emplois (près de 20% des emplois salariés en France), mais représentent également 20% de la contribution au Produit Intérieur Brut national. Elles sont par ailleurs plus de deux millions en France (Dares, 2016).

Dans ces entreprises, la représentation syndicale est toujours absente même si les relations industrielles entre employeurs et salariés commencent en Europe à particulièrement porter sur les conditions de travail. Sur ce point, les travaux de l'Eurofound (2014) sur le dialogue social dans les micros et petites entreprises en Europe sont précieux et riches d'enseignement (Cf. annexe n°4, page 258). Par ailleurs, contrairement à quelques à priori selon lesquels les relations sociales dans ces entreprises seraient largement positives, les analyses de la Dares (2016, 2018) concernant les conflits entre direction et salariés, sur lesquelles nous nous sommes partiellement appuyés, montrent qu'ils semblent faibles au premier abord et ne touchent que 5% des très petites entreprises en France. Ce chiffre est issu des déclarations des employeurs de très petites entreprises et pourra être relativisé par rapport à notre travail empirique car il faut souligner que

5% des très petites entreprises évoquées, représentent en réalité cent mille de ces entreprises en 2016 par rapport à leur nombre total. Le nombre de conflits entre salariés et employeurs n'est donc pas si « faible ». De ces conflits, les études montrent que la plupart (54%) portent sur les relations entre employeurs et salariés. En d'autres termes, bien que les relations soient considérées comme « privilégiées » par les employeurs des très petites entreprises du fait qu'elles soient directes, c'est-à-dire, sans intermédiaire entre les salariés et leur employeur, la plupart de ces entreprises connaissent de réelles situations conflictuelles au niveau des relations au travail.

L'analyse contextuelle suivante a d'abord pour but de montrer que la participation syndicale dans ces entreprises n'a pas pu s'y développer historiquement en raison des législations peu favorables jusqu'à la fin des années 1970 (Claire, 1984; Hofman, 1982). Cette analyse montrera ensuite que face aux obstacles légaux en Europe (Cf. annexe n° 4, page 258), et à partir des années 2000, les syndicats français ont choisi une stratégie de représentation syndicale externalisée des salariés des très petites entreprises au travers notamment des commissions paritaires régionales interprofessionnelles (Walter, 2009). La dernière partie de ce travail montrera que la participation syndicale dans les très petites entreprises a finalement pu s'y développer par le biais des conseillers du salarié, seuls syndicalistes à pouvoir assister les salariés à l'intérieur de leur lieu de travail.

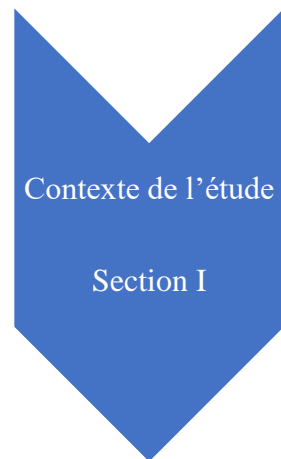
Notre étude se focalisera sur la participation syndicale des conseillers du salarié dans le contexte des très petites entreprises. Cette forme de militantisme a été jusqu'ici peu étudiée dans la littérature. Elle a été progressivement valorisée par les organisations syndicales depuis les années 1980, dans un contexte où le législateur mettait en place de nouvelles dispositions légales pour instaurer davantage de dialogue social dans les entreprises (Lois Auroux, 1982).

Dans une première section, nous montrerons que la participation syndicale dans les très petites entreprises a évolué selon des contextes historiques et légaux précis.

Dans la seconde section notre analyse contextuelle montrera que la participation syndicale dans les très petites entreprises a connu différentes évolutions et qu'elle occupe une place particulière en France par le biais des conseillers du salarié (le contexte des relations industrielles des très petites entreprises dans les pays européens est proposé en annexe n° 4, page 258).

La dernière section de l'étude se focalisera sur le cadre légal du militantisme syndical de ces conseillers du salarié et montrera que cette forme de participation syndicale semble évoluer au-delà des dispositions légales instaurées.

Section I. Contexte légal et historique des très petites organisations de travail en France



1. Contexte légal et historique des très petites organisations de travail du Moyen-Âge jusqu'à la fin du 20^{ème} siècle

- 1.1 Compagnons et apprentis dans les très petites organisations du travail
- 1.2 Loi d'Allarde et Le Chapelier

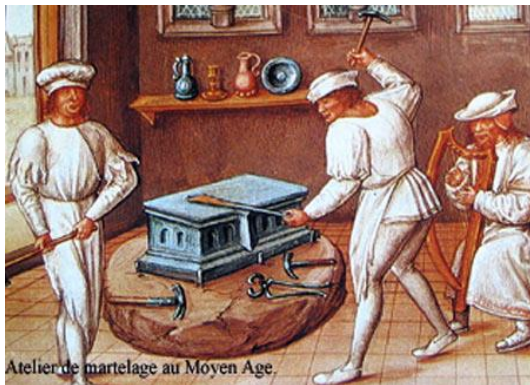
1. Contexte légal et historique des très petites organisations de travail du Moyen-Âge jusqu'à la fin du 20^{ème} siècle

Les très petites organisations du travail ont connu diverses formes depuis le 10^{ème} siècle en France. Elles comptaient pour chacune d'elles un nombre très limité de salariés et avaient déjà montré l'existence de tensions liées au travail entre les employeurs et les salariés (Hamon, 1999).

La participation syndicale a ainsi toujours connu des obstacles pour se développer dans les très petits ateliers de travail artisanal, pendant le Moyen-Âge, dans l'Ancien Régime (10^{ème} au 16^{ème} siècle) puis pendant les « siècles de lumière » (17^{ème} au 18^{ème} siècle) en passant par la Révolution française, et ce, jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle marquant la naissance des premiers syndicats de salariés CGT et CFTC (Kristky, 1908). L'histoire de ces très petites organisations du travail fournit des enseignements précieux pour comprendre le choix de militantisme syndical tourné vers ces mêmes entreprises (Adell, 2008).

En effet, dans l'Ancien Régime (15^{ème} au 18^{ème} siècle) puis à l'époque Moderne, les associations d'individus étaient clandestines comme ce fut le cas des Compagnons d'Art et de leurs apprentis. Les Compagnons avaient par exemple réclamé le pouvoir de recrutement qui

jusqu'à-là était en principe dévolu aux Maîtres, dits Bourgeois (Hamon, 1999) à savoir les propriétaires de moyens de production.



De cette longue période, le tissu économique constitué par les très petites entreprises fournit aujourd'hui plusieurs clés pour comprendre les nouvelles stratégies syndicales et la construction de la participation syndicale des individus (Martin St Léon, 1922).

Figure 10 : planche à dessin « atelier de martelage au Moyen-Âge »

(Source internet :

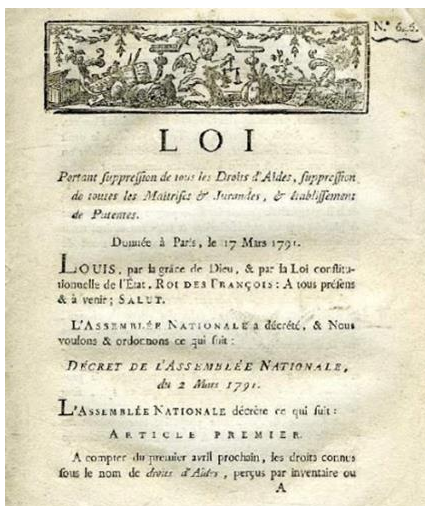
https://1.bp.blogspot.com/wiXqzH9cKQY/VkqGs0UkH0I/AAAAAAAAAJh8/xfMaFle0_LA/s1600/martelage.jpg)

1.1 Compagnons et apprentis dans les très petites organisations du travail

Au Moyen-Âge (du 10^{ème} au 15^{ème} siècle) se sont d'abord développées les jurandes regroupant les maîtres et compagnons autrement appelés Valets. Les jurandes étaient exclusivement des communautés de métiers et ne permettaient pas aux travailleurs de se regrouper pour défendre leurs intérêts. Certains compagnons d'Art ont tenté de défendre leurs intérêts ainsi que ceux qui travaillaient dans des ateliers artisanaux face aux propriétaires appelés « Bourgeois ». Cette appellation visait les individus qui détenaient les moyens financiers et de production. De par leur positionnement social et économique, ces derniers avaient toujours refusé la moindre concession quant aux conditions de travail et dirigeaient avec fermeté l'activité des compagnons, des apprentis et d'autres ouvriers malgré des conditions d'exécution du travail souvent très rustres (Hamon, 1999).

Les compagnons et d'autres travailleurs étaient ainsi contraints de se retrouver à l'extérieur de leurs lieux de travail, notamment dans des tavernes, afin d'échanger sur leurs difficultés et certains y ont tenté de créer des regroupements de travailleurs (Hamon, 1999). Ces réunions spontanées étaient rendues difficiles par la législation de l'époque. En effet, les réunions de plus

de deux personnes étaient considérées comme suspectes par la Police et interdites (Adell, 2008). Ainsi, préparer des réclamations pour une meilleure rétribution, des conditions de travail plus décentes et justes par rapport au nombre d'heures effectuées, étaient des revendications qui se heurtaient à des réactions violentes de la part des employeurs. Ces derniers au demeurant, étaient légalement appuyés par les législateurs et protégés par la Police du travail en cas de conflits. Les relations entre travailleurs et propriétaires des moyens de production étaient en conséquence réduites à un simple servage des premiers pour les seconds. L'expression des travailleurs se confrontait à un rapport de « domination » (Hamon, 1999). L'intermédiation par une quelconque représentation des salariés était inexistante.



Extrait de la Loi d'Allarde et Le Chapelier, 1791. Source : <https://montceau-news.com/imagesPost/2015/05/gilles-d-0705153.jpg>

1.2 Loi d'Allarde et Le Chapelier

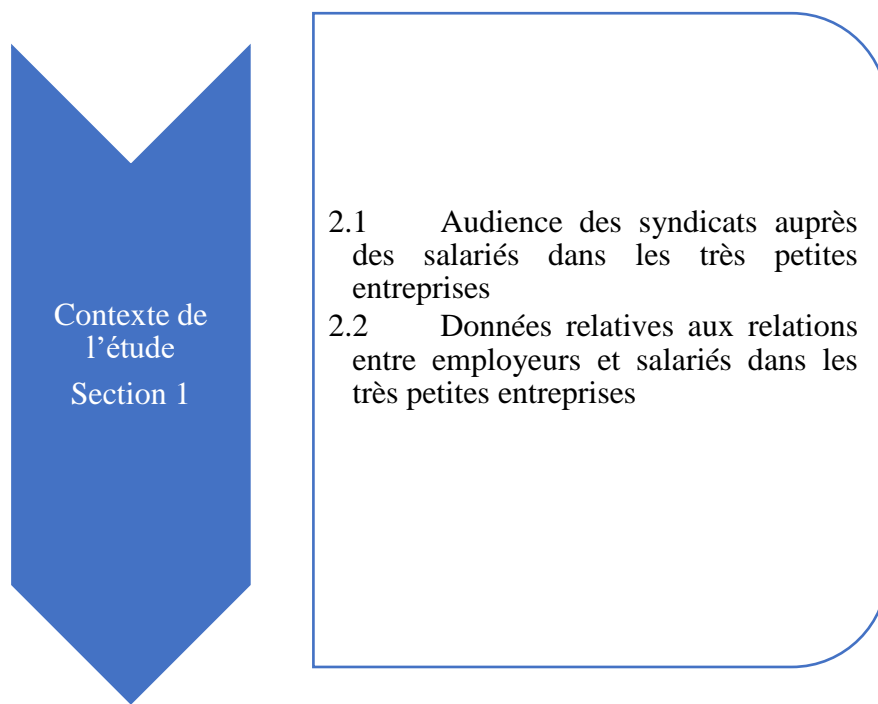
Sous l'Ancien Régime, puis pendant la Révolution française, les travailleurs agricoles étaient les plus nombreux, soit 66% des salariés en 1789 (Molinier, 1977). Les Compagnons et les Apprentis restaient isolés et divisés face à la Bourgeoisie (propriétaires des moyens de production). La Police du Travail surveillait les faits et gestes des Compagnons. Les Bourgeois voulaient maintenir leur liberté économique d'entreprendre sans que des contraintes leur soient imposées.

Par ailleurs, les Révolutionnaires avançaient des idéaux de liberté mais craignaient le Compagnonnage qui fut à l'origine des Confréries, synonymes de regroupements secrets dont le contrôle pouvait leur échapper. Les Corporations, formes de regroupement de métiers restaient interdites car elles pouvaient représenter aussi des contrepouvoirs, des éléments puissants de contre révolution. Après la Révolution française de 1789, les nouveaux responsables politiques continuaient à se méfier des regroupements d'individus toujours par peur de tout type de contre révolution. En conséquence, les nouveaux législateurs avaient continué à interdire la représentation des salariés travaillant dans les ateliers de travail en promulguant la Loi d'Allarde et Le Chapelier (2-17 mars 1791 et 14-17 juin 1791).

C'est pourtant dans ces contextes que le Compagnonnage permit les premières expressions des salariés concernant les conditions de travail et le niveau de rémunération. Le contournement de l'interdiction des Corporations rassemblées en Confréries par les Maîtres Compagnons a également permis une prise de conscience collective des individus attachés à leur métier (Adell, 2008). Cette forme de rassemblement d'individus valorisant l'intérêt d'une mutualisation des moyens d'entraides se retrouva plus tard au 19^{ème} siècle sous formes de Sociétés de secours mutuels dont les lieux de regroupement devinrent des lieux d'échanges sur les conditions de travail, sur la rémunération, sur la politique en vigueur concernant le travail (Sirot, 2007). Ces sociétés de secours mutuels avaient pour but et avant tout la prise en charge financière des soins de santé moyennant une cotisation des salariés. Les malades ou ceux qui se retrouvaient sans possibilité de travailler recevaient une aide de solidarité en contrepartie de leurs cotisations, principe repris plus tard par les premiers syndicats de salariés en 1895.

Les différentes initiatives collectives des salariés devaient aboutir à des structurations organisationnelles sous formes d'associations puis d'organisations syndicales de salariés vers la fin du 19^{ème} siècle (Soubiran-Paillet, 1999). Les salariés des petits ateliers artisanaux, comme ceux des fermes agricoles fondèrent ainsi les premières Sociétés de Secours mutuels, qui permirent les prémices de revendications sociales. Ces regroupements ont permis la création de premiers syndicats de défense des salariés. Les grandes entreprises industrielles devinrent des lieux d'adhésion privilégiés par les syndicats qui s'y développèrent considérablement jusqu'aux années 1980. A partir de cette date, les crises financières et la transformation des entreprises vers davantage de services ont marqué jusqu'à ce jour leur déclin et les ont contraints à s'adapter et à se restructurer. Dès lors les très petites entreprises vont devenir des terrains d'expérimentations de nouvelles stratégies d'adhésion pour les organisations syndicales.

2. La participation syndicale dans les très petites organisations de travail depuis la naissance des syndicats jusqu'à ce jour



Le code du travail sous Napoléon continua à verrouiller les regroupements de défense des salariés (Le Crom, 1998). En 1895, avec la naissance des syndicats de salariés, ce sont notamment les grandes entreprises industrielles qui seront principalement ciblées par les militants syndicaux. Les salariés des très petites entreprises n'étaient pas une priorité pour les organisations syndicales. La participation syndicale connut ainsi les premiers développements dans les grandes industries, pourvoyeuses d'adhésions de masse (Sirot, 2002).

Il fallut attendre la Loi travail de 1982, dite Loi « Auroux », pour que le militantisme syndical puisse commencer à faire incursion dans les très petites organisations de travail en France (Caire, 1984). Avant cette Loi, certains syndicats avaient essayé d'y être présents mais la résistance des employeurs était déjà omniprésente. Jusqu'alors aucun législateur ni en France, ni en Europe n'avait introduit de disposition légale permettant l'accès des syndicats dans les très petites entreprises. Jusqu'à cette date en effet les salariés des très petites entreprises n'avaient aucun recours à l'assistance d'un syndicaliste pour leur défense sur leur lieu de travail (Hofman, 1982).

La Loi Auroux changea cette situation en permettant la création d'un mandat unique, celui de conseiller du salarié dont le décret d'application fut promulgué en 1991 après de longs débats au Parlement. Le conseiller du salarié peut désormais se rendre dans les très petites entreprises afin d'assister les salariés en situation de conflit à propos de leur contrat de travail avec leur employeur (Loi n° 91-72 du 18 janvier 1991). Les organisations syndicales virent dans cette disposition légale une nouvelle opportunité d'étendre le dialogue social et leur audience, et firent appel au volontariat des militants syndicaux pour développer une nouvelle présence syndicale dans les entreprises où la plupart des salariés n'avaient encore jamais rencontré de syndicalistes.

Dès lors les nouvelles dispositions de la Loi de 1991 permirent le développement d'une participation syndicale spécifique aux très petites entreprises au travers du mandat de conseiller du salarié.

Les très petites entreprises représentent 95% des entreprises en France et emploient près de 20 % des emplois salariés (hors agriculture) au 31 décembre 2016 (Dares, 2016). Avec moins de onze salariés, elles se trouvent au-dessous des seuils légaux pour que les organisations syndicales puissent mettre en place des représentants du personnel et la tenue de négociations collectives.

Pour analyser le contexte des très petites entreprises, nous nous appuyerons partiellement sur les études de la Dares (2018, 2016), offrant les rares statistiques sur ces entreprises. Nous nous fondons également sur les travaux de Rey (2012), de Rey et al (2014) et de l'Eurofound (2014) afin de compléter cette analyse contextuelle.

2.1 Audience des syndicats auprès des salariés dans les très petites entreprises

Depuis le début de l'industrialisation de l'économie à la fin du 19^{ème} siècle, les syndicats se sont toujours principalement orientés vers les travailleurs des grandes usines industrielles, là où étaient présentes les « masses de labour » afin de pouvoir les mobiliser facilement, de les organiser et de peser par les revendications collectives. Mais la fin des grandes industries en France a entraîné la baisse du taux de syndicalisation de manière drastique passant de plus de 30% en 1950 à près de 10% en 2017 (Dares, 2016), ce qui incita les organisations syndicales à s'intéresser à une population jusqu'ici non considérée. L'intérêt des syndicats pour les salariés des très petites entreprises est donc relativement récent et date concrètement des années 2000.

Le graphe suivant montre la baisse continue du taux d'adhésion des salariés entre 1950 et 1993, passant de 30% à 10% stagnant sur ce dernier en 2017.

Estimation du taux de syndicalisation en France depuis 1949



Champ : ensemble des salariés - France métropolitaine.

Sources : de 1949 à 1993 inclus, estimation de [4], à partir du nombre de cotisations syndicales et des résultats aux élections professionnelles (en déduisant les 14 % de cotisations correspondant, selon les auteurs de ces estimations, aux salariés en retraite) ; de 1996 à 2005 inclus, estimation Dares [1] [2], à partir des « Enquêtes permanentes sur les conditions de vie des ménages » de l'Insee (EPCV) et nouvelles estimations Dares ; en 2008 et 2010, estimations Dares à partir de l'enquête « Statistiques sur les ressources et les conditions de vie » de l'Insee (SRCV) ; pour 2013 estimation Dares à partir de l'enquête « Conditions de travail » (Dares-DGAFP-DREES-Insee), SRCV (A) et le module sur la vie associative de SRCV (B).

Le taux d'adhésion des salariés des très petites entreprises reste encore mal connu à ce jour. Seules les indications de la Dares sur le niveau d'audience officiel résultant des élections professionnelles (2012 et 2016) indiquent que les cinq grands syndicats ont obtenu un certain écho des salariés votants (CGT, CFDT, FO, CFTC et CFE-CGC). Mais concrètement les salariés semblent peu portés par le fait syndical jusqu'ici puisque seuls 7% ont participé aux dernières élections professionnelles (2016-2017). Cette faible participation s'ajoute à un taux d'adhésion plus faible que dans les grandes entreprises soit 3% dans les très petites entreprises contre 10% dans les grandes entreprises en 2017 (Dares, 2016). Il y aurait donc une marge de développement syndical dans les très petites entreprises selon les responsables nationaux des syndicats CGT, CFDT, FO, CFE-CGC et CFTC.

L'analyse suivante confirme que le taux de syndicalisation dans les très petites entreprises serait extrêmement faible. Mais cela signifie-t-il nécessairement qu'il y a suffisamment de marge de manœuvre pour les organisations syndicales pour se revitaliser en déployant des stratégies de conquête ?

Corrélation entre les caractéristiques des établissements et des salariés et l'adhésion à une organisation syndicale dans le secteur marchand et associatif

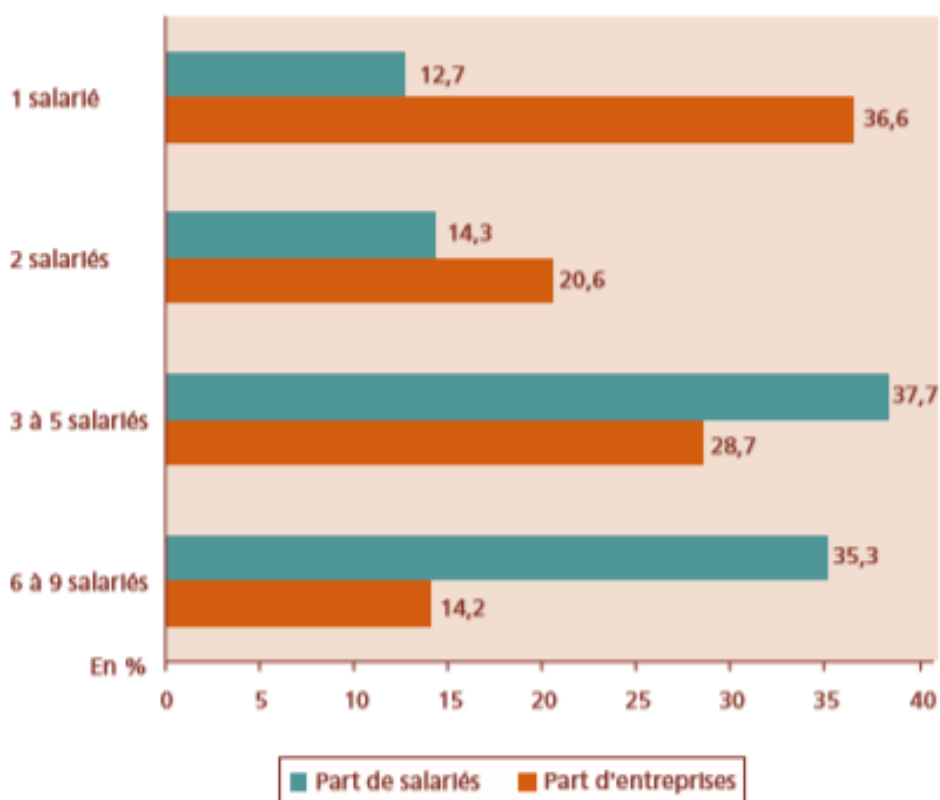
Variables explicatives	Odds-ratio
Taille de l'établissement	
Moins de 10 salariés.....	0,4 ***
De 10 à 19 salariés.....	0,5 ***
De 20 à 49 salariés.....	0,7 ***
De 50 à 199 salariés.....	Réf.
De 200 à 499 salariés.....	NS
500 et plus	1,2 *

Source : Dares (n°025, 2016)

Pour répondre à cette question les syndicats vont s'appuyer sur plusieurs données afin d'accéder à ce terrain nouveau où les salariés ont jusqu'ici eu peu l'occasion de rencontrer des militants syndicaux.

L'une des données stratégiques pour les opérations syndicales de terrain est l'effectif et sa dispersion selon les structures des très petites entreprises. Le graphique suivant montre que la plupart des très petites entreprises ont entre un et cinq salariés, et que celles qui ont entre trois et cinq salariés représentent plus de 37% des salariés. D'autre part au niveau de l'effectif, l'ensemble des très petites entreprises représente près de 20% des salariés en France, ce qui est loin d'être négligeable, d'où l'intérêt grandissant des organisations syndicales à vouloir capter les salariés de ces entreprises.

Répartition des TPE et des salariés des TPE par taille d'entreprise au 31 décembre 2016



Lecture : au 31 décembre 2016, les TPE qui emploient 1 salarié représentent 36,6 % de l'ensemble des TPE et regroupent 12,7 % de l'ensemble des salariés des TPE.

Champ : ensemble des salariés (y compris les dirigeants salariés et hors stagiaires ou intérimaires) des entreprises de 1 à 9 salariés hors agriculture, administration publique, syndicats de copropriété, associations loi 1901 de l'action sociale, activités des ménages, activités extraterritoriales ; France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Aceso sur les très petites entreprises de 2017.

2.2 Données relatives aux relations entre employeurs et salariés dans les très petites entreprises

En l'absence d'autres précisions sur le taux d'adhésion syndicale des salariés que celles de la Dares (2016, 2018), d'autres données restent néanmoins pertinentes, notamment le niveau de « dialogue social » et les sujets échangés entre directions et salariés.

Le « dialogue social », **première donnée**, est défini comme les échanges entre l'employeur et les salariés sur les questions liées au travail et aux dimensions sociales de l'entreprise. Dans les très petites entreprises le dialogue social est essentiellement informel (Dufour & Hege, 2006). Ainsi en 2016, 80 % des très petites entreprises employant deux à neuf salariés déclarent avoir pris des dispositions sur au moins un des quatre thèmes suivants : salaires, emploi, conditions de travail et temps de travail (Dares, 2016). Les salariés ont dans ce cadre été associés collectivement aux prises de décisions sur au moins l'un de ces sujets dans 31 % des entreprises.

Ce sont en particulier les décisions sur les conditions et le temps de travail qui ont fait le plus souvent l'objet de concertations collectives malgré l'absence des syndicats.

La seconde donnée pertinente pour situer les très petites entreprises au niveau des relations industrielles se trouve dans la participation des individus dans les orientations de leur entreprise. Ces possibilités de participation à quelques décisions de l'entreprise, rendues possibles par l'initiative des employeurs, ne doivent cependant pas masquer les conflits entre salariés et employeurs. En effet, les très petites entreprises connaissent des situations conflictuelles sous plusieurs formes : tensions entre la direction et les salariés ou entre les salariés eux-mêmes. Ainsi les établissements les plus importants parmi les très petites entreprises en termes d'effectif déclarent plus souvent rencontrer des tensions que les plus petites (Dares, 2016).

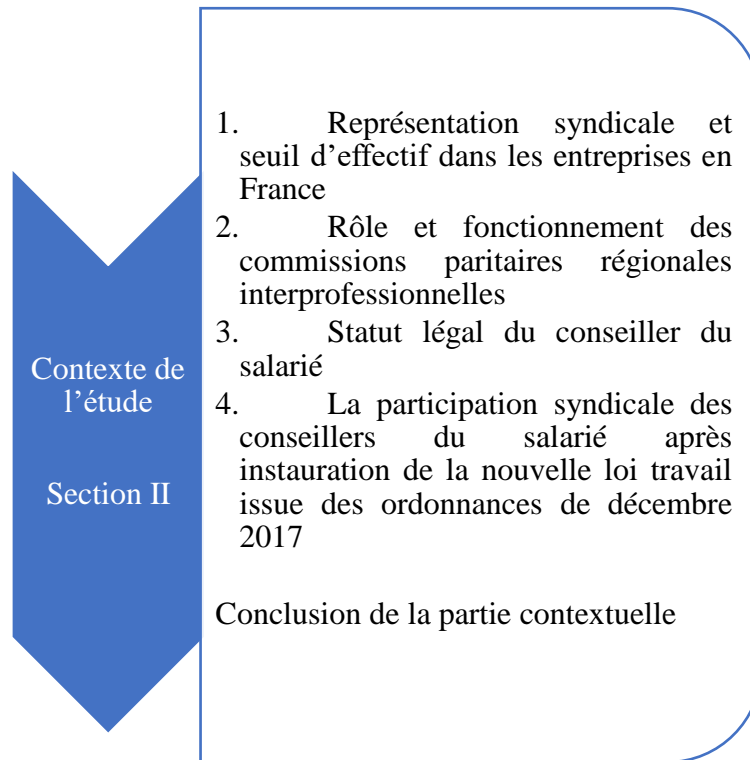
La troisième donnée pertinente se situe au niveau du seuil des effectifs tel que le stipule le code du travail car il impose aux très petites entreprises une particularité légale qui impacte les relations industrielles en leur sein. En effet, avoir moins de onze salariés, ne permet pas aux syndicats d'être légalement représentés par des salariés au sein des très petites entreprises. En conséquence la représentation du personnel y est absente sauf pour quelques rares exceptions où l'employeur a consenti à l'existence d'intermédiaire institutionnel (salariés syndicalistes) entre lui-même et les salariés.

Cette situation s'explique par le fait que la législation n'a jamais imposé jusqu'ici d'obligation pour l'employeur à établir des élections professionnelles et donc à y instituer des instances de représentation des salariés. Si la section syndicale constituée de deux salariés au minimum y reste autorisée par la Loi, la représentation du personnel au sens juridique est totalement absente dans les entreprises dont le seuil d'effectif est inférieur à onze salariés. Dès lors la régulation des relations professionnelles varie selon le type de management et repose sur des relations de type personnelles et individuelles dans ces entreprises (LOI n° 91-72 du 18 janvier 1991).

Certains chercheurs ont par ailleurs évoqué des relations de type « paternaliste » dans les très petites entreprises, avec des « arrangements » de gré à gré (Dufour & Hege, 2006). Ce type de relations toujours privilégié et valorisé par les employeurs est un des obstacles majeurs pour le développement légal des syndicats.

C'est pourquoi, en 2001, les syndicats proposèrent l'instauration de commissions paritaires régionales interprofessionnelles afin de représenter les salariés des très petites entreprises de l'artisanat.

Section II : Cadre légal de la participation syndicale des conseillers du salarié



1. Représentation syndicale et seuil d'effectif dans les entreprises en France

La représentation syndicale dans les entreprises françaises est régie par le code du travail (Loi du 20 août 2008; code du travail 2017, articles L2141-1 à L2141-13 et article L2142-1). Un syndicat professionnel est reconnu comme représentatif des salariés s'il obtient par le biais des élections professionnelles au moins 10% des suffrages exprimés. Cette reconnaissance légale lui permet ensuite de négocier avec l'employeur et de défendre les intérêts des salariés dans une entreprise. Le seuil des effectifs d'une entreprise est ainsi déterminant pour la représentation syndicale dans les entreprises. La Loi en vigueur en 2017 a maintenu les seuils d'effectif à partir desquels l'employeur est soumis ou non à des obligations à procéder à des élections professionnelles. Trois seuils sont ainsi essentiels : de un à dix salariés, de onze à quarante-neuf salariés et de cinquante salariés et plus. En conséquence, le Code du travail (articles L2143-3 à L2143-5, 2017) stipule qu'à partir de onze salariés, l'employeur est tenu d'organiser des élections professionnelles. Si un syndicat obtient 10% au moins des suffrages exprimés, et pour les entreprises d'au moins 50 salariés, le délégué syndical, représentant politique du syndicat,

peut être nommé par ce dernier. Le délégué syndical représente le personnel, revendique et négocie les accords collectifs avec l'employeur. Pour accomplir sa mission, il bénéficie de moyens se traduisant par exemple sous forme de crédit d'heures qui lui sont allouées. Ces heures de militantisme syndicale sont considérées comme du temps de travail effectif. Il peut également cumuler ce mandat avec d'autres mandats syndicaux tels que le mandat de CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), de CE (comité d'entreprise), de DP (délégué du personnel), ainsi qu'avec des mandats extérieurs à son entreprise tels que le mandat de conseiller du salarié. Pour les entreprises ayant entre onze et quarante-neuf salariés, un délégué syndical ne peut être nommé. L'employeur a uniquement l'obligation d'organiser les élections de délégués du personnel (code du travail 2017, articles L2312-1 à L2312-8). Ces derniers défendent les salariés en présentant à l'employeur des réclamations individuelles ou collectives sur les salaires, sur l'application des dispositions légales, réglementaires, conventionnelles et collectives relatives au droit du travail, à leur protection sociale, leur santé et leur sécurité. Ils bénéficient de moyens définis par la Loi (heures de délégation). Le délégué du personnel peut cumuler son mandat avec d'autres mandats extérieurs à l'entreprise tels que le mandat de conseiller du salarié. La Loi travail instaurée par ordonnance en décembre 2017 a regroupé l'ensemble des instances représentatives délégué du personnel, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail et du Comité d'Entreprise en CSE (comité social et économique).

Dans les très petites entreprises dont l'effectif est inférieur à onze salariés, le législateur n'a prévu aucune obligation pour l'employeur à organiser des élections professionnelles et donc à permettre une présence syndicale, ce qui explique l'absence de représentation syndicale dans les très petites entreprises en France. Une représentation externalisée des salariés des très petites entreprises a donc été privilégiée face à ce « vide juridique » et pour la première fois en France en 2012, l'Etat a organisé des « élections de très petites entreprises » afin de permettre une mesure de l'audience des organisations syndicales au niveau des branches professionnelles et au niveau interprofessionnel. 4.5 millions de salariés des très petites entreprises ont ainsi été appelés à y participer par scrutins régionaux sur sigle et sans candidats (2012), puis par scrutins sur liste avec candidats nommés et issus des très petites entreprises entre décembre 2016 et janvier 2017. Les résultats de ces dernières ont permis de désigner des représentants syndicaux pour siéger, non pas dans les très petites entreprises, mais dans les CPRI (Commissions Paritaires Régionales Interprofessionnelles) instaurées par la Loi travail dite « Rebsamen » de 2014, et dont le modèle de fonctionnement devait émaner des CPRIA plus anciennes

(Commissions Paritaires Régionales Interprofessionnelles de l'Artisanat), dédiées au secteur de l'artisanat et créées suite à l'Accord du 12 décembre 2001 entre l'Union Patronale de l'Artisanat et les cinq syndicats représentatifs au niveau national (CGT, CFDT, CFTC, FO, CFE-CGC). Ces commissions paritaires, quel que soit leur couverture sectorielle, demeurent une représentation indirecte et externalisée des salariés des très petites entreprises. Elles ont un rôle de conseil, d'information et sont dépourvues d'attributions légales pour négocier et pour faire imposer des obligations à l'ensemble des très petites entreprises de leur territoire régional. Les élus des CPRI et CPRIA ne peuvent entrer dans les très petites entreprises sans autorisation expresse des employeurs. Ils ne peuvent pas assister le salarié lors de conflits avec l'employeur. Le conseiller du salarié se retrouve ainsi à être le seul syndicaliste à pouvoir se rendre dans les très petites entreprises afin de défendre les salariés (Code du Travail 2015, articles L1232-7 à 14).

2. Rôle et fonctionnement des commissions paritaires régionales interprofessionnelles

Les CPRIA instaurées en 2008 avaient pour but de créer un dialogue social entre les partenaires sociaux. Dans ces commissions, les syndicats devaient représenter les salariés du secteur de



l'artisanat. Or les très petites entreprises sont aussi présentes dans d'autres secteurs économiques hors artisanat. Cette insuffisance a été complétée par La Loi du 17 août 2015 qui instaure, en son article 1, des commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) afin de représenter les salariés et les employeurs d'entreprises de moins de onze salariés, exclusivement, situés dans d'autres métiers que l'artisanat.

Figure 11 : Carte des treize CPRIA et CPRI (source : internet, https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/63/France_assembly_vote.svg/704px-France_assembly_vote.svg.png)

Ces commissions ont notamment pour missions « *d'informer sur le droit applicable, d'échanger sur des thématiques liées à l'emploi, la formation ou encore les conditions de*

travail et de faciliter la résolution de conflits ». Mais les CPRI comme leurs prédécesseurs les CPRIA, n'ont pas de prérogative à produire des accords collectifs. Ainsi selon la Loi de 2015, dite Loi Rebsamen stipule que « *Le dialogue social territorial n'a pas vocation à développer de la négociation d'accords collectifs de travail, mais constitue une pratique d'échanges et de concertation visant le développement de projets et de coopérations territoriales, pouvant être contractualisées sous la forme de protocoles de coopération, de chartes, ou de déclarations communes, susceptibles de nourrir le travail paritaire conduit au niveau national et multi professionnel* ». En d'autres termes, les commissions paritaires ne peuvent imposer à toutes les très petites entreprises même sur une région des dispositions qui résulteraient d'un consensus entre syndicats et patronats représentatifs. Leur mission générale est de maintenir la cohérence entre les conventions collectives de branche et les actions déployées en rapport, au niveau territorial.

Selon l'Article. L. 23-111-1 du code du travail, 2015, qui prévoit la mise en place des institutions pour le dialogue social relatif aux très petites entreprises, une commission paritaire interprofessionnelle est instituée dans chaque région afin de représenter les salariés et les employeurs d'entreprises de moins de onze salariés.

Cette commission (CPRI) représentera les salariés et les employeurs des entreprises en question et exercera les attributions mentionnées à l'article L. 23-113-1. Elle sera composée d'au moins cinq représentants des organisations professionnelles d'employeurs représentatives et d'au moins cinq représentants des organisations syndicales de salariés représentatives, issus d'entreprises de moins de onze salariés. Pendant la durée du mandat prévue à l'article L. 23-112-3, soit quatre ans, le champ de compétence professionnelle et territoriale de la commission paritaire régionale interprofessionnelle n'est pas modifié. En d'autres termes les CPRI sont une émanation des CPRIA mises en place en 2008.

Syndicalement, ces deux modèles de commissions reflètent une alternative externe pour représenter les salariés des très petites entreprises mais elles se conforment finalement à la législation qui ne prévoit à ce jour aucune présence syndicale dans ces entreprises. Les conseillers du salarié font figure d'exception à cette règle.

3. Statut légal du conseiller du salarié

Le statut du conseiller du salarié est strictement encadré par la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi). Les candidats au mandat de conseiller du salarié sont d'abord choisis et proposés par leur syndicat, puis nommés et affectés par arrêté préfectoral pour trois ans à un département. Il intervient à la demande d'un salarié convoqué par son employeur à un entretien préalable à un éventuel projet de licenciement ou à une rupture conventionnelle du contrat de travail dans les entreprises dépourvues d'instances représentatives du personnel et notamment dans les très petites entreprises de moins de onze salariés où le législateur n'a prévu aucun recours à un représentant syndical.

Son champ d'action inclut l'aide à apporter au salarié menacé de perte d'emploi, l'organisation de la défense de ses intérêts et un soutien actif lors de l'entretien préalable à un éventuel projet de licenciement. Le conseiller du salarié peut revêtir également le rôle de conciliateur et de témoin. Il a pour mission d'assister le salarié et peut aussi fournir un témoignage en justice à la demande du juge des Prud'hommes. En cas de conflit porté devant cette instance (tribunal dit « professionnel » où siègent à parité égale des conseillers prud'homaux représentant d'une part les employeurs et d'autre part les salariés), le conseiller du salarié peut produire un rapport suite à l'entretien préalable à un éventuel projet de licenciement, rapport dont le juge peut apprécier librement la valeur et la portée (Code de procédure civile - Article 202).

Dans ce cadre, le conseiller du salarié est le seul militant syndical autorisé à entrer dans les très petites entreprises pendant l'entretien préalable, ce qui n'est le cas ni des autres militants syndicaux, ni des conseils externes tels que les avocats (Code du Travail 2018, articles L1232-7 à 14). Son statut prévoit 15 heures par mois pour assister les salariés, un temps d'absence de l'entreprise pour lequel aucun employeur ne peut s'opposer. Ce temps est rémunéré par l'employeur comme du temps de travail effectif. Comme les délégués syndicaux, le conseiller du salarié ne peut être licencié sans autorisation de l'inspecteur du travail. C'est un salarié protégé et le reste, 12 mois après avoir quitté ses fonctions. Selon la Direction du travail, le conseiller du salarié est tenu au secret professionnel à l'instar des élus du CE ou des délégués syndicaux, à une obligation de discrétion et rend compte sur le plan administratif à la DIRECCTE. L'atteinte à l'exercice du conseiller du salarié est sanctionnée par une amende et peut entraîner jusqu'à un an d'emprisonnement.

4. La participation syndicale des conseillers du salarié après instauration de la nouvelle Loi travail issue des ordonnances de décembre 2017

En 2017, la nouvelle Loi travail ne change rien aux dispositions légales concernant la représentation syndicale dans les très petites entreprises mais vient modifier largement les instances représentatives du personnel en regroupant le comité d'hygiène de sécurité et des conditions du travail, la délégation du personnel avec l'ancien comité d'entreprise pour constituer ce qui sera nommé « CSE » (comité social et économique). Notons également que le comité d'hygiène de sécurité et des conditions du travail perd sa personnalité morale, ce qui auparavant lui permettait d'exercer des prérogatives pour faire appel à une expertise dans des situations de changements conséquents (restructurations lourdes, réorganisations, plan de sauvegarde pour l'emploi...etc.) sans passer par le comité d'entreprise.

Le tissu économique prépondérant des très petites entreprises en France n'est pas impacté par ces profondes modifications légales dans le sens où les conseillers du salarié qui ont accès à ces entreprises en termes d'assistance aux salariés ne sont, ni remis en cause, ni valorisés par une quelconque nouvelle disposition légale. Les dix mille conseillers du salarié semblent pouvoir poursuivre leur mission auprès des salariés des très petites entreprises comme avant l'Ordonnance n° 2017-1718 du 20 décembre 2017. Toutefois une disposition légale nouvelle pour les très petites entreprises est venue compléter la Loi de 2017 sans impacter directement leur militantisme : cette disposition octroie aux employeurs des entreprises de un à dix-neuf salariés la possibilité de négocier directement avec les salariés des très petites entreprises. Les salariés ne sont donc plus mandatés par une organisation syndicale.

Cette mesure qui contourne le mandatement syndical des salariés négociateurs a été rejetée par l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau national (CFDT, CGT, FO, CFTC, CFE-CGC). Pour l'Etat, généraliser la nouvelle disposition en modifiant légalement les seuils d'effectif, c'est-à-dire étendre la catégorie des très petites entreprises aux entreprises de un à dix-neuf salariés entraînerait des coûts financiers en termes de fiscalité pour les très petites entreprises elles-mêmes, ce qui explique qu'aucune disposition sur ce point n'a été suivie de fait de la part du législateur.

Cette possibilité de négocier désormais sans mandatement syndical dans les entreprises de un à dix-neuf salariés ne doit pas cacher pour autant le taux de conflictualité important dans les très

petites entreprises. Cette précision est importante car si la Loi de 2017 permet de trouver certaines réponses sur le cadre des négociations, le règlement des conflits quant à lui, est loin d'avoir été pris en compte et laisse une large part de « manœuvre » aux conseillers du salarié, seuls habilités à porter assistance aux salariés dans les très petites entreprises.

Les conseillers du salarié restent des acteurs essentiels pour les salariés des très petites entreprises

Avant les élections professionnelles pour les salariés des très petites entreprises entre décembre 2016 et janvier 2017, certains syndicats ont eu recours à des enquêtes de sondage auprès des salariés afin de mieux cerner leurs attentes et ajuster leurs nouvelles stratégies syndicales par la même occasion. En effet le sondage en question (Harris interactive 2016) apporte quelques enseignements intéressants dans les affirmations des salariés. Ces derniers évoquent notamment plusieurs points parmi lesquels ils seraient très intéressés à recevoir des informations de la part des syndicats sur leur droit au travail, des conseils pour mieux évoluer professionnellement dans leur entreprise.

L'importance des syndicats est donc reconnue en termes de références au droit du travail, et par conséquent, montre l'intérêt des salariés porté sur la connaissance de leurs droits en cas de conflits sur le lieu de travail.

Conclusion de la partie contextuelle

Alors que plus de 4 millions de salariés travaillent dans plus de deux millions de très petites entreprises (DARES n° 020, 2018), cette partie du tissu économique représente encore à ce jour une « terre de conquête » pour les syndicats (49ème Congrès de la CGT, article II-84, II-86, 2009; sondage Harris Interactive, « perceptions et attentes des salariés des très petites entreprises », pages 3, 9 et 11, 2016; CFTD, Congrès de Tours, résolution 1.4.3.2 page 16 et résolution 3.1.4.3 page 41, 2010). Plusieurs raisons expliquent cette situation. La première est historique. Le mouvement syndical s'est développé au cours du 19ème siècle principalement au sein de grandes entreprises (Tilly, 2007; Tarrow & McAdam, 2005; Sirot, 2002). Depuis lors, le cœur du militantisme syndical est resté dans ce type d'organisations. La seconde est juridique. Le cadre légal de la pratique syndicale n'a été pensé que pour les grandes organisations de travail (Rey, 2012) comme le montre le seuil de onze salariés sous lequel toute représentation syndicale est interdite (code du travail 2012 articles L2143-3). Les très petites entreprises sont aussi restées ces dernières années les « grandes oubliées » de toutes les réformes de la Loi travail (Loi de sécurisation de l'emploi de 2013, Loi Rebsamen de 2015, Loi El Khomri de

2016). Enfin, les organisations patronales se sont toujours opposées à la présence syndicale dans les très petites entreprises, comme en témoignent les prises de position de la CPME (Confédération des Petites et Moyennes Entreprises) anciennement CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises) sur cette question (journal « Les Echos », 14 janvier 2015). Si cette absence préjudiciable à la démocratie sociale dans les très petites entreprises a pu être amoindrie par un accord en 2001 entre certains partenaires sociaux (CGT, CFDT, CFTC, CFE-CGC, FO et l'Union Patronale de l'Artisanat) pour la création de Commissions Paritaires Régionales Interprofessionnelles de l'Artisanat (CPRIA), lieux destinés au dialogue social pour les très petites entreprises, il demeure que le militantisme traditionnel défini comme la présence d'un militant syndical disposant d'un temps légal dédié à l'exercice de son mandat au sein d'une entreprise est impensable à l'heure actuelle dans une très petite entreprise. L'accord inédit de 2001 pour l'instauration des CPRIA n'a pas pour autant tout résolu et levé tous les obstacles au dialogue social dans les très petites entreprises. Il avait d'ailleurs provoqué une division patronale entre l'UPA (Union Patronale de l'Artisanat) devenue U2P (Union Patronale de Proximité) d'un côté et la CGPME et le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) de l'autre (Rey et al., 2014; Walter 2009; Gazier & Bruggeman, 2017).

La très petite entreprise en France : une zone de non citoyenneté sociale ?

Comprendre le développement syndical dans les très petites entreprises fondé sur la stratégie de « l'organizing » en France (organisation et mobilisation des militants en place et recrutement de nouveaux à l'extérieur), c'est s'inscrire dans un contexte complexe de relations industrielles (Bérout, 2011). Cette complexité s'explique par plusieurs facteurs.

Premièrement, bien que les syndicats français soient en crise (Howell, 2009), le taux de couverture conventionnelle des salariés est de 96%. Ne regroupant que 20% de la main-d'œuvre (Dares, 2016; INSEE, 2017), leur représentativité est faible (Andolfatto & Labbé, 2010). Le Queux et Sainsaulieu (2010) rappellent l'existence d'un processus connu comme le paritarisme où les syndicats de salariés conjointement avec l'Etat et les organisations syndicales d'employeurs sont en charge de superviser le bien-être social national. En cela, il se différencie du partenariat entre les syndicats et le patronat tant il fait de l'Etat un partenaire incontournable des relations industrielles. En revanche, il s'en rapproche tant les syndicats de salariés peuvent influencer la régulation sociale au niveau national sans disposer pour autant de nombreux

militants ou d'un pouvoir de mobilisation important. L'influence des syndicats français s'évalue en tant qu'institution de légitimation des politiques de l'État (Sullivan, 2010).

Deuxièmement, le rôle de l'Etat est ambivalent. Tout en reconnaissant la place des syndicats avec le paritarisme, il développe un dialogue social sans syndicats dans les très petites entreprises (Howell & Kolins, 2011). Dès 2005, seule la moitié des accords négociés dans l'entreprise est signée par un syndicat. Les ordonnances Macron de décembre 2017 amplifient ce mouvement en autorisant les employeurs d'entreprises de un à dix neuf salariés à négocier directement avec les salariés sans mandatement syndical.

Ce contexte institutionnel ambigu renforce les difficultés structurelles de la syndicalisation dans les très petites entreprises identifiées par la littérature. Tournadre-Plancq et Verrier (2008) décrivent les très petites entreprises françaises comme une zone de « non citoyenneté sociale » retrouvant ici les conclusions de Curran et al (1986) sur les salariés dans les petites et moyennes entreprises analysés comme des « travailleurs invisibles ». En dessous des seuils légaux pour avoir un délégué du personnel ou un comité d'entreprise, les 4,5 millions de salariés des très petites entreprises sont en dehors du champ législatif du dialogue social instauré pour les entreprises de plus de onze salariés. Abbott (1993) montre que le contact comme le recrutement de nouveaux militants sont difficiles. Moore & Read (2006) soulignent le rôle capital des « activistes clés » dans la syndicalisation dans les petites entreprises. Rey et al. (2014) rappellent que la France a déjà peu de militants, ce qui est encore plus vrai pour les très petites entreprises. Le sentiment collectif est moins présent que dans les grandes entreprises (Kirton & Read, 2007). Les salariés des très petites entreprises se distinguent difficilement de l'intérêt de leur organisation (Patton & Marlow, 2002). L'employeur peut s'opposer à toute liaison avec les syndicats dont il ne voit pas l'utilité. Hadas-Lebel (2006) retrouve ces conclusions pour le patronat français des très petites entreprises. Ce dernier souhaite développer un dialogue social sans syndicat fondé sur des liens affectifs (Van Gyes, 2006). Farvaque et Lefebvre (2010) soulignent la spécificité des très petites entreprises par rapport aux PME (petites et moyennes entreprises). Alors que dans les secondes il est possible de trouver des syndicats, l'absence est générale dans les très petites entreprises, conduisant à une personnalisation des relations industrielles. Enfin, le poids des entreprises familiales parmi les PME françaises (83%, Insee, 2016) constitue un obstacle identifié par la littérature à la syndicalisation (Holten & Crouch, 2014).

Cependant, il convient de nuancer cette validation d'un scénario d'une « voie sans issue » (Wilkinson, 1999). Sous l'impulsion de l'Etat, un partenariat entre syndicats et patronat s'est développé en France depuis le début des années 1980. Les formes d'expérimentations sont multiples : les délégués de sites en 1982, les commissions paritaires locales en 1984, le mandatement syndical de salariés négociateurs en 1995. Des résultats ont émergé de ces expériences. Thoemmes (2009) considère le mandatement comme une première étape vers un dialogue social dans les très petites entreprises même si Furjot (2001) nuance le propos. Jobert (2008) comme Rey (2007) montrent que, même si les résultats sont inégaux, les commissions paritaires locales ont pu déboucher sur des accords.

La Loi du 20 août 2008 fondant la représentativité syndicale sur les résultats aux élections professionnelles a constitué un tournant (Walter, 2009). Réclamées par les cinq syndicats salariés représentatifs au niveau national (CGT, CFDT, CFTC, CFE-CGC et FO) et l'union patronale de l'artisanat UPA (devenue U2P, union patronale de proximité), mais rejetées par le Medef et la CGPME, les CPRIA (commissions paritaires régionales interprofessionnelles de l'artisanat) sont validées sur leur principe en 2008 puis développées en 2010 (Gazier & Bruggeman, 2017). Bien qu'elles ne puissent légalement générer aucun accord dans les très petites entreprises, elles constituent une représentation externalisée de leurs salariés (Jobert, 2008). Les CPRIA apparaissent comme un outil paradoxal. Elles s'inscrivent d'abord dans le développement d'un partenariat entre syndicats et patronat en dehors des très petites entreprises (Petit, 2015). Verdier & Laneyrie (2016) suggèrent que leur efficacité dépend de la compétence des partenaires sociaux locaux. Rey et al (2014) montrent que des résultats émergent quand la confiance existe. A l'inverse, Charlot & Bergère (2011) soulignent la pauvreté des accords. Pour Walter (2009), cette diversité des pratiques questionne l'efficacité du partenariat entre syndicats et patronat souhaité par l'Etat. La constitution des CPRIA a pour la première fois donné lieu aux élections professionnelles sur sigle syndical dans les très petites entreprises en France. La campagne électorale de 2011-2012 fut l'occasion pour les syndicats français de développer pour la première fois des pratiques de mobilisation et d'adhésion (stratégie « organizing ») dans un contexte de partenariat social réglementé pour les très petites entreprises (Haute, 2017).

Retrouvant les conclusions de la littérature (Arnholtz et al., 2016), Rey et al (2014) soulignent la complexité de la démarche sur le cas de la CFDT. Les obstacles internes comme externes sont multiples : hostilité du patronat aux syndicats, fragmentation de la réalité économique des très petites entreprises, fonctionnement centralisé des syndicats, absence de militants dans les

très petites entreprises comme d'un droit du travail facilitateur. Les auteurs soulignent que les syndicats ont développé deux stratégies « d'organizing » externes : les opérations de rencontre et le développement de lieux d'accueil. La première valorise la proximité par des actions exceptionnelles où les syndicats cherchent à comprendre les attentes des salariés des micro firmes. La seconde témoigne de la capacité à répondre à leurs questions. En interne, la CFDT a développé des partenariats entre les niveaux interprofessionnels et professionnels comme entre les niveaux nationaux et locaux. La rareté militante comme la conviction locale dans la pertinence pour le syndicat de se mobiliser pour les très petites entreprises jouent un rôle central dans l'efficacité de cet « organizing » interne. Rey et al (2014) interrogent l'efficacité de ces actions tant les résultats aux élections de 2012 placent la CFDT très loin derrière la CGT (respectivement 19.26% et 29.54%). Haute (2017) analysant les résultats des scrutins de 2012 et 2017, souligne la faible participation (10.56% en 2012 et 7.38% en 2017). Ces résultats comme l'absence de militants nouveaux questionnent l'efficacité des stratégies d'organizing développées pour le seul cas de la CFDT.

Plusieurs zones d'ombre demeurent autour des stratégies développées par les syndicats de salariés dans les très petites entreprises. Premièrement, la compréhension du partenariat entre syndicats et patronat développé dans les CPRIA reste mal cernée. Les interprétations divergent. Deuxièmement, l'articulation entre le partenariat entre syndicats et patronat et « l'organizing » interne comme externe reste abordé par le seul travail de Rey et al (2014) dans le cas de la CFDT pour la seule campagne de 2012 ignorant à la fois les autres syndicats et la campagne de 2017.

Les différentes stratégies syndicales déployées pour adhérer et mobiliser les salariés des très petites entreprises ont cependant permis à dix mille conseillers du salarié de s'investir ou de se réinvestir dans ce tissu d'entreprises où les syndicats sont toujours absents. Ces militants viennent des grandes entreprises. Ils continuent à militer dans leur entreprise et s'investissent désormais dans un mandat supplémentaire qui est celui de conseiller du salarié, instauré en 1991.

Le conseiller du salarié est à ce jour le seul militant syndical légalement autorisé à intervenir dans les très petites entreprises (Code du Travail 2015, articles L1232-7 à 14). Il constitue ainsi une forme originale de militantisme à un double niveau. D'abord, il n'est pas membre de l'organisation du travail dans laquelle il intervient. Il s'agit donc d'un militantisme extérieur.

Ensuite, son intervention est limitée au cas de conflit entre un salarié et son employeur questionnant le contrat de travail. Le militantisme du conseiller du salarié articule extériorité, urgence et registre personnel d'actions.

Chapitre III. Posture Epistémologique et Méthodologie choisies



Section I. Posture épistémologique suivie

1. L'épistémologie dans les Sciences de Gestion
2. Justification de notre posture épistémologique
3. Précautions prises vis-à-vis du positivisme
4. Précautions prises vis-à-vis d'un excès d'interprétativisme
5. Choix d'une posture constructiviste et qualitatifiste

Section II : Méthodologie

1. Démarche globale
2. Méthodologie utilisée pour la Construction des données
3. Méthodologie utilisée pour le Traitement des données et choix des outils techniques
4. Vigilances apportées à nos travaux
 - 4.1 Vigilance au niveau des outils techniques utilisés
 - 4.2 Vigilance au niveau de la posture épistémologique

Conclusion

Section III : Les données

1. Séries de Données utilisées pour notre l'analyse
 - 1.1 Première série de données relative aux stratégies collectives des organisations syndicales concernant la participation syndicale tournée vers les très petites entreprises
 - 1.2. Seconde série de Données relatives à la continuité de participation syndicale des conseillers du salarié et à leur interaction avec les structures syndicales
 - 1.3 Troisième série de Données relatives à la construction de la participation syndicale des conseillers du salarié

Section IV. Analyse des données

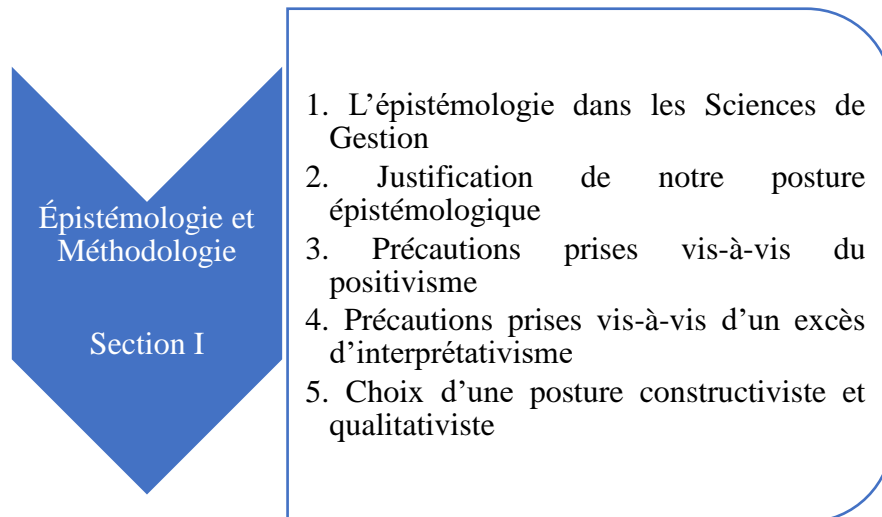
1. Construction des données
2. Traitement analytique avant proposition de résultats

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous aborderons d'abord les raisons qui nous ont motivé à choisir la posture épistémologique constructiviste. Puis nous justifierons notre choix pour une méthode

qualitative d'analyse des données recueillies. En troisième partie, nous expliquerons les différentes étapes de notre analyse et les outils utilisés pour extraire les résultats. Nous montrerons également comment les résultats ont été obtenus tout au long de nos manipulations.

Section I. Posture épistémologique suivie



L'Épistémologie classe les Sciences entre elles, par leur raison formelle et « range les connaissances. Elle a pour but la classification selon Aristote (Achard, 2004).

Elle définit l'objet de la recherche, la raison formelle de ce dernier et répond aux questions suivantes : quelle Science va être la plus appropriée pour étudier l'objet ? quelle discipline va pouvoir mesurer l'objet en question ? quelle méthode serait la plus adaptée pour vérifier notre objet d'expérimentation (Dubois, 2018) ?

L'épistémologie concerne les raisons formelles d'une Science en établissant des modèles, des caractéristiques des Sciences à utiliser selon les objets étudiés. Aristote (Patočka, 2011) soulignait déjà l'importance fondamentale de l'épistémologie dans la recherche scientifique car elle permet de discerner plusieurs disciplines d'étude : l'étude de l'être, des êtres particuliers qui ont un corps, des êtres vivants, l'étude de l'art (transformation de la matière), l'étude des relations entre les personnes (qualitatif, philosophie morale, relationnelle), l'étude des relations entre les hommes (politique), l'étude de la Sagesse (Science des Sciences, étude de la raison ultime).

Notre étude se situe dans le champ des Sciences de Gestion et se fonde sur les relations qualitatives entre les individus (David, 1999).

Nous nous fonderons principalement sur trois écoles de pensées pour le choix épistémologique à appliquer à cette recherche : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Le tableau de la page suivante a d'abord été utilisé pour une première exploration des courants épistémologiques existants. Il sera complété par d'autres analyses pour le choix de notre posture définitive. Le tableau suivant regroupe les grands courants épistémologiques depuis le 17^{ème} siècle. Les deux courants ou paradigmes qui semblent les plus adaptés à l'étude en termes de positionnement épistémologique, dans le champ des Sciences de Gestion, sont à priori le positivisme et le constructivisme car ils reposent sur notamment la compréhension d'une réalité par l'observation et la vérification des hypothèses. Nous nous écartons du positivisme car l'étude est qualitative et ne repose pas sur des mesures quantitatives mais sur la construction expérimentale de la réalité par les faits observés et par la co-construction avec les participants qui sont eux-mêmes les sachants.

Tableau 2 : Les courants épistémologiques

Courant	Description	Tendance pédagogique	Philosophe ou scientifique
Rationalisme (17e siècle)	Toute connaissance valide provient essentiellement de l'usage de la raison.	Insister sur l'importance de la rationalisation au détriment de l'expérimentation.	Platon (428-347 av. J.-C.) Descartes (1596-1650) Leibnitz (1646-1716) Kant (1724-1804)
Empirisme (18e siècle)	Toute connaissance valide provient essentiellement de l'expérience.	Insister sur l'importance de l'expérimentation au détriment de la rationalisation.	Anaximène (610-545 av. J.-C.) Bacon (1561-1626) Locke (1632-1704) Newton (1642-1726) Berkeley (1685-1753)
Positivisme (19e siècle)	La Science progresse en se fondant sur des faits mesurés dont elle extrait des modèles par un raisonnement inductif rigoureux. Tout ce qui n'est pas directement mesurable n'existe pas.	Reconnaître l'importance complémentaire de l'expérimentation et de la rationalisation en insistant sur la démarche scientifique qui fait progresser la Science.	Sextus Empiricus (160-210) Comte (1718-1857) Stuart Mill (1806-1873) Mach (1838-1916) Bridgman (1882-1961) Bohr (1885-1962) Carnap (1891-1970)
Constructivisme (20e siècle)	Les connaissances scientifiques (observations et modèles) sont des constructions subjectives qui ne nous apprennent rien de la réalité.	Insister sur le caractère arbitraire ou subjectif des modèles scientifiques en encourageant l'élève à construire ses connaissances.	Héraclite (550-480 av. J.-C.) Protagoras (485-410 av. J.-C.) Brouwer (1881-1966) Piaget (1896-1980)
Réalisme (20e siècle)	Les modèles scientifiques sont des constructions destinées à prédire certains aspects d'une réalité objective qui existe indépendamment de l'observateur.	Insister sur la différence entre les modèles, qui sont construits par les scientifiques, et la réalité, qui existe indépendamment des modèles. Les modèles sont des approximations successives de la réalité.	Aristote (384-322 av. J.-C.) Reid (1710-1796) Planck (1858-1947) Russel (1872-1970) Einstein (1879-1955)

Sources : Giordano (2003) et Rochette (2016)

1. L'épistémologie dans les Sciences de Gestion

Dans la recherche, les positions épistémologiques et méthodologiques ne sont pas fixées à priori (Giordano, 2003). Ils dépendent de la ou des questions de recherche, et du contexte dans lequel se situe la recherche. Nos questions de recherche pour cette étude nous orientent en conséquence vers une position épistémologique qui influence la méthodologie choisie. Ces questions sont au nombre de trois :

- a. Quelles stratégies les organisations syndicales déploient-elles pour conquérir les salariés des très petites entreprises ?**
- b. Quels effets entraînent les stratégies syndicales tournées vers les très petites entreprises sur les conseillers du salarié ?**
- c. Question principale : comment le conseiller du salarié construit-il son militantisme syndical dans le tissu économique des très petites entreprises ?**

L'épistémologie a pour objet l'étude des modes de production de connaissances. Elle questionne la Science pour préciser sa nature, la méthode et la valeur des connaissances scientifiques produites. Le positionnement épistémologique est primordial à toute recherche (Martinet, 1990, 2013) car il précise la nature de la réalité observée, la relation entre cette dernière et la théorie (Koeing, 1993). En conséquence, le positionnement épistémologique du chercheur doit être clairement exprimé (Royer & Zarlowski, 1999a) afin de positionner son étude. Pour les Sciences de Gestion, et parmi de nombreux courants épistémologiques, les chercheurs sont invités à s'orienter vers trois d'entre eux (David et al, 2012; Giordano, 2003) : les courants positiviste, interprétativiste et constructiviste. En faisant cette démarche, ils doivent trouver réponse aux trois questions suivantes : quelle est la nature de la réalité ? (est-elle objective, interprétée ou construite ?). Quelle est la relation du chercheur par rapport à son terrain ? Comment la connaissance scientifique est-elle produite ? Est-ce par un processus d'explication, de compréhension ou de construction ? Le contexte dans lequel nous observons la réalité et les contraintes liées au terrain ont suggéré une position épistémologique constructiviste car l'étude vise à mettre en évidence un processus de construction d'une nouvelle forme de militantisme syndical. Pour cela, cette étude cherche à découvrir le processus par lequel la construction de ce dernier transite afin de proposer une ou plusieurs formes de participation.

La démarche a essentiellement consisté à mettre en évidence des faits, à partir du discours des acteurs interrogés et de comprendre les interactions entre les acteurs concernés, situés dans leur

contexte (Denzin & Lincoln, 1994; Le Moigne, 1995). Elle prend également en compte leurs motivations, leur manière de procéder en tenant compte de leur trajectoire biographique. Ce travail nous a permis de nous approcher de la réalité de l'objet étudié. Par ailleurs le contexte, et plus précisément le terrain de l'étude met en interaction le chercheur et les acteurs. Il indique que « la recherche n'est pas qu'une simple activité technique passive », mais un processus social que nous analysons et interprétons (Pettigrew, 1995). Cette interprétation se fonde sur des données réelles exprimées à partir de représentations d'acteurs. La démarche pour cette étude est un travail de compréhension et consiste à mettre en évidence des constructions globales basées sur les liens entre des faits, des sentiments et des perceptions. Elle s'oriente logiquement vers une position « constructiviste » (Giordano, 2003; Le Moigne, 1995).

2. Justification de notre posture épistémologique

Des trois principales postures évoquées, nous avons choisi la posture constructiviste car elle nous semble la plus adéquate à notre étude pour plusieurs raisons. La première raison indique que le constructivisme est précisément défini comme une médiation qu'il est nécessaire d'engager face à un phénomène (Rappin, 2015). Elle est similaire à un code pour déchiffrer un objet (Bourdieu & Passeron, 1966).

La seconde raison est que suivre une démarche constructiviste permet de ne pas se laisser manipuler par l'objet étudié ou par l'illusion d'une « réalité objective » qui viserait à introduire une théorie de la communication fondée sur une pure et simple description des phénomènes (Bourdieu & Passeron, 1966).

Notre thèse se situe dans la discipline des Sciences de Gestion. Elle étudie les relations entre les personnes, plus précisément les échanges qualitatifs existants entre les individus, collectés à partir du terrain empirique de ces derniers. Dans notre cas, il s'agit des lieux de militantisme syndical des conseillers du salarié. Ces lieux peuvent être situés au sein de leur organisation, leur lieu de travail professionnel ou encore les lieux de rencontre avec les salariés des très petites entreprises.

Les données recueillies ont ensuite servi à construire expérimentalement notre démonstration scientifique. En effet nos manipulations expérimentales ont consisté à segmenter les affirmations recueillies puis à les analyser dans leur contexte et à les reconstruire. Ces manipulations qui visaient la compréhension des affirmations, ont été réalisées en respectant le caractère de scientificité des résultats. Cette dernière ne repose pas sur des chiffres mais sur la qualité des affirmations des individus interrogés car selon Popper (1959) « *Il n'est pas possible*

de prouver la vérité mais seulement sa réfutabilité en découvrant les erreurs par l'expérimentation ».

En conséquence, selon les différentes définitions de courants épistémologiques, notre choix s'est porté sur une posture constructiviste en nous basant sur les possibilités suivantes :

- **Premièrement** la posture constructiviste est nominaliste, c'est-à-dire qu'elle permet de co-construire la réalité avec les sujets participants. Il y a une interdépendance et une interaction entre le chercheur, le sujet, qui est un sachant, et l'objet étudié.
- **Deuxièmement** la posture constructiviste permet de construire des interprétations de par cette interaction.
- **Troisièmement** cette posture rend possible la construction d'une théorie qui doit être « enseignable ».

3. Précautions prises vis-à-vis du positivisme

Nous n'avons pas choisi la posture positiviste car selon Passeron & Bourdieu (1966) :

« Le chercheur doit se méfier des objets préconstruits par la réalité sociale qui se proposent à lui. Au contraire il faut une rupture et recommencer sans cesse une construction de la réalité pour éviter à notre étude les fissures et les intrusions créées par des réalités préconstruites. Sans vigilance et sans expérimentation, c'est donc l'ensemble de la chaîne de pensées utilisés par le sens commun qui risque de laisser entrer des intrusions et des infiltrations du discours commun ».

C'est pourquoi, lors de nos entretiens auprès des 132 individus ayant participé à notre étude, nous ne les avons pas laissés parler sans donner un minimum de direction. Dans ce but, opter pour la technique d'entretiens semi directifs était le plus approprié. Au cours de ces entretiens nous sommes restés centrés sur le thème central de l'étude, à savoir la compréhension de la construction de la participation syndicale des conseillers du salarié.

Nous avons par ailleurs été particulièrement vigilants par rapport aux risques « d'infiltrations » des discours communs, car selon Bourdieu & Passeron (1966) « ils ont une force que leur donne le groupe et les individus qui les véhiculent ». Nous avons en conséquence évité de laisser les sujets parler sans vérifier, sans construire une hypothèse et une théorie expérimentale.

Notre travail empirique consistait également à observer les participants, à les interroger, à les enregistrer, en évitant une posture épistémologique spontanée qui aurait orienté vers une

position positiviste, à savoir se contenter de considérer le discours des conseillers du salarié comme des vérités.

4. Précautions prises vis-à-vis d'un excès d'interprétativisme

Dans notre choix épistémologique, la posture interprétativiste nous semblait partiellement adéquate à notre analyse.

En effet, bien que cette position consiste à être nominaliste comme la position constructiviste (génération d'une interdépendance entre sujet connaissant l'objet et l'objet lui-même, d'une co-construction de la réalité entre ces deux parties en interaction), la position interprétativiste porte sur deux caractéristiques par rapport auxquelles nous sommes restés relativement vigilants pour notre démarche : la première est la perception qu'ont les individus des phénomènes et la seconde est l'empathie que porte le chercheur dans l'interprétation des relations entre objet et sujets étudiés.

En effet nous avons d'abord évité soigneusement de fonder notre travail uniquement sur la présupposition que la connaissance passe par l'interprétation du sens que les individus donnent à la réalité (Paillé & Mucchielli, 2016; Perret & Séville, 2003). Bien que nous ayons pris une posture empathique envers les personnes interrogées au moment de l'entretien, nous avons pris soin de filtrer les affirmations des individus. Dans cette démarche nous avons écarté de notre analyse les affirmations qui étaient clairement de l'ordre de l'opinion car elles auraient pu biaiser nos résultats.

Nous nous sommes uniquement focalisés sur les actions et réactions relatées au travers des faits contenus dans l'ensemble du récit des participants. Plus précisément nous avons fait ressortir les points de changements dans le parcours de vie des individus et les avons corrélés avec des événements vécus, à des moments précis, pour ensuite extraire les orientations résultantes de leurs actes. Nous avons ainsi écarté toute intrusion de l'empathie au moment de l'analyse.

Le filtrage et la sélection des données, leur analyse par rapport aux concepts théoriques de la participation syndicale, puis leur classification, ont en conséquence fourni des résultats construits à partir du rapprochement par itération entre les affirmations de terrain et les théories mobilisées.

Dans cette démarche, et malgré toutes les précautions prises pour éviter les biais, une part d'interprétation a été nécessaire pour notre analyse. Mais dans ce travail de transformation et

de compréhension, nous avons pris soin d'exclure les opinions ou les pseudo réalités construites par les individus eux-mêmes, à savoir des « infiltrations dans l'étude de discours communs » (Bourdieu & Passeron, 1966).

Le travail d'interprétation ne pouvait être écarté au niveau de notre expérimentation et des résultats obtenus. Dans notre construction de la compréhension de l'objet étudié, nous sommes restés sur les affirmations originelles des participants tout en les confrontant à nos hypothèses et aux concepts mobilisés tout au long de notre étude.

5. Choix d'une posture constructiviste et qualitatifiste

Notre choix s'est davantage précisé pour la posture « constructiviste qualitatifiste » car selon Duyck (2001), les chercheurs du courant qualitatifiste cherchent à instaurer le principe de rigueur dans le recueil et l'exploitation de leurs matériaux. Hatchuel (2005) ajoute que « *Le chercheur ne détient pas la clé de l'univers, mais contribue par son mode de raisonnement à accroître la rationalité des constructions mentales et concrètes de la réalité* ». La démarche constructiviste vise à la production de la connaissance avec une rigueur scientifique adaptée. Dans sa recherche le chercheur ne peut prétendre à une position d'absolue neutralité car l'interaction entre les chercheurs et les acteurs interviewés engendre une modification de ces derniers, de leur vision, de leurs récits ou encore de leurs projets.

Cette interaction entraîne donc une « intersubjectivité » (Krief, 2005). Pour l'auteur le principe d'intersubjectivité « contradictoire » vise à remplacer l'impossible objectivité des données qualitatives par une « confrontation » des acteurs dotés de leur propre subjectivité, et à aboutir ainsi à une certaine représentation du réel.

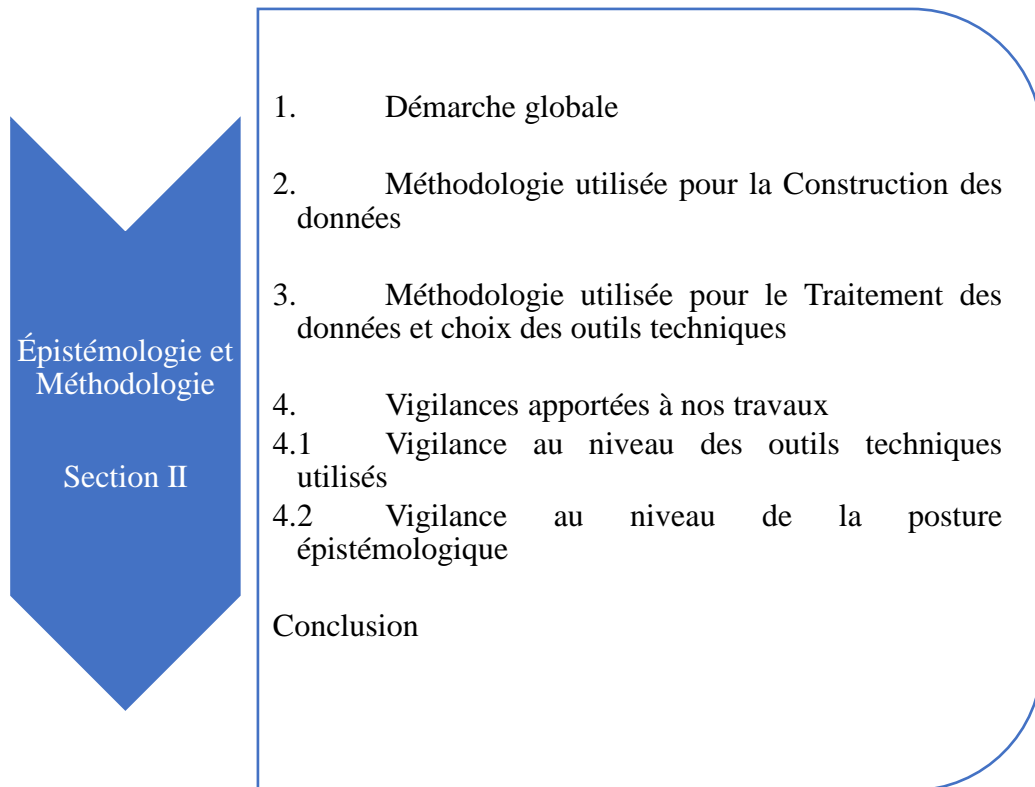
Pour préciser davantage notre posture, nous nous sommes appuyés sur le tableau suivant qui montre que notre choix est une combinaison de courant constructiviste et interprétativiste, aboutissant à une analyse inductive et qualitative de l'objet et des faits étudiés.

Tableau 3 : Synthèse des paradigmes épistémologiques

Rochette HDR, 2016	Paradigme positiviste	Postpositivisme Réalisme critique	Paradigme interprétativiste	Paradigme constructiviste
La nature de la réalité (ontologie)	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet	Hypothèse ontologique Il existe un réel en soi	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte	
Lien sujet / objet (épistémologie)	Existence d'une indépendance entre le sujet et l'objet	Le réel empirique peut être observé et décrit Le sujet est influencé par le réel profond	La réalité est dépendante du sujet	
	Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Le chercheur imagine le fonctionnement des mécanismes générateurs à l'origine des événements perçus.	Le chercheur interprète ce que les acteurs ont dit, les acteurs eux-mêmes interprètent l'objet de recherche	Le chercheur co-construit des interprétations ou des projets avec les acteurs
	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Vision du monde	Déterminée, elle s'impose au chercheur		Intentionnelle, forgée par le chercheur	
Critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Reproductibilité (cheminement cognitif)	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité
Idéal	Recherche d'une loi universelle	Mettre à jour les mécanismes générateurs	Donner à voir la réalité des acteurs	La connaissance se construit chemin faisant
Logique dominante	Déductive	Abductive	Inductive	

En suivant cette combinaison de postures (interprétativiste qualitatif), nos informations ont été collectées par trois techniques principales : entretiens, documentation, observations. Ces informations ont deux formes : qualitatives majoritairement et quantitatives partiellement. Nos données collectées sont des informations contenues dans des entretiens formels et organisés, ou encore dans des documents collectés auprès des militants syndicaux et dans diverses structures syndicales, mais aussi des organisations patronales et de l'Etat, des salariés et des employeurs de très petites entreprises. Elles sont issues d'enregistrements audio et de nos prises de notes, afin de conserver la traçabilité de chaque entretien par le marquage de mots clés. Nous avons également pris soin d'intégrer à ce travail de « conservation » les références aux concepts pressentis en amont afin de pouvoir les confronter à nos découvertes empiriques et finalement enrichir la littérature.

Section II : Méthodologie



1. Démarche globale



1. Sélection des participants

2. Entretiens exploratoires

3. Analyses

Pour cette étude, toutes les données ont été exploitées pour comprendre le contexte, les stratégies syndicales orientées vers les très petites entreprises, les effets de ces stratégies sur les militants syndicaux de terrain et le processus de construction du militantisme des conseillers du salarié.

La collecte de nos données a été rigoureuse pour assurer l'entièreté des échanges et la traçabilité du raisonnement des individus interrogés (Lee, 1998; Seale, 1999; Gephart, 2004). Dans notre cas ce sont des enregistrements audios numériques réalisés par deux enregistreurs dotés de marquage horodateur et durée. Chaque fichier numérique est transféré au fur et à mesure vers

un poste informatique de traitement. Ces données numériques sont archivées en triple sur des supports de conservation différents.

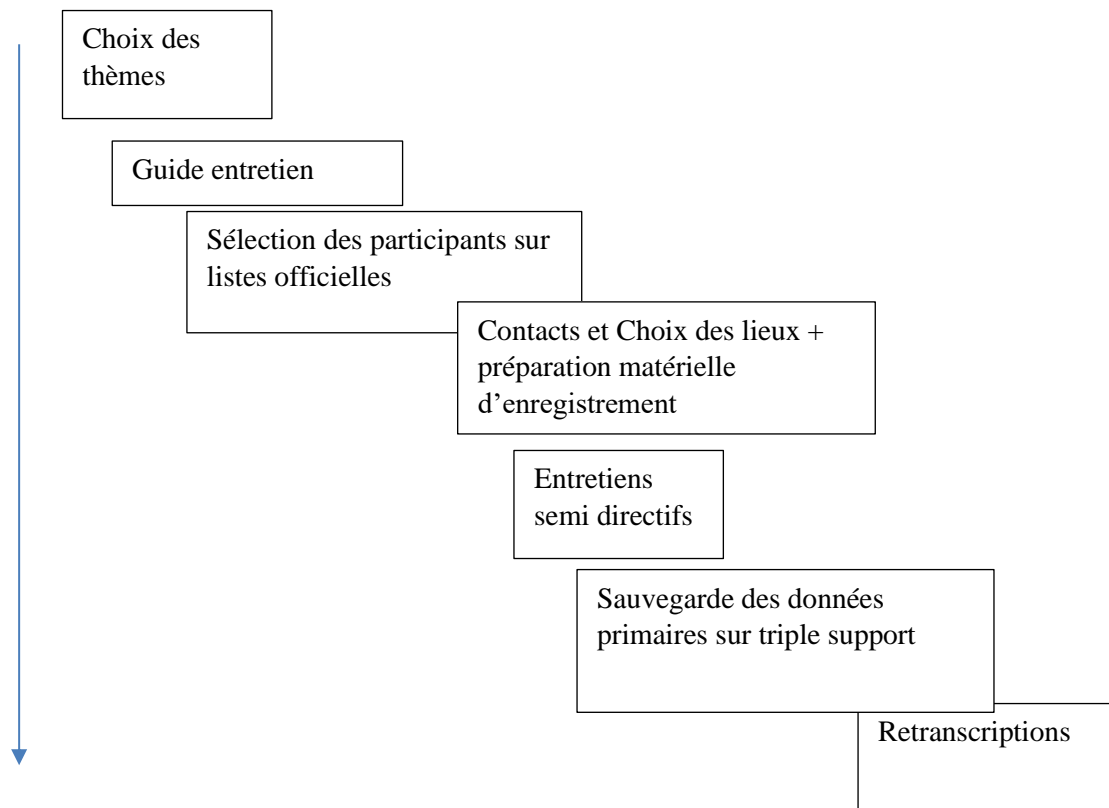
Les enregistrements sont ensuite regroupés par fonction/mandat de l'individu : militants syndicaux, conseiller du salarié, responsable syndical, responsable de l'Etat, représentant des organisations patronales, ...etc.

Les données recueillies proviennent d'un processus d'investigation. Elles sont constituées de témoignages, de récits, de descriptions obtenues notamment dans le cadre des entretiens, des séances de travail.

Les données primaires (brutes) ont été traitées pour construire des données secondaires (analysées) qui donneront des résultats après traitements. Ces données ont par la suite été soumises à différentes techniques de rapprochement afin de renforcer nos confirmations. C'est notamment la technique de « triangulation » qui a permis de les rendre contextuellement plus précises et donc plus fiables pour l'interprétation. Nos données sont qualitatives et constituent la base primordiale à partir de laquelle nous avons élaboré des matériaux intermédiaires, à savoir les thèmes et sous thèmes associés à notre principal objet d'étude à savoir la participation syndicale des conseillers du salarié (Creswell et al, 2007). Ces thèmes et sous thèmes ont été construits à partir de verbatim ou de phrases témoins.

En collectant les affirmations des individus, en les combinant à nos observations et en les analysant, nous captions leurs différents points de vue et enjeux, spécifiques, convergents ou divergents lors des entretiens car contrairement au Positivisme, le fait scientifique doit être conquis, construit et éprouvé (Bachelard, 1934). Il faut donc éviter l'illusion de la transparence. Or les Sciences de Gestion font partie des Sciences théoriques où l'observation fait partie de la phase de collecte. Nous avons ainsi évité « l'illusion du simple constat » même lors de nos nombreuses observations sur le terrain en confrontant le fait observé aux théories établies.

Figure 12 : Synthèse de notre démarche pour la collecte et la conservation de l'intégrité des données recueillies



2. Méthodologie utilisée pour la construction des données

En présentant les thèmes dégagés par nos soins, à partir du traitement par codage des affirmations des personnes, à un échantillon de conseillers du salarié non inclus dans la liste de nos participants, nous avons recherché la validation directe des acteurs qui sont engagés dans le même répertoire de participation syndicale. Cette étape nous a permis de réajuster notre compréhension et de corriger certains termes qualificatifs que nous avons employés pour thématiser (Lee, 1998; Seale, 1999).

Nous avons pu ensuite construire notre structure de données obtenues des résultats de nos entretiens par un travail de sélection et de classement des affirmations des acteurs, (« phrases-témoins » – ou verbatim) puis par leur placement dans une arborescence constituée de thèmes, sous-thèmes et idées-clés (Krippendorf, 2004). Cette arborescence n'est pas contingente à une situation, elle est construite par accumulation de connaissances tout au long de nos cinq années de collecte (2015-2020).

Cette méthode a permis de rapprocher les informations spécifiques et contextuelles émises par les acteurs à nos questions de recherche (comment les conseillers du salarié construisent leur participation syndicale dans le contexte des très petites entreprises ?). L'analyse des affirmations des individus a par ailleurs conduit à une difficulté inhérente aux informations qualitatives, à savoir l'imprécision, voire l'instabilité sémantique (Gephart, 2004; Suddaby, 2006).

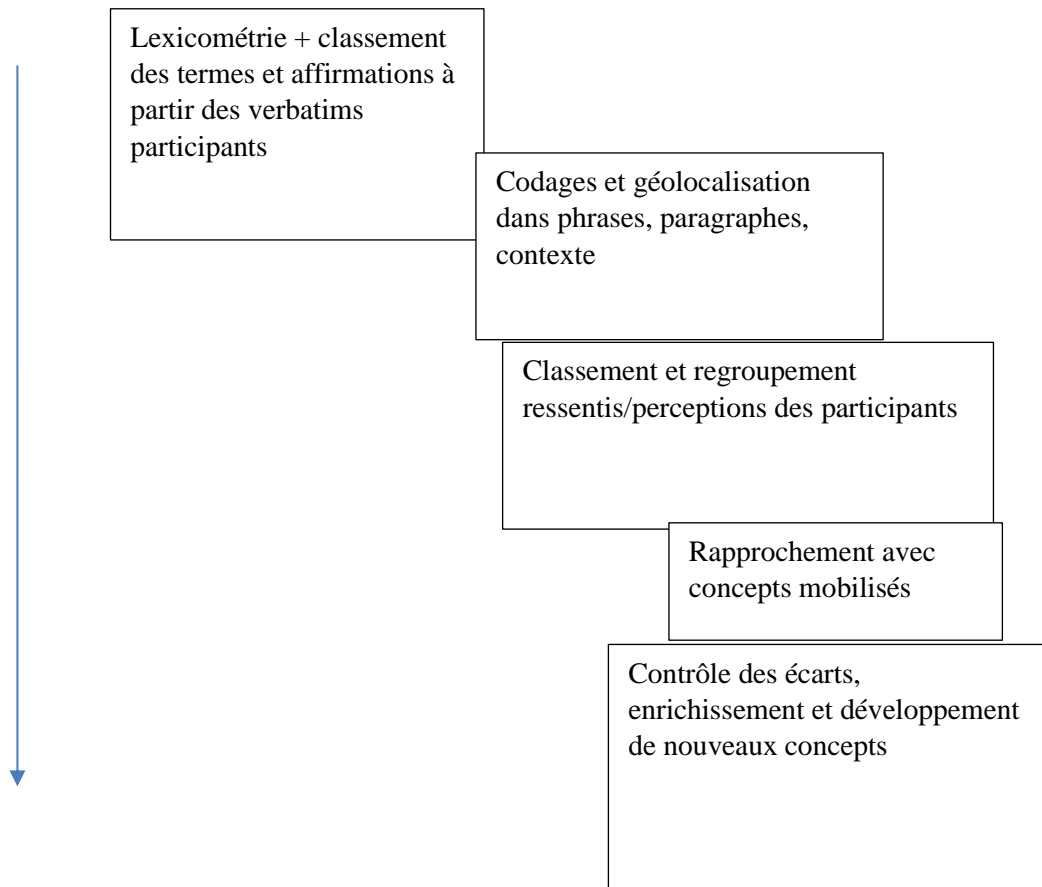
Pour faire face à cette instabilité, nous avons construit une analyse lexicométrique de tous les termes employés par les individus. En créant une arborescence à partir de mots précis dans les sources retranscrites, ce travail a également permis de dégager un ensemble de « ressentis » au travers des mots et expressions des individus (Locke, 2001) et d'identifier des ensembles de sens.

Le rapprochement des affirmations des participants avec les concepts mobilisés a ensuite été réalisé.

En suivant cette méthode, fondée sur la théorie Grounded Theory de Glaser & Strauss (1967), nous avons défini précisément des méthodes et procédures analytiques de recherche pour donner un critère de qualité essentiel à notre recherche (Hammersley, 1992; Aguinis, 1993).

Notre analyse thématique est une analyse qualitative qui vise donc à interpréter un contenu collecté (Darlington & Scott, 2002). Pour cela, nous avons également extrait des verbatim pour analyser leur contenu. Dans cette étape nous nous sommes particulièrement concentrés sur le sens des discours.

Figure 13 : Synthèse de la construction des données



Plusieurs étapes d'analyse ont été nécessaires : la préanalyse ou organisation des données, implique une segmentation et une décontextualisation des données. L'opération de codage mis en œuvre, avait pour but l'exploitation des matériaux recueillis (132 entretiens représentant 1482 pages de retranscriptions).

Cette décontextualisation consistait à « découper » le contenu d'un discours en segments pour analyse (mots, phrases, thèmes...). Ces segments ont ensuite été intégrés dans des catégories sélectionnées en fonction de notre objet de recherche (Thiétart, 2007: 455).

La dernière étape consistait à interpréter les résultats, les synthétiser et en tirer des enseignements (Wanlin, 2007). Le codage correspondait globalement à un processus de déstructuration, de restructuration, à une décontextualisation puis une recontextualisation (Tesch, 1991).

Aussi, pour faciliter le traitement des informations par la technique du codage informatique, nous avons utilisé un logiciel « d'analyse qualitative » (Nvivo) afin de réduire le temps

d'exploitation. Précisons qu'en aucun cas, le logiciel utilisé n'a permis d'analyser et d'interpréter les données. Il a été uniquement utile pour les localiser selon des critères de choix que nous avons fixés en amont.

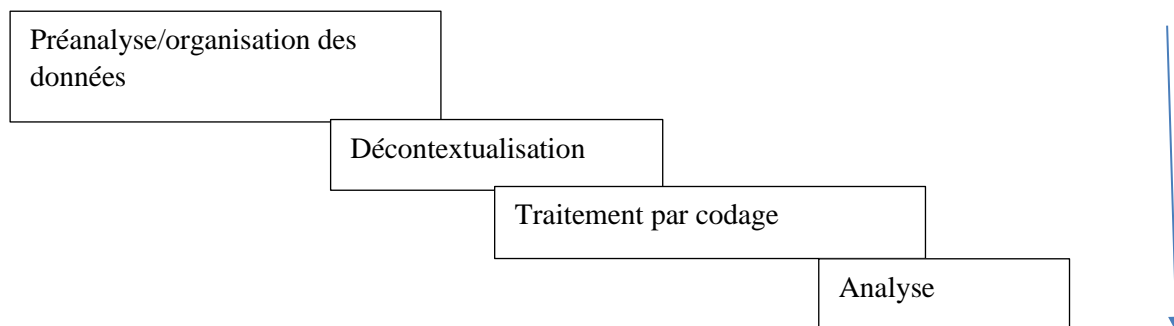
Nous avons également pris soin de ne pas soumettre nos données audios aux plateformes internet pour effectuer des retranscriptions automatiques par des programmes spécialisés, ceci dans le but de protéger l'anonymat des participants et de l'utilisation non autorisée des propriétés associées à leurs données vocales.

L'ensemble des retranscriptions a donc été réalisée manuellement.

3. Méthodologie utilisée pour le traitement des données et choix des outils techniques

Le logiciel (Nvivo) a facilité la construction d'une lexicométrie des données (et une analyse lexicale en conséquence) et permis de rechercher des expressions en modifiant (expérimentalement et théoriquement) l'agencement des affirmations pour en faciliter l'exploration. Il a permis techniquement de faire émerger des agrégats de corpus et d'assigner une étiquette sur la base des occurrences des mots et des expressions répétitives. Cela a également permis d'annoter les retranscriptions (codage) pour les catégoriser dans nos analyses. Les dictionnaires intégrés au logiciel ont aussi permis de rechercher par codage des retranscriptions à partir de mots-clés prédéfinis ou construits au cours du processus et faire émerger des catégories d'analyse. Cela a été particulièrement utile pour la construction de notre typologie des conseillers du salarié.

Figure 14 : Synthèse du traitement des données



4. Vigilances apportées à nos travaux

4.1 Vigilance au niveau des outils techniques utilisés

Les limites auxquelles nous avons été particulièrement vigilants sont à souligner du fait de l'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative : le risque était de nous éloigner du terrain, de limiter notre périmètre de recherche, et de rendre plus « rigide » notre analyse. Nous avons donc pris la précaution de ne pas nous laisser emporter par la recherche d'une quantification systématique et avons constamment privilégié l'analyse qualitative.

Avec le logiciel Nvivo, il est possible de sortir de son contexte un extrait de la retranscription afin de le rendre sémantiquement indépendant dans le but de créer des catégories ou thèmes (décontextualisation). Son choix a donc été justifié pour effectuer une analyse qualitative de données (Tesch, 1991; Deschenaux, 2007).

Cependant, le choix de ce logiciel ne correspondait pas à une offre du marché ni à une tendance de communauté de recherche mais a résulté principalement de notre posture épistémologique qui elle-même dépend de nos questions de recherche.

4.2 Vigilance au niveau de la posture épistémologique

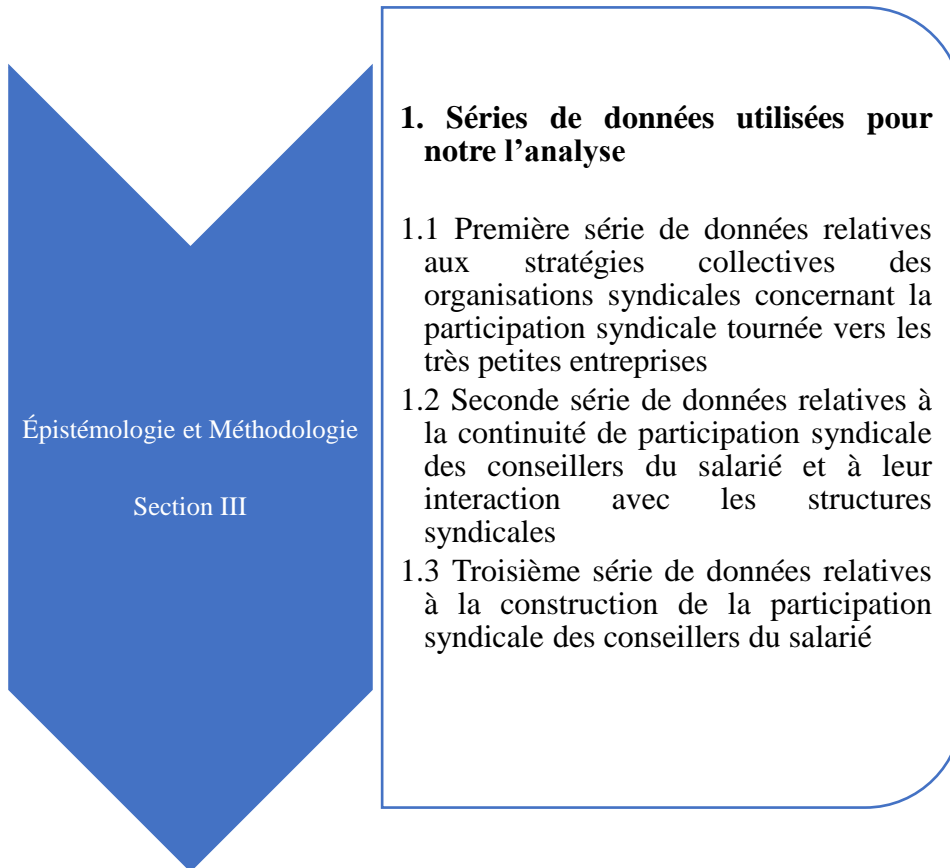
Nous avons par ailleurs évité « l'intuitionnisme », qui est dans le prolongement d'une « illusion de la transparence », de l'immédiateté, et finalement le positivisme qui est dans le prolongement de l'illusion du constat (Bourdieu & Passeron, 1968). Notre travail n'est pas fondé sur notre intuition car cette posture donne l'illusion que les données relatives aux faits sociaux peuvent éviter un travail de construction de la réalité (Bourdieu et al, 1968). Concrètement, nous ne nous sommes pas contentés d'aller entendre des gens raconter ce qu'ils font pour construire une réalité. De même que les tableaux de données issues d'un traitement statistique que nous avons consultés ne disent rien d'eux-mêmes, si nous ne questionnons pas les conseillers du salarié ainsi que d'autres militants syndicaux. De même ces données statistiques d'origines diverses (syndicats, patronat, Etat, travaux de recherche...etc.) ne nous disent rien si nous ne les analysons pas et si nous ne les interprétons pas pour construire nos hypothèses.

Conclusion

En synthèse, nous avons mis en place plusieurs points de vigilance épistémologiques pour notre recherche :

- 1. Vigilance dans le choix de l'outil de codage des données**
- 2. Vigilance quant au choix de la posture épistémologique elle-même**
- 3. Vigilance dans la collecte des données brutes (respect de l'intégrité de la matière brute que constituent les entretiens et sources des documents principalement pour notre recherche)**
- 4. Vigilance dans le traitement accordé aux données (notamment vocales)**
- 5. Vigilance dans l'interprétation des résultats**
- 6. Vigilance dans la mise en place de contrôles des résultats interprétés**

Section III : Les données



Nous avons collecté nos données entre 2015 et 2020. Cette collecte a été réalisée en trois vagues.



- **Collecte entre 2015 et 2020**
- **Collecte en trois vagues en vue d'une analyse à deux niveaux des résultats empiriques**

La première collecte visait une compréhension du contexte global de la participation syndicale des conseillers du salarié et de comprendre les stratégies des organisations syndicales relatives à la participation syndicale tournée vers les très petites entreprises. La population interrogée est composée de conseillers du salarié de plusieurs régions de France, de responsables nationaux des organisations syndicales, de militants syndicaux de terrain impliqués dans des structures à tous les niveaux du territoire, mais aussi de responsables des organisations patronales et de l'Etat. Pour compléter notre compréhension du contexte des très petites entreprises, nous nous sommes également entretenus avec des responsables et des salariés de très petites entreprises afin de comprendre la portée des stratégies syndicales tournées vers leur entreprise et leurs éventuelles expériences avec le fait syndical.

La seconde série d'interviews avait pour but de comprendre comment le militant syndical de la grande entreprise poursuivait sa participation syndicale en tant que conseiller du salarié dans le contexte des très petites entreprises, de leur place dans leur organisation syndicale et leur interaction avec la structure qui les encadrait. Ce travail visait à comprendre la continuité de la participation syndicale des individus dans un contexte d'interaction avec l'organisation syndicale. La population interrogée était constituée de conseillers du salarié toujours actifs dans leur syndicat.

La dernière série d'entretiens a été effectuée spécifiquement pour comprendre la construction individuelle de la participation syndicale réalisée par les conseillers du salarié. Ce travail visait à comprendre l'autonomisation et l'individualisation de la participation syndicale des individus dans un contexte de très petites organisations du travail. Les participants étaient tous des conseillers du salarié, en activité professionnelle et syndicale dans leur entreprise, et pour certains à la retraite.

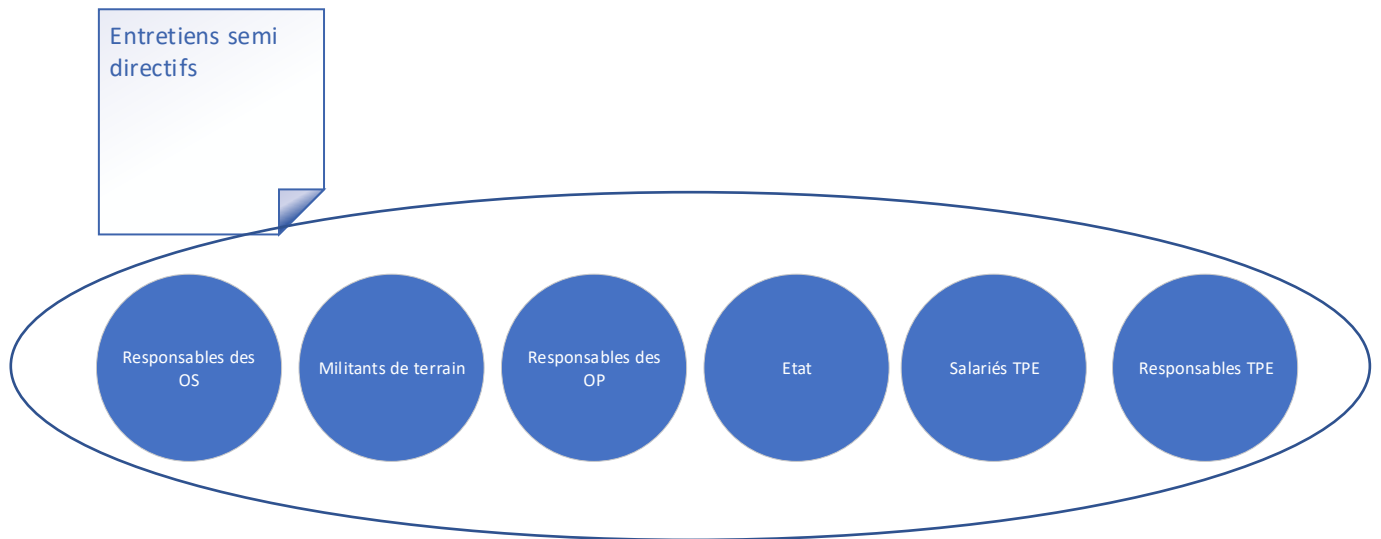
Pour chacune des vagues d'entretiens, les données collectées reposent principalement sur des entretiens semi directifs. Ces données ont été complétées par des documents institutionnels, à diffusion publique, fournis par de rares travaux de recherche sur les conseillers du salarié et les très petites entreprises, les organisations syndicales, les organisations patronales et l'Etat. Elles furent collectées dans plusieurs régions de France auprès de 132 individus participants actifs au total (Ile de France, Grand Est, Bretagne, Nouvelle Aquitaine, Pays de la Loire, Auvergne Rhône Alpes).

Les 132 personnes interrogées sont constituées de militants de terrain, de syndicalistes plutôt expérimentés (en moyenne 5 années d'expériences et davantage en tant qu'adhérent d'une organisation syndicale) dont une vingtaine sont des responsables nationaux, régionaux et départementaux. Parmi ces vingt participants, dix sont des représentants de l'Etat et des organisations patronales car il nous semblait pertinent, tout au moins au niveau des différences et oppositions stratégiques, de confronter les points de vue des acteurs sur les points les plus saillants au niveau du dialogue social, tout en ayant un positionnement institutionnel clair du législateur. Nous avons complété nos entretiens par neuf responsables et salariés de très petites entreprises. Nous avons interrogé ces salariés et ces employeurs de très petite entreprise à titre exploratoire afin de bien comprendre le contexte du terrain et recoupé les résultats avec les sondages commandés par les syndicats (Harris interactive 2016 et autres études enquêtes statistiques telles que les études de la Dares (avril 2013, 2018 n°020, 2016 n°025, 2018 n°001).

1. Séries de données utilisées pour notre analyse

1.1 Première série de données relatives aux stratégies collectives des organisations syndicales concernant la participation syndicale tournée vers les très petites entreprises

Figure 15 : Ensemble des acteurs interrogés pour l'analyse des stratégies syndicales tournées vers les salariés des très petites entreprises



OS : organisations syndicales

OP : Organisations patronales

TPE : très petites entreprises

L'entretien semi directif auprès des organisations patronales, des salariés de très petite entreprise et de l'Etat avaient pour but d'enrichir le contexte de la recherche et de comprendre les logiques d'acteurs.

Au sein de ce groupe de soixante-trois participants, nous trouvons 37 militants et représentants syndicaux territoriaux, impliqués pour certains d'entre eux dans diverses commissions départementales telles que celle de la Caisse d'Allocation Familiale ou encore dans des comités régionaux tels que le CESER (Comité Economique Social et Environnemental Régional). Les entretiens ont été enregistrés en audio, excepté un qui a été réalisé par prises de notes à la demande de l'interviewé. Les entretiens sont de durée variable entre 60 et 120 mn avec une moyenne d'1h15mn. Un guide d'entretien avec une trame de 30 questions ouvertes et fermées a été préparé pour les entretiens (cf. annexe 7 page 294). La trame du guide d'entretien est scindée en plusieurs grandes thématiques : identification de la personne interrogée, ses

responsabilités et structure à laquelle elle est rattachée, part des très petites entreprises dans la politique de l'organisation, structures et ressources mobilisées à cet effet, interaction et implication de l'organisation dans des instances et institutions, évolutions organisationnelles, impacts des nouvelles ordonnances relatives à la Loi travail. Les personnes ont été sollicitées par téléphone et par messagerie électronique pour prise de rendez-vous (sur recommandations ou figurant sur des listes et organigrammes fournis par les organisations). Les entretiens ont fait l'objet de retranscription puis intégrées à un logiciel (Nvivo) pour faciliter nos analyses.

Nous nous sommes fondés sur la méthode de l'enquête par entretiens de recherche (Blanchet et al., 1987). Nous avons choisi de réaliser nos entretiens sous la forme semi-directive (semi structurée ou centrée) car ils donnent un cadre souple aux personnes interrogées. La durée de l'entretien (entre 1 heure et 2 heures) est notifiée aux interviewés en amont afin de leur permettre de préparer leur discours et de s'investir dans l'entretien. Les personnes ont été contactées par téléphone et le rendez-vous confirmé par messagerie électronique. Nous laissons le choix du lieu d'entretien aux personnes sollicitées tout en proposant l'anonymat de leurs propos. Avant chaque entretien, nous communiquons l'objet de notre sollicitation et les thèmes qui seront abordés (but de l'étude et thème général) tout en restant large afin que l'interviewé ne se retrouve pas dans une situation de complaisance avec des recherches préalables pour compléter ses connaissances. Ce choix avait aussi pour but de générer une relative spontanéité des réponses. Nous avons choisi de cerner notre problématique en partant d'une collecte de niveau macro pour aboutir à un niveau micro afin de bien comprendre d'abord la vision politique globale des organisations syndicales puis l'application opérationnelle qui en a été donnée au niveau local. Pour cela, nous nous sommes basés sur le maillage territorial des organisations syndicales.

Nous avons d'abord sollicité les Responsables confédéraux des organisations syndicales représentatives au niveau national (CGT, CFDT, CGT-FO, CFE-CGC, CFTC) dont le champ d'intervention recouvre les très petites entreprises. Puis, nous avons interviewé les Responsables régionaux, départementaux et locaux. A chaque niveau territorial, nous avons sollicité les personnes ayant eu délégation de pouvoir de la confédération nationale. Cette procédure a été dupliquée pour les Responsables patronaux (MEDEF, CPME, U2P)¹ afin d'étendre notre compréhension des enjeux. Pour l'Etat, nous avons choisi d'être reçus

¹ MEDEF (Mouvement des entreprises de France) ; CPME (Confédération des petites et moyennes entreprises) ; U2P (Union Patronale de Proximité)

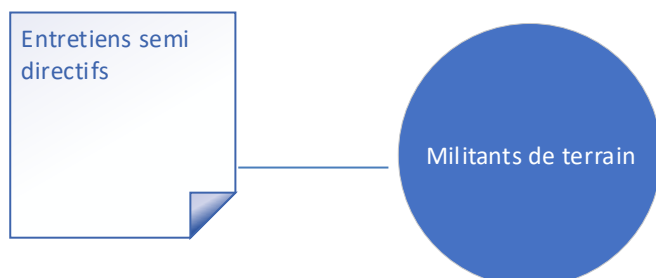
directement par le Ministère du Travail, principal représentant pour notre recherche. Chaque réponse de l'interviewé a fait l'objet de reformulation afin d'obtenir son accord sous forme de feed-back. En cas de réponse imprécise, nous relançons notre question (Blanchet et al., 1987) par des réitérations et reformulations. Parfois, il nous a été nécessaire d'utiliser des questions spontanées, improvisées mais réajustées aux affirmations de l'interviewé. Nous avons visé ici à éclaircir des éléments de contenu non explicités. Notre collecte est ensuite complétée par une observation directe des tactiques syndicales au niveau d'un département et de la localité. Cette observation est croisée avec les documents fournis par les organisations syndicales ciblées (journaux et revues internes, actes de résolutions, communication de presse...etc.).

Le tableau de la page suivante liste les individus ayant participé à cette vague de collecte de données relatives à la compréhension des stratégies syndicales orientées vers les très petites entreprises. Le tableau ci-après regroupe différents profils variant des militants syndicaux de terrain jusqu'aux responsables nationaux (syndicalistes et représentants patronaux) directement impliqués dans le dialogue social tourné vers les très petites entreprises. Les échanges avec ces acteurs se sont réalisés au siège de leur organisation mais aussi dans les territoires (régions, départements et localité). Nous avons également assisté pendant cinq demies journées aux actions des syndicats sur le terrain afin d'observer leur approche des salariés des très petites entreprises et échangé « à chaud » sur leur analyse des résultats obtenus.

Tableau 4 : Inventaire des acteurs interrogés sur le dialogue social national et territorial				
Organisation ou Institution	Personne interviewée	Genre	Niveau territorial	Nombre
CFDT	Responsable confédéral (tpe)	Femme(s)	National	1
CFDT	Conseiller(s) du salarié	Homme(s)	Départemental	17
CFDT	Conseiller(s) du salarié	Femme(s)	Départemental	13
CFDT	Responsable Union Locale	Homme(s)	Local	1
CFDT	Responsable Union Locale	Femme(s)	Local	1
CFDT	Responsable confédéral	Femme(s)	National	1
CFDT	Responsable Union départementale	Homme(s)	Départemental	1
CFDT	Représentant(e) CPRIA Bretagne	Femme(s)	Régional	1
CFE-CGC	Représentant(e) CPRIA Ile de France	Homme(s)	Régional	1
CFE-CGC	Conseiller(s) du salarié	Femme(s)	Départemental	1
CFE-CGC	Conseiller(s) du salarié	Homme(s)	Départemental	5
CFE-CGC	Responsable confédéral	Homme(s)	National	1
CFE-CGC	Responsable confédéral	Homme(s)	National	1
CFE-CGC	Responsable Union départementale	Femme(s)	Départemental	1
CFTC	Responsable confédéral	Homme(s)	National	1
CGT	Responsable Union Locale	Homme(s)	Local	1
CGT	Conseiller(s) du salarié	Homme(s)	Départemental	1
CGT	Représentant(e) CPRIA Auvergne Rhône-Alpes	Femme(s)	Régional	1
CGT	Responsable confédéral	Homme(s)	National	1
CGT	Représentant(e) CPRIA Pays de La Loire	Femme(s)	Régional	1
CGT	Représentant(e) CPRIA Nouvelle-Aquitaine	Homme(s)	Régional	1
CGT	Représentant(e) CPRIA Grand Est	Homme(s)	Régional	1
CPME	Responsable territorial	Femme(s)	Régional	1
CPME	Responsable national	Homme(s)	National	1
FO	Responsable confédéral	Homme(s)	National	1
MEDEF	Responsable national	Homme(s)	National	1
Ministère du travail	Responsable national	Homme(s)	National	4
U2P	Responsable national	Homme(s)	National	1

1.2 Seconde série de données relatives à la continuité de participation syndicale des conseillers du salarié et à leur interaction avec les structures syndicales

Figure 16 : Technique d'entretien semi directif appliqué aux participants



L'analyse des récits de vie des militants interviewés fut utilisée (Goodley et al., 2004; Grima, 2011). Les données furent collectées en 2018 auprès de trente et un militants adhérents des syndicats de la CFDT. Les participants nous ont tous été recommandés par leur syndicat situé en région Ile de France. Le lieu d'entretien, soumis à confidentialité, était laissé au choix des personnes. Pour des raisons liées à l'éloignement géographique de plusieurs militants, certains entretiens ont été réalisés par téléphone. Tous les entretiens ont été enregistrés en audio. Notre échantillonnage était théorique sur plusieurs dimensions : âge, genre, syndicat d'appartenance, situation d'adhésion, mandats syndicaux détenus, nombre d'années d'expériences syndicales et motivations à poursuivre leur militantisme. Les entretiens durèrent entre une et deux heures. Les militants nous retraçaient leur vie sous forme de chapitres (McAdams, 1993) structurés autour des événements suivants : formations, entrée dans la vie active, déclencheurs d'engagement syndical et prise de mandats syndicaux, relations avec le syndicat et motivations d'engagement après la vie professionnelle. Les entretiens semi directifs furent orientés vers la mise en évidence de l'interprétation des individus des liens entre leur carrière professionnelle et leurs engagements militants (Cohen & Mallon, 2001). Notre compréhension du militantisme fut reformulée et confirmée par les participants avant clôture des entretiens dont la retranscription fournit 244 pages de documents.

Un guide d'entretien avec une trame de 30 questions ouvertes et fermées a été préparé pour les entretiens (cf. annexe 6, page 291). La trame du guide d'entretien est scindée en 4 grandes thématiques : identification professionnelle et parcours syndical du conseiller du salarié, techniques d'approche des salariés dans les très petites entreprises, ressources mobilisées,

relations avec son syndicat et son entourage. Les conseillers du salarié ont été contactés par téléphone pour prise de rendez-vous et figurent sur des listes fournies par l'autorité préfectorale, recoupées avec celles fournies par les syndicats. Les conseillers du salarié ont tous accepté spontanément dès notre premier contact téléphonique. Les entretiens se sont déroulés sur une durée moyenne de 80 mn et ont fait l'objet de retranscription écrite puis intégrée au logiciel « Nvivo » (éditeur QSR) pour faciliter nos analyses.

Le tableau ci-après regroupe l'ensemble des participants qui ont contribué à l'analyse des impacts directs ou indirects des stratégies syndicales sur leur manière de militer auprès des salariés de très petites entreprises. Selon leur expérience syndicale dans leur propre entreprise et en tant que conseiller du salarié, notre analyse vise à différencier leur compréhension des actions associées aux ressources mobilisées et aux contraintes rencontrées en situation réelle et vécue par les sachants. Les profils listés dans le tableau sont variés en termes d'âge, d'expérience syndicale, d'ancienneté dans le syndicat, de mandats syndicaux détenus et exercés. Ces sachants sont également d'origine professionnelle diverse et issus de grandes entreprises et de petites et moyennes entreprises mais aucun n'est situé dans une très petite entreprise. Cela s'explique principalement par la difficulté pour les salariés de très petites entreprises de pouvoir s'absenter de leur travail compte tenu du faible effectif moyen (de un à trois salariés) selon la Dares (2016).

Tableau 5 : Analyse des effets des stratégies syndicales sur les conseillers du salarié (voir page suivante)

Inventaire des militants participants					
Identité	Genre	Tranche d'âge	expériences syndicales	Mandats d'entreprise détenus	Secteur professionnel ou Profession occupée
militant 1	Homme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Formation
militant 2	Homme	55 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Formation
militant 3	Homme	56 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Finance
militant 4	Femme	66 à 75 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Formation
militant 5	Femme	55 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Santé
militant 6	Femme	65 à 75 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Transports / Logistique
militant 7	Homme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Association
militant 8	Homme	56 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Messagerie/Pr esse
militant 9	Homme	66 à 75 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Études et conseils
militant 10	Femme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Association
militant 11	Homme	57 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Formation
militant 12	Femme	56 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Santé
militant 13	Homme	66 à 75 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Édition / Communication / Multimédia
militant 14	Femme	55 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Édition / Communication / Multimédia
militant 15	Homme	65 à 75 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Transports / Logistique
militant 16	Femme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Études et conseils
militant 17	Homme	56 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Transports / Logistique
militant 18	Homme	57 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Formation
militant 19	Homme	45-54 ans	plus de 10 ans	équivalent DP, DS, CE, CHSCT + autres	Inspection du travail
militant 20	Femme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Industrie
militant 21	Homme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Transports / Logistique
militant 22	Femme	57 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Association
militant 23	Femme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Association
militant 24	Femme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Transports / Logistique
militant 25	Homme	66 à 75 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Industrie
militant 26	Homme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Formation
militant 27	Homme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Commerce
militant 28	Femme	45-54 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Association
militant 29	Homme	57 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Édition / Communication / Multimédia
militant 30	Femme	56 à 65 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Association
militant 31	Femme	66 à 75 ans	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Études et conseils

1.3 Troisième série de données relatives à la construction de la participation syndicale des conseillers du salarié

En vue de construire une typologie des participations syndicales des conseillers du salarié, nous avons globalement suivi la même procédure que pour la seconde vague de collecte.

Nous avons collecté nos données en nous fondant sur l'approche par les récits de vie (McAdams, 1993; Fillieule, 2001; Goodley et al., 2004). Cette méthode est pertinente pour obtenir une compréhension en profondeur de l'engagement. Les données furent collectées entre juillet et décembre 2016 auprès de vingt-neuf militants syndicaux ayant le mandat de conseiller du salarié. Nous nous sommes appuyés sur les listes officielles fournies par l'administration préfectorale du département de Paris. Pour nos entretiens, nous mettons en place des conditions de confidentialité et de confiance (Essers, 2009). Le lieu de l'entretien est laissé au choix des personnes (lieu de travail, local syndical ou autre endroit soumis à confidentialité). Nous adoptons une posture de valorisation de la fonction remplie par ces personnes et d'empathie à leur égard. Notre échantillonnage est théorique sur plusieurs dimensions comme l'âge, le genre, l'organisation syndicale d'appartenance, la situation professionnelle actuelle, les mandats détenus, l'expérience syndicale, le nombre d'interventions effectuées en tant que conseiller du salarié ou de contextes de leur action (secteur de l'entreprise). Notre échantillonnage n'a pas pour but d'être représentatif de l'ensemble des organisations syndicales. Notre recherche est de nature qualitative et non quantitative.

Les entretiens durèrent entre une heure et deux heures. Nous demandons aux militants de nous retracer leur vie sous forme de chapitres (McAdams, 1993) structurés autour des événements suivants : l'entrée dans la vie active, l'entrée dans l'engagement syndical, leurs mandats syndicaux, le déroulement de leur action syndicale depuis leur engagement, l'entrée dans la fonction de conseiller du salarié et enfin leur situation actuelle (cf. annexe 6, page 291). Nous ciblons une vision élargie de la trajectoire professionnelle du militant afin de mieux comprendre les raisons qui l'ont poussé à s'engager dans les très petites entreprises. Les entretiens sont semi directifs et orientés vers la mise en évidence des interprétations des individus pour les laisser exprimer d'eux-mêmes les éventuels liens entre événements, les ambiguïtés ou les contradictions qu'ils ont affrontées (Cohen & Mallon, 2001). A la fin des entretiens, et dans les cas où les personnes n'auraient pas spontanément abordé ces dimensions, nous leur posons des questions plus précises sur leurs fonctions et responsabilités en tant que militant syndical, en

tant que salarié et en tant que conseiller du salarié. Nous les interrogeons également sur l'image que leur renvoient les autres militants et leur responsable hiérarchique en entreprise. Notre compréhension du militantisme auprès des très petites entreprises est reformulée et confirmée par le conseiller du salarié interviewé avant de clore l'entretien.

Le tableau suivant propose la liste des conseillers du salarié ayant participé à l'analyse de la construction du militantisme syndical orienté vers les salariés de très petites entreprises. Les profils sont variés (âge, profession, expérience militante...etc.). Les données brutes obtenues auprès de ces syndicalistes ont été affinées après plusieurs analyses et ont contribué à construire la typologie finale de leur militantisme dans les très petites entreprises.

Tableau 6 : Les conseillers du salarié interviewés pour la construction des données relatives à la typologie (voir page suivante) :

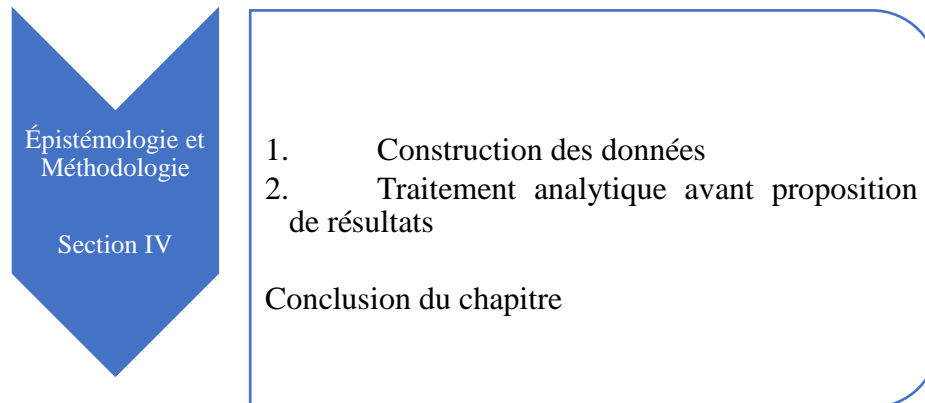
Tableau 4 : Inventaire des conseillers du salarié participants								
Compréhension par le CS de son engagement	Identité	Genre	Tranche d'âge	Retraité ou actif	Ancienneté mandat CS	Ancienneté militance syndicale	Mandats d'entreprise détenus (pendant carrière professionnelle)	Secteur professionnel au moment de l'interview
Combat sociétal	Abdel	Homme	45 à 60 ans	actif	2 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Formation
Défense juridique	Agathe	Femme	45 à 60 ans	actif	2 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP	Formation
Combat sociétal	Alice	Femme	45 à 60 ans	actif	4 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT	Édition / Communication / Multimédia
Représentation syndicale	Annie	Femme	45 à 60 ans	actif	2 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS	Banque
Représentation syndicale	Astrid	Femme	moins de 45 ans	actif	1 ^{er} mandat	5 à 10 ans	DP, CE	Informatique
Défense juridique	Axelle	Femme	45 à 60 ans	actif	4 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE	Commerce
Représentation syndicale	Berthold	Homme	45 à 60 ans	actif	1 ^{er} mandat	5 à 10 ans	responsable section syndicale	Association
Défense juridique	Bachir	Homme	moins de 45 ans	actif	2 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT	Ressources humaines
Représentation syndicale	Claire	Femme	moins de 45 ans	actif	1 ^{er} mandat	1 à 5 ans	DP	Études et conseils
Combat sociétal	Claude	Homme	45 à 60 ans	actif	4 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT	Cafe hotellerie restauration
Défense juridique	Darius	Homme	45 à 60 ans	actif	3 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Informatique
Défense juridique	Francine	Femme	plus de 60 ans	actif	5 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT	Assurances
Représentation syndicale	Florianne	Femme	45 à 60 ans	actif	1 ^{er} mandat	5 à 10 ans	CE	Informatique
Combat sociétal	Friedrich	Homme	plus de 60 ans	retraité	4 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Édition / Communication / Multimédia
Représentation syndicale	Georges	Homme	45 à 60 ans	actif	2 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	CE	Banque
Représentation syndicale	Gilbert	Homme	moins de 45 ans	actif	1 ^{er} mandat	5 à 10 ans	DP, CE	Études et conseils
Combat sociétal	Hugo	Homme	45 à 60 ans	actif	4 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Commerce
Combat sociétal	Jack	Homme	45 à 60 ans	actif	3 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CHSCT	Cafe hotellerie restauration
Combat sociétal	Joseph	Homme	plus de 60 ans	actif	6 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Informatique
Combat sociétal	Luc	Homme	45 à 60 ans	actif	5 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Édition / Communication / Multimédia
Représentation syndicale	Marylise	Femme	moins de 45 ans	actif	1 ^{er} mandat	5 à 10 ans	DP, CE	Informatique
Défense juridique	Maria	Femme	plus de 60 ans	retraité(e)	6 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Association
Représentation syndicale	Marina	Femme	45 à 60 ans	actif	2 ^{ème} mandat	5 à 10 ans	DP	Association
Combat sociétal	Mark	Homme	plus de 60 ans	retraité	5 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, CE, CHSCT	Transports / Logistique
Combat sociétal	Marek	Homme	45 à 60 ans	actif	3 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Études et conseils
Représentation syndicale	Nina	Femme	45 à 60 ans	actif	2 ^{ème} mandat	5 à 10 ans	DP, DS, CE	Assurance
Défense juridique	Petra	Femme	plus de 60 ans	retraité(e)	3 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, CE	Politique
Représentation syndicale	Pablo	Homme	45 à 60 ans	actif	2 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE	Édition / Communication / Multimédia
Combat sociétal	Rick	Homme	plus de 60 ans	retraité	6 ^{ème} mandat	plus de 10 ans	DP, DS, CE, CHSCT + autres	Transports / Logistique

L'étude a également exploité les entretiens réalisés auprès des salariés et employeurs des très petites entreprises afin de comprendre leurs relations dans ces entreprises et leur perception des du fait syndical. Les personnes interviewées ont été sélectionnées sur leur statut de salarié et d'employeur à partir d'une liste officielle d'entreprises fournie par la chambre de commerce et d'industrie du Val de Marne (94). Les échanges avec ces acteurs ont permis de mieux comprendre leurs relations professionnelles. Nous avons croisé les résultats de nos interviews avec les sondages commandés par les syndicats auprès de divers instituts. Les entreprises considérées sont situées sur une zone où l'implantation des très petites entreprises est importante. Le tableau suivant liste les participants situés dans ce cadre précis d'analyse.

Tableau 7 : Salariés et employeurs de très petites entreprises interrogés

Participants interviewés	Activité de l'entreprise	Nombre de salariés	Fonction de l'interviewé
Participant 1	Coffee shop	3	Gérant
Participant 2	Coffee shop	2	Serveur
Participant 3	Jardins et espaces verts	1	Artisan
Participant 4	Services informatiques	1	Gérant salarié
Participant 5	Formation	10	Formateur
Participant 6	Formation	8	Responsable équipe
Participant 7	Commerce d'articles pour bébés	4	Gérant
Participant 8	Commerce	3	Vendeur
Participant 9	Services informatiques	1	Gérant salarié

Section IV. Analyse des données



Nous avons choisi la méthodologie d'analyse qualitative inductive suggérée par les travaux de Gioia et al (2012) pour analyser les données par rapport à l'objet de notre étude et répondre à notre question de recherche centrale : **comment les conseillers du salarié construisent leur participation syndicale dans le contexte des très petites entreprises ?**

Notre but est d'établir une typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié.

Notre analyse qualitative se fonde également sur la méthode Grounded theory de Glaser & Strauss (1967). Nous combinons donc les travaux de méthodologie d'analyse des auteurs en question en les adaptant à notre problématique de recherche mais ne nous sommes pas contentés de suivre ou d'appliquer une recette ou une méthode. Nous avons adapté la méthodologie de Gioia et al (2012) en nous fondant étroitement sur les concepts mobilisés afin de nous permettre des possibilités de découvertes conceptuelles ou d'enrichir celles existantes.

Cette adaptation est nécessaire afin de ne pas nous enfermer dans une « procédure » qui risquerait de nous faire « passer à côté » de nouvelles théories grâce en partie à la technique de raisonnement inductif.

Pour chacun des objets étudiés, de légères variations dans la méthodologie suivie ont parfois pu être introduites sans toutefois perdre de vue nos questions de recherches et les théories considérées en référence. Nous avons mobilisé ces dernières sans en rester « prisonnier » afin de conserver la possibilité de les enrichir.

La collecte des données ainsi que les différentes étapes d'analyse ont été fondées sur les travaux de Gioia et al (2012), tout en respectant la rigueur proposée par la « Grounded Theory » de Glaser & Strauss (1967) au niveau de la classification et des regroupements des informations. Enfin, l'ensemble de nos analyses est constamment resté collées aux données originelles des sachants, à savoir les militants eux-mêmes afin d'éviter tout biais dans nos interprétations restées très relatives et dans nos propositions d'enrichissement conceptuelle.

Notre objectif d'analyse est de répondre à la question de recherche principale (comment les conseillers du salarié construisent ils leur participation syndicale dans le contexte des très petites entreprises ?).

Pour cela la méthode d'analyse consiste à réaliser des itérations entre les concepts du cadre théorique mobilisé et notre travail empirique auprès des conseillers du salarié.

Afin d'apporter une nécessaire rigueur à l'analyse de nos données recueillies, Nous avons suivi quatre étapes principales. Premièrement nous avons vérifié si les participants possèdent bien les critères d'appartenance à la population étudiée à savoir les conseillers du salarié. Deuxièmement nous avons vérifié les variations d'affirmations relatives aux différentes dimensions de la participation syndicale. Troisièmement nous avons vérifié temporellement ces variations tout au long du récit relaté par les individus. Quatrièmement, nous avons rapproché ces variations au modèle conceptuel du job crafting pour expliquer les multiples militantismes. Chacune de ces étapes sera détaillée dans la partie suivante.

Concernant notre proposition de typologie, nous avons combiné une analyse fondée sur les travaux de Gioia et al (2012), Corbin & Strauss (1998), Schabram & Maitlis (2017) et Glaser & Strauss (1967). Cette analyse qualitative inductive a été facilitée par le logiciel Nvivo.

1. Construction des données

Notre typologie a été construite à partir de l'exploration des éléments recueillis en les comparant sur des critères constants, comparables et de différenciation (Corbin & Strauss, 1998; Glaser & Strauss, 1967; Schabram & Maitlis, 2017). Nous avons suivi quatre étapes. Premièrement, nous vérifions si l'échantillon recueilli correspond aux critères précis faisant références à des travaux sur la participation syndicale. Deuxièmement, nous identifions les variations dans les affirmations individuelles. Troisièmement, nous développons notre modèle théorique pour expliquer ces variations. Quatrièmement, nous avons rapproché ces variations au modèle conceptuel du job crafting pour expliquer la construction des militantismes.

Première étape : validité de l'échantillon recueilli

Dans cette étape, nous contrôlons notre échantillon sur trois critères essentiels : adhésion à un syndicat et détention de mandats syndicaux ou électifs, volontariat à s'engager dans le mandat de conseiller du salarié, détention du mandat de conseiller du salarié et présence sur les listes officielles des Préfectures.

Nous vérifions ensuite la validité de l'échantillon dans sa cohérence avec le cadre théorique de la participation syndicale. L'adhésion à un syndicat et la détention de mandats syndicaux ou électifs se réfèrent au concept de la participation syndicale (Gordon et al, 1980) où l'individu devient membre d'un syndicat, se porte volontaire pour participer à des actions syndicales et pour le représenter au travers des mandats détenus. Les vingt-neuf conseillers du salarié interrogés répondent tous à ces critères.

Deuxième étape : recherche des variations dans les affirmations des conseillers du salarié

Nous codons dans le logiciel Nvivo les affirmations contenues dans les retranscriptions qui relatent la compréhension de la construction de leur participation syndicale, les sentiments associés et les actions entreprises en contextes précis (Gioia et al, 2012) dans leur engagement par la méthode « open coding » (Corbin & Strauss, 1998). Dans ce travail nous tentons de trouver des réponses aux questions suivantes : dans leur récit de vie qu'est ce qui a fait basculer les individus dans une participation syndicale en tant que conseiller du salarié, comment la construisent-ils et comment la comprennent ils eux-mêmes ?

Nous localisons les affirmations relatives à cette compréhension, aux sentiments associés et aux actions réalisées dans les retranscriptions et identifions individuellement les conseillers du salarié qui en sont à l'origine dans l'échantillon validé. A partir de cette localisation, nous analysons les similitudes, les différences et les variations entre les participants et commençons à établir des groupes de conseillers du salarié.

En complément de ce travail, nous générons une carte sémantique afin de permettre une analyse lexicométrique. La requête sur l'ensemble des retranscriptions a donné les résultats suivants : dans le classement des mille mots les plus prononcés dans les vingt-neuf interviews (soit au total 23964 occurrences) et après neutralisation des mots sans signification tels que « de », « par » etc., dix-huit mots ressortent très nettement en termes d'occurrences. Ces derniers portent sur la sémantique suivante : salarié, personne, représentation, procédé, service, syndicat, compétence, conseil, défense, formation, professionnel, prudhommes, juridique, licenciement, militant, social, injustice, problèmes.

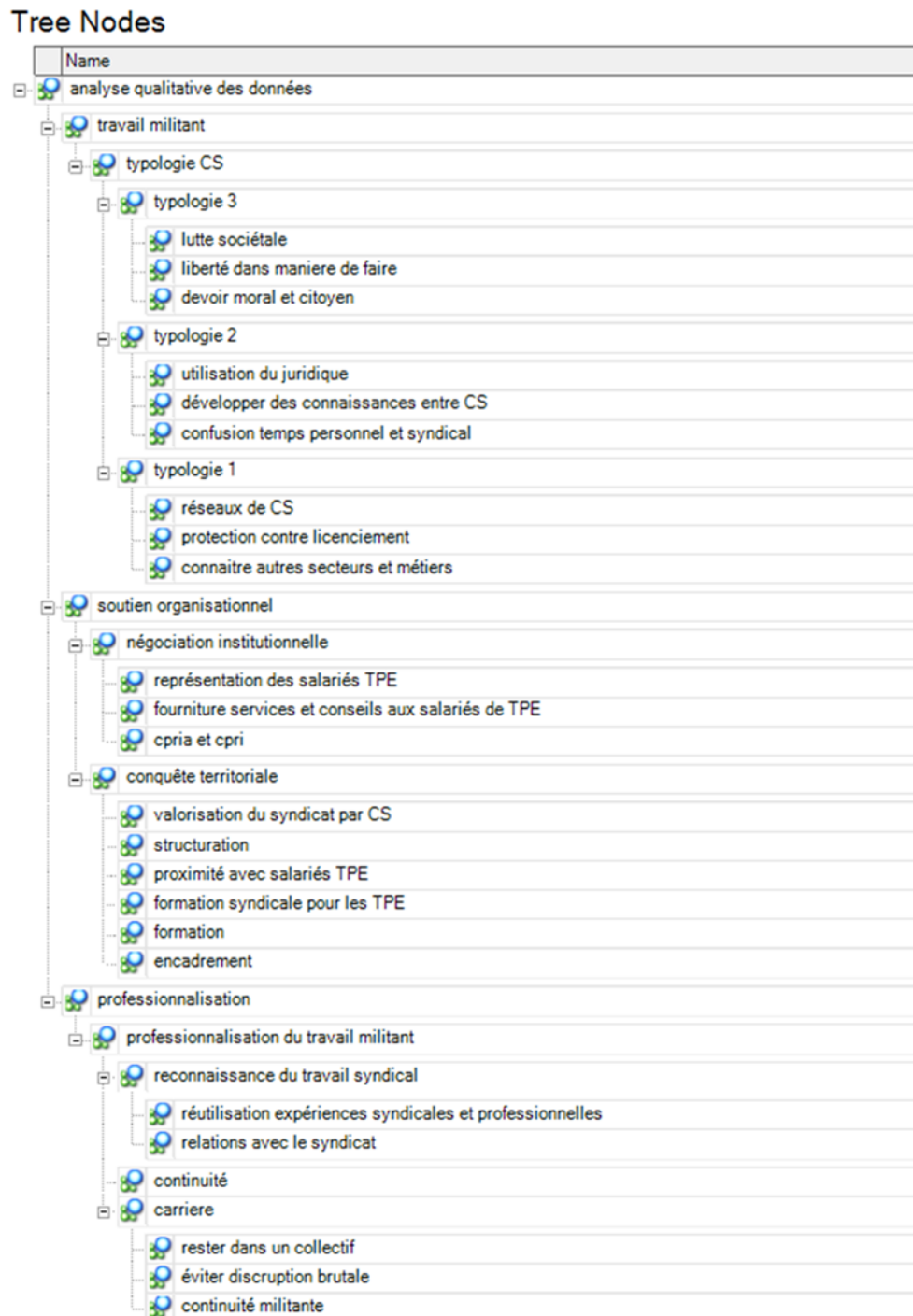
3^{ème} étape : classement et regroupement des données

Nous différencions ces occurrences en trois ensembles sémantiques en nous basant sur les trois critères « compréhension », « sentiments » et « actions de militantisme » des conseillers du salarié. Le premier ensemble sémantique regroupe les termes « salarié, personne, représentation, procédé, service, syndicat » et semble accorder une importance aux salariés entant que personnes et au syndicat. Le second ensemble regroupe les termes « compétence, conseil, défense, formation, professionnel, prudhommes, juridique, licenciement » et semble combiner le juridique et l'action syndicale. Le dernier inclut les mots « militant, social, injustice, problèmes » et associerait l'engagement du conseiller du salarié à une lutte et à la justice sociale.

Dans cette troisième étape, nous avons rapproché ces variations au modèle conceptuel du job crafting pour expliquer la construction du militantisme des conseillers du salarié : nous avons vérifié que dans le récit des individus, la description de la participation syndicale originelle ne correspondait pas à celui de conseiller du salarié. Le tableau suivant montre l'altération de la participation syndicale dans l'entreprise de départ puis la construction de la nouvelle dans les très petites entreprises. Les différentes dimensions de ce dernier sont rapprochées aux dimensions du job crafting.

La figure suivante propose la construction d'un arbre d'analyse utilisé pour aboutir à notre typologie. L'analyse se base sur les concepts de « travail militant », de « soutien organisationnel » et de « professionnalisation » de l'activité des individus, aux quels sont associés la compréhension des conseillers du salarié de leurs actions sur le terrain. Cet arbre d'analyse a contribué à aboutir à une typologie de militantisme syndical dans les très petites entreprises.

Figure 17 : Arbre d'analyse, de classement et de regroupement des verbatims avec le logiciel Nvivo



Quatrième étape : approche itérative entre théorie existante et données empiriques

La dernière étape de la construction de notre typologie a consisté au rapprochement des résultats au cadre théorique proposé dans le but de répondre à notre question de recherche à savoir **comment le conseiller du salarié construit-il son militantisme syndical dans le tissu économique des très petites entreprises ?**

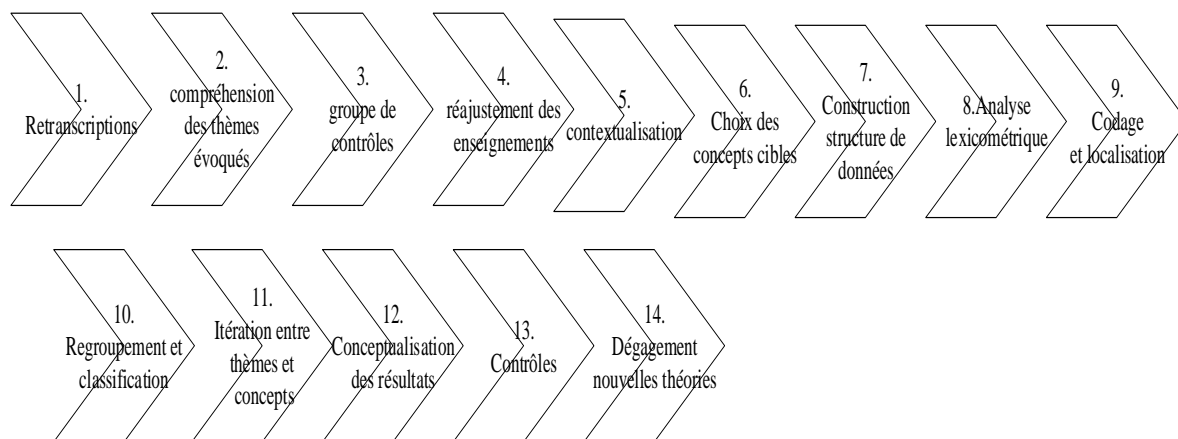
Dans ce travail nous avons identifié les séquences d'événements qui ont provoqué son engagement puis les liens entre sa compréhension et sa manière d'agir. Nous avons ensuite nommé les groupes de conseillers du salarié. Le premier groupe de conseillers du salarié identifié correspond à la théorie de Gordon et al., (1980) sur la participation syndicale. Les individus adhèrent, veulent participer à la vie de leur syndicat en se joignant aux actions. Ils montrent les valeurs du syndicat et leur appartenance. Le second groupe repose sur la combinaison d'une dimension du concept de la participation syndicale de Gordon et al., (1980) portant sur l'absence de satisfaction au travail et sur la juridicisation de l'action syndicale (Pélisse, 2009). Le troisième groupe de conseillers du salarié se réfère à un engagement syndical dont le militantisme sert avant tout à régler des questions sociétales (Redman & Snape, 2016). Nous nommons le premier groupe « bon soldat », le second « défenseur juridique » et le troisième « combattant sociétal ».

Le résultat ci-dessus a été obtenu à l'issue des travaux suivants :

1. Retranscriptions des entretiens semi directifs
2. Lecture puis compréhension des thèmes évoqués par les sachants et dégagement des enseignements essentiels par nos soins
3. Constitution d'un groupe de contrôles composés de dix individus volontaires, hors échantillons et présentation de notre compréhension au groupe en question
4. Après « feedback » du groupe de contrôle, réajustement des enseignements et des thèmes exprimés principalement par les participants
5. Choix des concepts cibles et regroupement des affirmations sous trois thèmes principaux fondés sur les concepts mobilisés (Grounded Theory, Glaser & Strauss, 1967)
6. Construction de la structure de données sous logiciel Nvivo
7. Analyse lexicométrique des termes affirmés par les participants (Nvivo)
8. Recherche des termes dans leur phrase, et dans leur contexte de l'ensemble du récit (Nvivo)
9. Codage des affirmations et localisation dans les retranscriptions sources (Nvivo)

10. Regroupement et classification des affirmations et rattachement à trois thèmes principaux et sous thèmes
11. Itération entre thèmes et sous thèmes avec les concepts choisis
12. Conceptualisation des résultats
13. Contrôles de notre conceptualisation avec les dimensions conceptuelles existantes
14. Construction de nouveaux concepts et propositions d'une typologie de militantisme syndical

Figure 18 : Démarche analytique globale suivie



2. Traitement analytique avant proposition de résultats

Nous nous sommes appuyés sur une approche en termes de « Grounded Theory Methods » (Glaser & Strauss, 1967). L'analyse de données fut progressive. Nous avons appliqué le principe de saturation sémantique, à savoir continuer la collecte de données jusqu'à constater une certaine répétition sémantique dans les cinq derniers entretiens. Cent trente-deux entretiens furent réalisés. Avec l'aide du logiciel Nvivo (éditeur QSR) et par la technique de requêtes puis de codage, nous recherchons les termes clés ou ensemble de sémantiques les plus fréquemment exprimés et les resituons dans le contexte dans lequel ils ont été exprimés. Nous les regroupons, les classons puis évaluons leur pertinence pour comprendre leur signification (Gioia et al, 2012). Puis, nous en dégageons des éléments d'analyse qui permettent de nous rapprocher des théories et concepts établis ou de proposer une nouvelle approche. Enfin, nous croisons et

vérifions également ces analyses avec les feed-back des conseillers du salarié. Au terme de ce processus, nous dégagons les stratégies développées et leurs motivations.

Synthèse itérative entre verbatims contextualisés et concepts mobilisés : travail de rapprochement des données traitées avec les concepts existants (voir le tableau 8 suivant qui propose une synthèse de l'analyse comparée de la participation syndicale des conseillers du salarié et des dimensions conceptuelles du job crafting, fondement sur les travaux de Rudolph et al (2017) et Tims et al (2012).

Dans le tableau de résultats d'analyse suivant, la gestion des demandes et des ressources (concept JDR, job demands and resources) est fréquemment mobilisée par les conseillers du salarié. Ils font appel aux quatre dimensions conceptuelles du job crafting proposées par Tims et al (2016).

Tableau 8 : Synthèse de l'analyse comparée de la participation syndicale des conseillers du salarié et des dimensions conceptuelles du job crafting, fondement sur les travaux de Rudolph et al (2017) et Tims et al (2012).

Participation syndicale (sources : littérature et organisations syndicales)	Travail du conseiller du salarié en très petites entreprises (sources : données terrain et organisations syndicales)	Dimensions job crafting
Négociation accords	Négociation rupture conventionnelle	Increasing structural job resources
Écriture tracts	Non (écriture de compte rendus de mission)	Increasing structural job resources

Développement Adhésion	Non	Decreasing hindering job demands
Représentation syndicale	Non	decreasing hindering job demands
Défenses individuelles et collectives	Défenses individuelles exclusivement	Increasing structural job resources
Mobiliser salariés pour mouvements de grève	Mobilisation des autorités et du syndicat	Increasing social job
Revendications collectives	Revendications individuelles	Decreasing hindering job demands
Représentation des salariés	Assistance d'un salarié	Decreasing hindering job
Prestataire de services collectifs	Prestataire de services individualisés	Increasing challenging job demands
Mener une analyse permanente de la situation de travail et du contexte organisationnel	Analyse à court terme d'un litige	Increasing challenging job demands
Instruire, défendre et assurer le suivi des dossiers	Instruire, défendre un dossier, pas de suivi en très peu de temps	Increasing challenging job demands

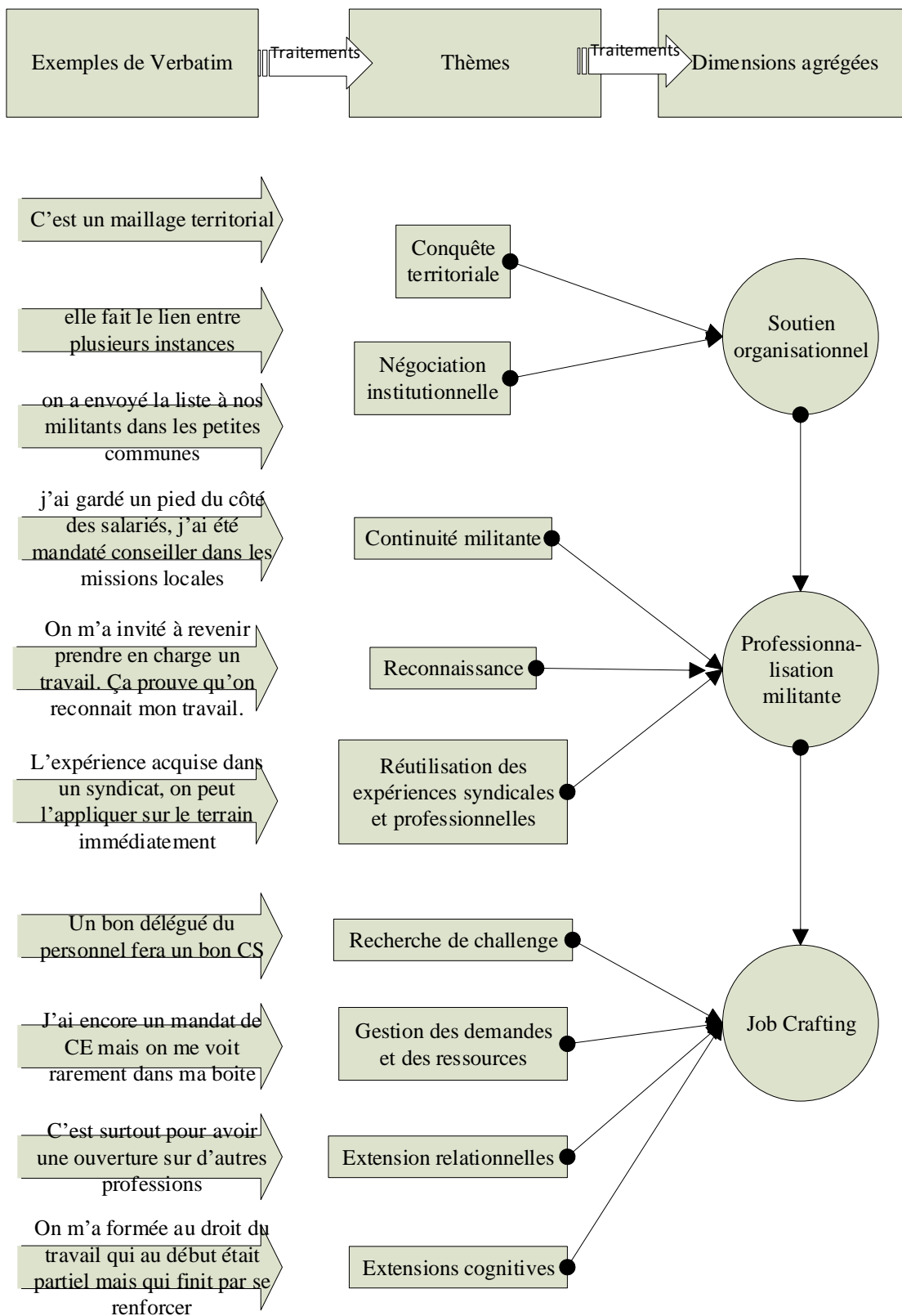
Participer activement à différents lieux de concertation en entreprise ou au sein de la structure syndicale,	Non	Decreasing hindering job demands
Maintenir ses compétences et connaissances à jour	Acquérir de nouvelles compétences	Increasing structural job resources
Se tenir prêt à réagir rapidement à un incident ou à une situation de conflit	Anticipation conflit, compromis préféré	Increasing structural job resources
Assurer l'animation et le dynamisme de l'équipe syndicale (animateur)	Non. Travaille seul	Increasing structural job resources
Connaître et maîtriser cadre de régulation organisationnel	Travaille dans des cadres organisationnels différents selon mission	Increasing structural job resources
Endosser les habits d'un expert, d'un animateur d'équipe, d'un médiateur, d'un pédagogue...	Être exclusivement un conseiller, un soutien pour le salarié	Increasing challenging job demands
Relation avec syndicat : Tensions entre les attentes des délégués et celles des cadres du syndicat	Pas de relations tendues avec syndicat	Decreasing hindering job demands
Relation avec salariés : Tension entre les attentes des militants et celles des acteurs de terrain	Pas de relations avec autres salariés que celui défendu ; pas d'émotion	Decreasing hindering job demands
Relation avec autres syndicats concurrents : Tension entre les militants engagés sur un même terrain, qu'ils soient ou non affiliés au même syndicat	Aucune concurrence	Decreasing hindering job demands

Participation aux votes	Ne vote pas	Decreasing hindering job demands
Assister réunions syndicales	Assiste moins aux réunions	Decreasing hindering job demands

De cette analyse globale entre concepts et thèmes extraits des affirmations des participants, nous avons construit la structure de nos données afin de rendre saillantes les dimensions conceptuelles qui ont ensuite été mobilisées pour les enrichir ou proposer de nouvelles de nouvelles théories.

Le schéma de la page suivante est issu de notre structure de données, et nous a finalement permis de proposer une typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié. Il montre que le processus et les dimensions du job crafting ont été mobilisés dans ce cadre.

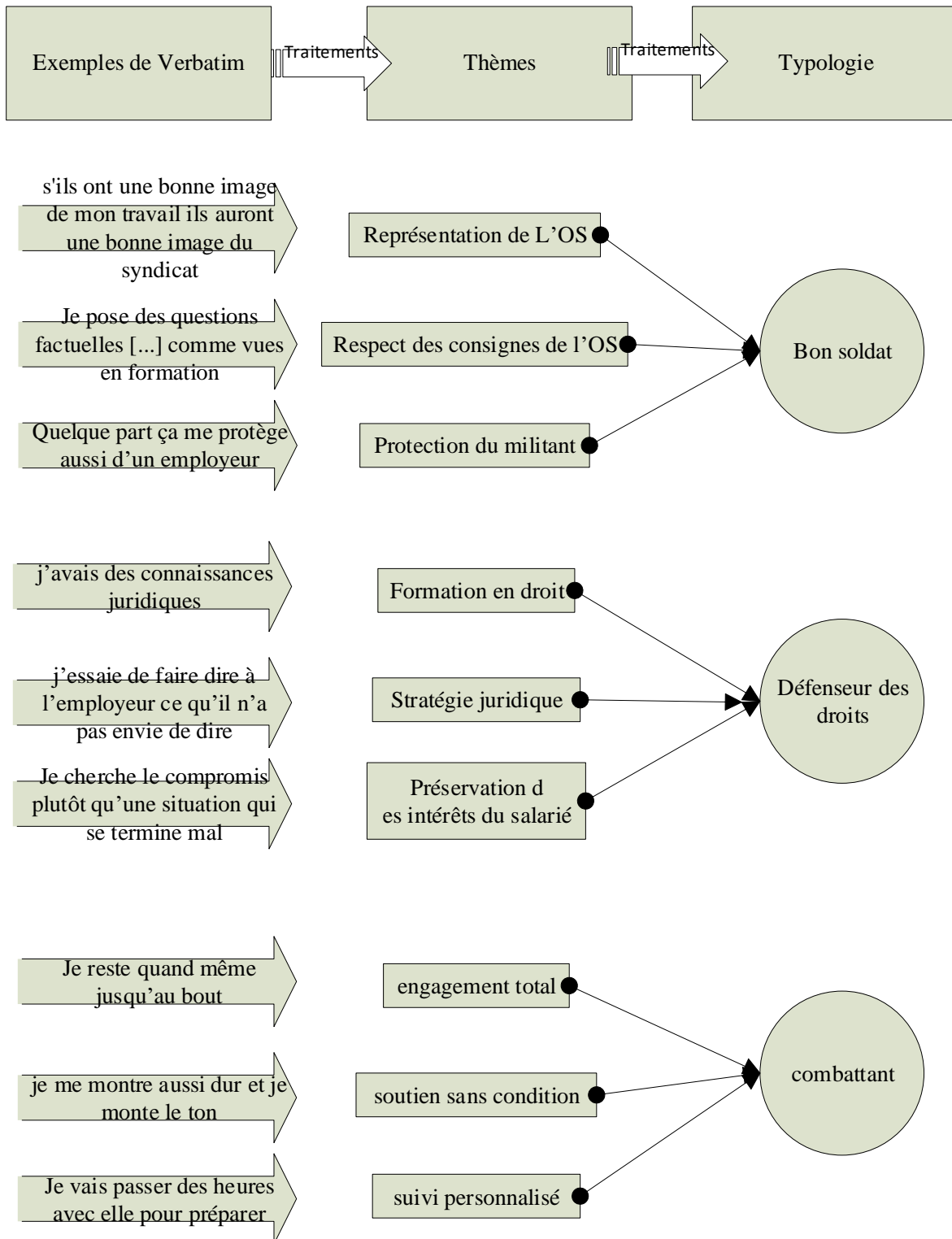
Figure 19 : Structure de données adaptées pour notre recherche (modèles sources : Corley & Gioia, 2004; Gioia et al, 2012)



La construction des données a permis de dégager, par regroupement, des thèmes et ensuite de les conceptualiser. Ce travail de conceptualisation a en finalité conduit à la proposition de typologie suivante.

Construction de la typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié (voir Figure 20 de la page suivante) :

Figure 20 : Construction de la typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié



Conclusion du chapitre

De notre choix de posture épistémologique de départ (constructiviste interprétativiste), et par rapport à notre recherche, nous nous sommes engagés dans une méthodologie d'analyse qualitative inductive fondée principalement sur les suggestions de Glaser & Strauss (1967) et de Gioia et al (2012).

Après traitements reposant essentiellement sur 14 étapes, et passant par notamment une construction de structure de données (Gioia et al, 2012), nous avons pu dégager les observations préliminaires suivantes : les conseillers du salarié construisent une participation syndicale individualisée. Bien qu'autonome elle reste ancrée dans à un soutien organisationnel. Trois typologies de cette participation syndicale se sont nettement dégagées : « le bon soldat », « le défenseur des droits » et « le combattant sociétal ».

Cette analyse montre en finalité plusieurs résultats : **les nouvelles stratégies des organisations syndicales pour capter les salariés des très petites entreprises fournissent un soutien organisationnel important pour les conseillers du salarié dont la professionnalisation militante est une caractéristique résultante. L'ensemble de notre travail montre également qu'il existe une personnalisation de la participation syndicale des conseillers du salarié.**

Chapitre IV. Résultats

IV : Résultats

Synthèse du chapitre

Section I

Premier niveau de résultats : la place du conseiller du salarié dans les stratégies des organisations syndicales

I. Stratégies syndicales orientées vers les très petites entreprises

1. Stratégie de restructuration interne pour mailler le territoire et pour créer un nouveau contexte de militantisme syndical
2. Stratégie de représentation externe des salariés de très petite entreprise
3. Le conseiller du salarié dans les stratégies syndicales

Conclusion de la section I

Section II

Second niveau de résultats : Quel « job crafting » du conseiller du salarié ? Proposition d'une typologie

Synthèse de la section

I. Préservation des ressources individuelles et valorisation des ressources de l'organisation syndicale : **LE PROFIL du « BON SOLDAT »**

II. Augmentation des ressources cognitives : **LE PROFIL du « DEFENSEUR DES DROITS »**

III. Fusion des ressources personnelles et organisationnelles, et recherche de nouveaux challenges : **LE PROFIL du « COMBATTANT SOCIÉTAL »**

Conclusion sur les résultats

Synthèse du chapitre

Notre étude a pour but de **comprendre comment les conseillers du salarié construisent leur militantisme syndical dans le contexte des très petites entreprises**, lieux de travail où la représentation syndicale ne peut être légalement mise en place. Pour cela, notre axe de travail empirique a consisté à d'abord identifier et à comprendre les stratégies des cinq grandes confédérations et de leurs conséquences. L'éclairage de ces stratégies a ainsi permis de révéler qu'elles ont provoqué des effets sur les conseillers du salarié. Le second travail empirique que nous avons mené est l'analyse des conséquences de ces effets sur les mêmes individus quant à leurs activités syndicales. En d'autres termes, notre but était d'identifier ce que les conseillers du salarié mobilisaient dans la gestion de leur militantisme syndical pour les salariés des très petites entreprises.

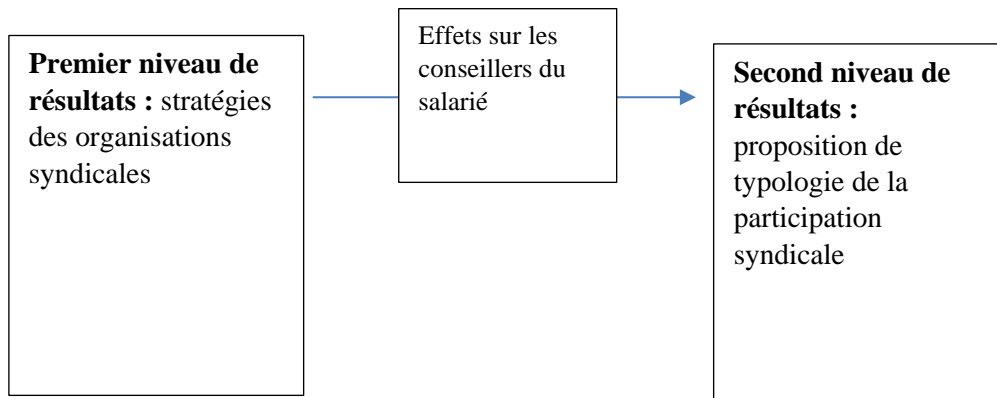
L'ensemble de notre travail de terrain suggère des **résultats structurés sur deux niveaux** : **le premier niveau** a pour départ l'analyse des stratégies des syndicats et montre que ces dernières ont structuré le travail des conseillers du salarié. Elles montrent en effet comment les syndicats ont influencé l'action de ces derniers en mettant en œuvre leurs stratégies et leurs tactiques pour capter et intégrer les salariés des très petites entreprises dans leurs objectifs globaux.

En lien avec ce travail sur les effets et les conséquences des stratégies des syndicats pour les très petites entreprises, **le second niveau** de résultats complète l'étude par une analyse fine au niveau de la sphère individuelle et éclaire sur la manière de procéder des conseillers du salarié pour gérer leurs nouvelles activités syndicales. Ils montrent en effet comment ces derniers puisent à leur tour dans les stratégies de leur organisation syndicale afin de personnaliser leurs interventions sur le terrain en gérant les demandes et les ressources.

Dans le détail le premier niveau de résultats explore les stratégies des syndicats et montre la place du conseiller du salarié dans ces dernières. Le second niveau de résultats montre le job

crafting des conseillers du salarié et en propose une typologie. La figure suivante synthétise le raisonnement analytique appliqué.

Figure 21 : Analyse des résultats sur deux niveaux



Section I.

PREMIER NIVEAU DE RESULTATS : LA PLACE DU CONSEILLER DU SALARIE DANS LES STRATEGIES DES ORGANISATIONS SYNDICALES

IV : Résultats

Section I

I. Stratégies syndicales orientées vers les très petites entreprises

1. Stratégie de restructuration interne pour mailler le territoire et pour créer un nouveau contexte de militantisme syndical

1.1 Adapter les canaux de contacts

1.2 Privilégier le niveau régional et créer de l'événementiel pour soutenir les actions syndicales dans les zones d'activité des très petites entreprises

1.3 Supprimer les obstacles et mettre en place des points de services de proximité

2. Stratégie de représentation externe des salariés de très petite entreprise

2.1 Convaincre les autres parties prenantes du bienfondé de l'offre de services collectifs

2.2 Proposer de nouvelles prestations collectives à un coût acceptable

2.3 Promouvoir l'offre de services collectifs dans d'autres lieux et recherche de nouveaux soutiens

3. La place du conseiller du salarié dans les stratégies syndicales

3.1 Eviter une disruption brutale des activités syndicales

3.1.1 Prolonger son militantisme syndical

3.1.2 Rester dans un collectif

3.1.3 Donner un sens à la continuité de participation syndicale

3.2 L'environnement syndical positif comme premier vecteur de continuité de militantisme syndical

3.2.1 Importance du relationnel entre les leaders du syndicat et le militant syndical

3.2.2 Influence du positionnement du syndicat sur le choix de participation syndicale de l'individu

3.2.3 Ecoute déterminante du syndicat

3.3 Professionnalisation de la participation syndicale

3.3.1 Réutilisation des expériences et des connaissances syndicales et professionnelles

3.3.2 Fusion entre temps de travail professionnel et temps de participation syndicale

3.3.3 Reconnaissance de la participation syndicale

Conclusion de la section I

Les premiers résultats sont issus des entretiens semi directifs auprès de 63 personnes composées de responsables et de militants syndicaux, de responsables patronaux, des représentants de l'Etat en charge des questions de travail et de l'emploi. Toutes ces personnes ont des responsabilités nationales, régionales et locales.

Dans les résultats qui suivent, nous avons choisi d'analyser le travail institutionnel des organisations syndicales et le positionnement stratégique des acteurs dans les institutions et structures d'organisations syndicales (CPRIA, confédérations syndicales, structures syndicales régionales, départementales et locales). Notre travail nous a permis de dégager deux stratégies se traduisant chacune par des tactiques associées : **la stratégie de structuration interne et la stratégie de représentation externe des salariés de très petite entreprise**. Ces stratégies montrent une redistribution du pouvoir des confédérations vers les structures de représentation régionale essentiellement en leur déléguant un rôle essentiel au niveau des régions, avec pour conséquences un bousculement organisationnel global.

En d'autres termes, alors que les organisations syndicales ont initié des stratégies au niveau confédéral, elles permettent aux structures locales et aux acteurs de terrain de remonter les expériences et les pratiques.

Le tableau de la page suivante montre que toutes les organisations syndicales représentatives au niveau national ont choisi de combiner deux stratégies essentiellement : la **représentation externe des salariés de très petite entreprise** d'une part, principalement par l'intermédiaire des commissions paritaires et au niveau de la branche, et la **structuration interne** d'autre part, au travers d'une présence relativement adaptée au maillage territorial de l'Etat (régions, départements, communes et localités).

Détails des stratégies syndicales tournées vers les salariés des très petites entreprises :

Tableau 9 : Stratégies des organisations syndicales pour les très petites entreprises

Organisations syndicales	Stratégies choisies	Tactiques
CGT, CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC	Représentation externe des salariés de très petite entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • Convaincre les autres parties prenantes du bienfondé de l'offre de services collectifs • Proposer de nouvelles prestations collectives à un coût acceptable • Promouvoir l'offre de services collectifs dans d'autres lieux et recherche de nouveaux soutiens
	Structuration interne pour mailler le territoire et pour créer un nouveau contexte de militantisme syndical	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter les « canaux de contacts » • Privilégier le niveau régional et créer de l'événementiel pour soutenir les actions syndicales dans les zones d'activité des très petites entreprises • Supprimer les obstacles et mettre en place des points de services de proximité

I. Stratégies syndicales orientées vers les très petites entreprises

1. Stratégie de restructuration interne pour mailler le territoire et pour créer un nouveau contexte de militantisme syndical

Cette stratégie a pour but de permettre une couverture syndicale plus large où l'organisation syndicale porte au plus près des salariés des très petites entreprises une offre de services. Elle passe par plusieurs tactiques : adapter les canaux de contacts, privilégier le niveau régional et créer de l'événementiel pour soutenir les actions syndicales dans les zones d'activité des très petites entreprises, supprimer les intermédiaires et mettre en place des points de services de proximité. La stratégie vise à créer un nouveau contexte favorable pour le militantisme syndical orienté vers les salariés de très petites entreprises.

La dispersion et la diversité des métiers des très petites entreprises ont également contraint les organisations syndicales à mettre en place des structures régionales, départementales et locales interprofessionnelles : « *Les unions régionales couvrent l'ensemble du territoire et négocient au niveau interprofessionnel et ont un rôle politique.* » (Secrétaire national confédéral 3). Plus précisément, les confédérations fixent au niveau des Congrès nationaux tous les quatre ans des résolutions puis délèguent aux Unions régionales le pouvoir politique de suivi des actions opérationnelles dont les unions départementales sont en charge : « *Les URI portent la responsabilité politique interprofessionnelle pour une région. Les UD participent aux réunions des URI par ce qu'elles y remontent leur réalité de terrain.* » (Secrétaire national confédéral 3). Pour les organisations syndicales le découpage territorial est primordial pour être au plus près des très petites entreprises : « *Nous, syndicalement on s'est beaucoup investis dans la campagne à travers nos unions régionales car on croit beaucoup à la nécessité pour les petites entreprises d'avoir une représentation au sein de laquelle pouvoir exister...* » (secrétaire confédéral 5). Les confédérations ont aussi demandé à toutes les structures de contribuer aux actions syndicales tournées vers les salariés de très petite entreprise : « *Il nous faut des référents pour aborder les problèmes des très petites entreprises...dans la transversalité des sujets, c'est 4.5 millions de salariés. A l'heure qu'il est, les développements ne se font plus dans les grosses boîtes mais dans les petites entreprises, les startups, les nouveaux types d'emplois...* » (secrétaire national confédéral 3). Ainsi des référents ou correspondants pour la très petite entreprise, à chaque niveau territorial, assurent le suivi des actions de terrain et remontent les bilans à un échelon supérieur, et ce, jusqu'aux confédérations : « *Nous, on a des antennes dans*

chaque département » (secrétaire national confédéral 1). « Le secrétaire général de l'union départementale anime également les unions locales » (responsable union départementale 5). « Il y a toujours une interaction entre les unions régionales et unions départementales. » (Secrétaire national confédéral 5).

Dans cette collaboration entre les structures, l'inter professionnalité se développe pour répondre à la diversité des attentes des salariés de très petites entreprises. Des transferts de compétences émergent entre militants de très petites entreprises et ceux des grandes entreprises : *« On fait travailler nos militants de tpe avec ceux des plus grandes entreprises du département. Ce maillage est essentiel pour nous adresser aux salariés des tpe. » (Représentant cpria CGT).*

Mais les ressources sont limitées en nombre de militants disponibles et la très forte disparité comme la dispersion géographique des très petites entreprises sont des obstacles à surmonter pour les syndicats :

« La difficulté avec les salariés des très petites entreprises c'est de les contacter, de les rencontrer. On n'a pas les mêmes moyens qu'avec les salariés des grandes entreprises...Le problème avec les salariés des très petites entreprises c'est que c'est structurel. On n'est pas implanté structurellement...personne n'y est. Ils sont isolés, dispersés, et c'est plus compliqué d'aller à leur rencontre...on n'a pas les moyens pour parcourir les campagnes, pour aller rencontrer les salariés des très petites entreprises... » (Secrétaire national confédéral 1).

Malgré ce manque de moyens, à différents niveaux territoriaux, les organisations syndicales tentent de capter les adhésions des salariés des très petites entreprises. Mais le bilan de cette mise en œuvre reste encore limité à ce jour :

« On n'est pas marqué La Poste ou à faire que du bénévolat. On cherche aussi à se développer le plus fortement possible...la très petite entreprise c'est un terrain vierge...il y a tout à faire. » (Secrétaire national confédéral 4).

1.1 Adapter les canaux de contacts

Cette tactique consiste à mettre en place une structure syndicale correspondant à chaque niveau de territoire à savoir en régions, dans les départements et dans les localités :

« On a une délégation confédérale pour la très petite entreprise/PME...en charge de la politique transversale de travail dans les très petites entreprises. Aujourd'hui la dynamique c'est le travail sur l'évolution que nous devons avoir au niveau confédération et dans les

structures pour développer notre syndicalisme dans les petites entreprises, d'y développer notre implantation. » (Responsable confédéral CFDT).

La tactique se décline jusqu'au niveau de la localité d'une petite ville ou commune :

« On a des équipes syndicales en Vendée, on a découpé les listes de très petite entreprise et on a envoyé la liste à nos militants dans les petites communes...pour qu'ils aillent voir les salariés des très petites entreprises...on allait même les voir à leur domicile. » (Responsable confédéral CFTC).

Cette déclinaison de la tactique est différente selon les syndicats. La CGT bénéficie d'une implantation locale forte concrétisée par ses unions locales. Elle s'appuie sur ce réseau pour asseoir sa politique de mobilisation et de restructuration interne envers les très petites entreprises. La décentralisation est forte. La CFDT s'appuie sur ses structures régionales (les Unions Régionales Interprofessionnelles) et décline dans les départements ses orientations. La décentralisation s'amenuise ensuite au niveau des régions. Pour les autres syndicats l'absence de base militante structurée limite la décentralisation : *« On n'a pas assez de militants pour décentraliser. C'est impossible. On reste sur une logique verticale du haut vers le bas dans la gestion des questions autour des tpe. » (Représentant CFE-CGC).* FO comme la CFTC s'appuient sur des coordinateurs locaux alors que la CFE-CGC compte sur une dynamique interprofessionnelle.

Mais le nombre de militants disponibles à mobiliser n'est pas suffisant, et ce, à l'échelon de tout le territoire. Dans ce contexte, les organisations syndicales ont mis en place des alternatives telles que la communication numérique pour montrer leur intérêt porté aux salariés de très petite entreprise :

« On a des sites internet qui permettent de renseigner précisément le salariés, même s'ils ne sont pas adhérents, sur ce que nous faisons, sur ce que nous avons obtenus, sur ce que nous revendiquons, ce que nous essayons d'obtenir...on a déjà une présence même à distance...on a par exemple mis en place un site internet dédié aux salariés de très petite entreprise dans lequel on trouve des réponses à des questions... » (secrétaire national confédéral 3).

Les syndicats digitalisent leurs actions comme en témoigne la multiplication des premières pages internet dédiées aux salariés des très petites entreprises (CGT : cgt.fr, cgt.fr/dossiers/tpe-donne-toi-le-droit-vote-cgt ; FO : force-ouvriere.fr/TPE, force-ouvriere.fr/elections-tpe ; CFTC : cftc-tpe.fr, cftc.fr/actualites/elections-tpe ; CFE-CGC : cfecgc-tpe.org ; CFDT : cfdt.fr/portail/outils/campagnes/elections-tpe) sur les sites pour les élections de 2017. Des

vidéos y sont incluses et riment avec les actions locales. Avec ces sites les syndicats cherchent à aider dans leur quotidien des salariés de très petites entreprises sans connaissance de leurs droits. Ils visent aussi à montrer l'efficacité de l'action syndicale : « *Par exemple, on informe sur les derniers résultats des négociations pour les assistantes maternelles où on a obtenu des minimas salariaux de 1% pour tous les salariés.* » (Représentant confédéral FO). Il s'agit de créer de l'interactivité en reprenant directement les demandes des salariés comme le montre cet extrait d'un site : « *... financer directement des ASC (Chèques-Vacances, bons cadeaux...). ...mise en place de structures équivalentes à des comités inter-entreprises ou associations ad hoc financées par des cotisations obligatoires conventionnelles. ...instauration d'une négociation obligatoire au niveau de la branche sur des thèmes propres aux salariés des TPE, à commencer par les ASC...* » (revendications diffusées sur le site de FO, *force-ouvriere.fr/TPE*). Les syndicats offrent aussi une possibilité de service individualisé en répondant aux questions personnelles des salariés.

L'utilisation de l'outil digital reflète la dimension physique de la stratégie d'adhésion et de mobilisation. La CGT a démultiplié les sites dédiés aux très petites entreprises (élections professionnelles, enjeux, contacts, témoignages de salariés et de militants de terrain, questions réponses, droit). La décentralisation est élevée. La CFDT a intégré son site dédié aux très petites entreprises comme un volet de son site principal qui se décline en métiers propres très petites entreprises. Il propose des possibilités de contacts en région. L'interactivité est faible. L'orientation du site intégré est semblable à une liste d'adresses de contacts dont les salariés pourront se saisir. La CFDT n'a pas créé de sites dédiés autonomes comme la CGT. La stratégie concernant les très petites entreprises reste centralisée. La CFE-CGC s'appuie sur des actions via son site internet confédéral. Elle ne démultiplie pas de sites dédiés. Ses stratégies digitales et physiques sont centralisées. La CFTEC a créé quelques sites dédiés aux très petites entreprises. Ses sites sont très épurés et privilégient le contact, les élections professionnelles et les interactions avec les salariés. FO privilégie l'interactivité avec les salariés et offre des possibilités de contacts, la diffusion du droit des salariés par des questions réponses. Elle a démultiplié volontairement plusieurs sites dédiés aux très petites entreprises et vise l'adhésion des salariés comme les sites de la CGT. Le syndicat valorise les actions de proximité dans les unions locales mais cherche aussi à faire face à la dispersion des très petites entreprises par un site dédié dense en informations. Sa stratégie reste décentralisée et s'appuie sur l'action de grande proximité.

1.2 Privilégier le niveau régional et créer de l'événementiel pour soutenir les actions syndicales dans les zones d'activité des très petites entreprises

Pour se rapprocher des salariés de très petite entreprise, les syndicats ont aussi mis en place une organisation fonctionnelle et opérationnelle dédiée avec un responsable national, des correspondants régionaux, départementaux et locaux. Le rôle politique autour des très petites entreprises est confié aux Unions ou Comités régionaux interprofessionnelles. Les actions plus terrains sont confiées aux Unions départementales (UD) et aux Unions locales (UL) :

« On a donné le pouvoir politique pour ce qui est de l'interprofessionnel aux Unions régionales interprofessionnelles...par ce que beaucoup de sujets concernent les régions...les Unions Départementales dépendent des Unions régionales. C'est un maillage territorial dans une région ; les UD n'ont pas de rôle politique mais opérationnelle...pour d'autres syndicats ce sont plutôt des comités régionaux ...c'est un peu différent. » (Responsable confédéral CFDT).

Certaines organisations syndicales vont jusqu'à organiser des événements au-delà de leur périmètre d'actions habituelles. Elles vont par exemple mettre en place des forums de rencontres et inviter des représentants de l'Etat, des chefs d'entreprises locaux et des salariés autour des thèmes de l'emploi et de l'insertion professionnelle :

« On a fait des petits tests...on a invité le Medef, les autres syndicats patronaux, un président de conseil des prud'hommes, un autre président d'union départementale, des entreprises...par exemple un notaire, un marchand de motos...ils ont été enchantés...je leur ai fait un discours pour leur parler de notre organisation...ce qu'on faisait sur le territoire...et aussi à l'approche des élections, nous avons intérêt à toucher les personnels des très petites entreprises. » (Responsable Union Départementale CFE-CGC).

1.3 Supprimer les obstacles et mettre en place des points de services de proximité

La troisième action consiste à créer un lien direct entre militants syndicaux et salariés. Cette action a pour but de passer outre l'obstacle que pourrait représenter l'employeur de la très petite entreprise dans un contexte où le patronat préfère que les relations entre employeurs et salariés restent sans intermédiaire. Les syndicalistes vont mettre en place plusieurs actions ciblées afin de capter les salariés des très petites entreprises. Ces actions passent par une communication inventive mobilisant des diffusions d'informations par rebonds ou, plus surprenant, des opérations de contacts directes avec les employeurs et salariés des très petites entreprises.

Informative, la communication des acteurs mobilisés devient des conseils pour les employeurs comme pour les salariés, créant une dynamique d'échanges à trois :

« La difficulté qu'on a c'est de toucher les salariés des très petites entreprises. Comment on fait pour rentrer en contact avec eux. Au niveau du département on a demandé à nos syndiqués de nous donner l'adresse d'un gars de leur entourage qui travaille dans une entreprise de moins de 9 salariés. On s'est un peu créé une base comme ça. On a eu 450 noms je crois. Et donc ce qu'on fait maintenant on envoie régulièrement une fois par trimestre à ces personnes notre communication sur les très petites entreprises. On essaie de les toucher comme ça. Et on leur dit si vous avez des amis, n'hésitez pas, donnez-nous leur adresse. On leur envoie un journal de 4 pages recto verso sur les nouveautés par exemple sur le smic, sur la participation de l'employeur au déplacement des salariés. Ça fait réagir l'employeur de la très petite entreprise qui nous appelle parfois pour nous demander c'est quoi cette Loi. On leur explique et on leur envoie la Loi. » (Représentant CPRIA Grand Est).

Ces actions de communication passent également par des déplacements sur les lieux de travail, où les syndicalistes font du « porte à porte ». Elles se déploient en outre à l'aide de stands mobiles ou s'appuient matériellement sur des caravanes dont les affichages rendent visibles leur logo afin de montrer leur présence. Les militants disposent par ailleurs de kits de présentation du syndicat, réalisés à partir des informations recueillies lors de différentes opérations en amont sur le terrain afin d'être plus efficaces dans leur communication. Les syndicats utilisent aussi les lieux où les salariés de très petites entreprises peuvent les rencontrer habituellement : *« On utilise nos permanences juridiques pour être en contact avec les salariés des très petites entreprises dans nos locaux. On peut l'avoir aussi par des rencontres aux prudhommes. A travers ces endroits là on voit les difficultés que rencontrent les salariés dans les entreprises de l'artisanat. Les lieux physiques sont très importants pour créer le contact. » (Représentant Cpria CGT).* Les organisations syndicales ont également mis en place des relais de proximité sous formes de bureaux d'accueil, de caravanes et points de distribution de tracts, proches des lieux de travail des salariés de très petite entreprise mais aussi des sites internet dédiés :

« Cette notion de proximité avec la connaissance du terrain, c'est l'endroit le plus efficace pour trouver des solutions adaptées au bassin d'emplois. (Représentant CPRIA Nouvelle-Aquitaine). Ainsi, différents moyens sont déployés sur le terrain : *« On peut avoir des antennes dans des zones artisanales, avec un véhicule et une présence 2 à 3 jours dans une zone, des réunions*

publiques où on invite les salariés des très petites entreprises...on a plein de choses à inventer.
» (Représentant CPRIA Bretagne).

Cette tactique a pour but de passer outre l'obstacle que pourrait représenter l'employeur de la très petite entreprise dans un contexte où le patronat veut que les relations entre employeurs et salariés restent sans intermédiaire :

« La difficulté qu'on a c'est d'être au contact avec les salariés de très petite entreprise. Alors on organise aussi des distributions de tracts directement dans les petites entreprises. Il y a des entreprises qui nous jettent mais en général ça se passe bien. Les salariés discutent avec nous.
» (Représentant CPRIA Grand Est).

Par ce biais, les syndicalistes qui opèrent pour les très petites entreprises recueillent les demandes locales puis tentent de travailler en réseau pour accompagner les salariés sous forme de conseils et d'informations et éventuellement aboutir à des adhésions :

« On reçoit les salariés des très petites entreprises dans nos permanences...c'est comme ça aussi qu'on peut les accompagner... » (Représentant CPRIA 2). « On a nos mandatés qui vont se mettre en réseau avec nos militants des plus grosses entreprises sur les départements et c'est donc ce maillage là qu'on a besoin d'avoir pour nous adresser aux salariés des très petites entreprises... c'est notre réseau militant... » (Représentant CPRIA 2).

Les actions de proximité se déroulent également en dehors des entreprises. Pour la CFTC, une des priorités est accordée à des actions proches des grandes villes sous forme de tractage ou d'affichage. En 2017, elle a ainsi mené des actions coup de point de porte à porte dans des territoires où elle peut compter sur des militants. FO de son côté a choisi de renforcer ses actions dans les zones où elle est bien implantée. Les autres, comme la CFE-CGC, s'appuient sur des actions via des plateformes internet afin de toucher les salariés les plus éloignés, compensant le manque de ressources pouvant être déployées dans les localités.

Toutes les organisations syndicales cherchent ainsi à établir davantage de proximité avec les salariés :

« Concrètement si on veut faire avancer les choses c'est notre relation aux salariés, donc il faut qu'on trouve nous-mêmes la manière de nous adresser aux salariés...c'est vraiment un défi majeur pour nous... » (Représentant CPRIA 2).

Différentes expérimentations ont ainsi été mises en œuvre :

« Au début on distribuait des tracts massifs à la sortie des gares, des trams, des bus...mais on touchait que 2% des salariés de très petite entreprise. » (Représentant CPRIA 2).

D'autres restent sur des actions syndicales différentes comme entrer physiquement en contact avec les salariés en se rendant devant les très petites entreprises. Ces opérations ont eu lieu surtout durant les campagnes électorales de 2012 et 2017 et trouvent parfois des résistances patronales :

« On a distribué des tracts devant un petit magasin. Ça plaisait pas au gérant. La police est venue mais elle a dit au Patron qu'on avait le droit de le faire sur la voie publique. » (Militant union locale 2).

Malgré de possibles résistances sur le terrain, être au plus près des salariés de la très petite entreprise impacte favorablement l'audience des organisations syndicales :

« Mais là où on a pu distribuer de l'information on s'aperçoit que le taux de participation est un plus élevé, donc si on suscite l'intérêt le salarié peut aller voter. » (Représentant CPRIA 2). Ces actions ont relativement sensibilisé les salariés de très petite entreprise mais elles ont finalement entraîné peu de participations aux élections et surtout un recul dans les résultats électoraux des très petites entreprises de 2017 : *« On a été très déçu des résultats. Mais en même temps toutes les organisations ont reculé. » (Secrétaire national confédéral 3).* Certaines organisations syndicales expliquent cette situation par l'existence marginale de résistances patronales : *« Dans la campagne électorale de 2016, à peine qu'on était sorti de la très petite entreprise que le patron faisait déjà de la contrepublicité. » (Secrétaire national confédéral 4).*

Les tentatives de rapprochement avec les salariés des très petites entreprises ont globalement des succès mais les résultats obtenus en termes d'adhésions par rapport au temps investi restent encore faibles :

« C'est beaucoup d'énergie pour peu d'adhésions. C'est un peu ce qui nous est renvoyé dans certains cas...Pour les élections de très petites entreprises ça a été un gros effort budgétaire pour un résultat...on se dit...bon... » (Secrétaire national confédéral 4).

L'ensemble des tactiques déployées converge vers la création d'un nouveau contexte de militantisme syndical pour les acteurs impliqués. Elles ont légitimé et motivé ces derniers à explorer de nouveaux terrains. Les conseillers du salarié se sont ainsi appuyés sur de nouvelles

structures créées par leur organisation afin de tenter des expériences et des pratiques collectives inédites jusqu'ici.

2. Stratégie de représentation externe des salariés de très petite entreprise

La seconde stratégie est fondée sur les structures de dialogue social existantes, dont la question économique est centrale. Ici la CPRIA est primordiale pour porter les intérêts des salariés des très petites entreprises. Ce sont des lieux d'échanges où les représentants des organisations syndicales tentent de démontrer à ceux des organisations patronales que la mise en place des offres de services collectifs pour la très petite entreprise présente un coût acceptable et qu'elle peut induire à plus de gains pour l'entreprise. En s'appropriant les dispositifs des CPRIA, les organisations syndicales visent des changements dans leur bassin régional. Cette stratégie passe par plusieurs tactiques : **convaincre les autres parties prenantes, proposer de nouvelles prestations collectives à un coût acceptable, promouvoir l'offre de services collectifs dans d'autres lieux et recherche de nouveaux soutiens.**

Les services proposés sont des conseils relatifs aux droits des salariés notamment en termes de formations qu'ils pourraient demander dans leur très petite entreprise. C'est aussi une proposition de représentation externalisée des salariés pour revendiquer par exemple un accès à des œuvres sociales ou encore la protection sociale et la mutuelle santé parfois encore absente des accords de branche et dont dépend la très petite entreprise. Porter ces informations et revendiquer des droits pour les salariés des très petites entreprises visent à afficher par ailleurs des actions syndicales parfois symboliques mais la stratégie cible également des contreparties économiques à savoir l'adhésion de nouveaux salariés jusqu'ici éloignés des faits syndicaux plus visibles dans les grandes entreprises :

« Dans la CPRIA il y a un intérêt à être à cet endroit-là, à créer des choses qui ne seraient pas prévues soit par un accord de branche, par ce que dans les 50 branches il n'y a pas eu 50 accords pour la mise en place d'une mutuelle et de la protection santé. Loin s'en faut. Donc on a travaillé sur la question des droits pour permettre aux salariés d'accéder à ça, aux droits un peu liés au comité d'entreprise sur l'accès à la culture, sur les questions de la formation. La

CPRIA est à cet endroit pour répondre aux attentes des salariés qui n'auraient pas été prévues par les accords de branche. » (Représentant CPRIA Auvergne Rhône Alpes).

La CFDT comme la CGT se montrent très positives à propos des CPRIA qu'elles décrivent comme un lieu de dialogue constructif : *« Les employeurs savent qu'on n'est pas là pour foutre le bordel mais pour essayer que derrière chacun y trouve son compte dans l'artisanat. » (Représentant CPRIA CGT).*

2.1 Convaincre les autres parties prenantes du bienfondé de l'offre de services collectifs

Les représentants syndicaux siégeant dans les commissions paritaires vont d'abord se concerter entre eux pour fixer des thèmes de discussion avec le patronat. Ils vont ensuite « tracter en couloirs » avec d'autres représentants patronaux afin de faire figurer les thèmes de débat à l'ordre du jour et s'assurer des positionnements favorables au préalable :

« La CPRIA c'est un espace de dialogue...on aimerait qu'il se passe quelque chose au niveau du territoire...entre organisations syndicales on a des espaces de convergence ». (Responsable confédéral CGT). Les tractations vont au-delà des organisations syndicales : *« C'est comment on va construire quelque chose avec le Medef, la CPME » (Responsable confédéral CGT).*

« Il faut essayer de trouver un fil conducteur avec les collègues patronaux pour trouver un projet commun...mais entre eux, entre artisans c'est déjà pas forcément évident » (Responsable confédéral CFE-CGC).

Dans ce cadre d'échanges, les tractations vont aussi au-delà des organisations syndicales :

« On a des copains au CESER. On a une cohérence de portage de dossiers. On connaît bien les acteurs dans les instances. Il y a beaucoup de « OFF » entre les intervenants. » (Représentant CPRIA 3).

Ici les tractations dépendent fortement de la qualité relationnelle entre les représentants des organisations syndicales et des organisations patronales. Les changements au niveau de la nouvelle représentativité patronale en 2017 ont ainsi impacté la relation de proximité entre les représentants :

« Avec le poids que représentent maintenant le MEDEF et la CPME, nous ne sommes pas entendus. Il y a encore besoin de construire quelque chose à leur niveau. Alors que l'U2P c'est

quand même les artisans, le plus gros employeur de France mais elle n'a qu'une faible représentation maintenant ». (Représentant CPRIA 4).

La recherche de représentation externe des salariés est aussi dépendante des relations directes entre les délégations syndicales et patronales au sein de ces commissions paritaires. Or elles ont été modifiées suite au regroupement des CPRIA selon le découpage en treize régions :

« On avait une entente cordiale avant avec les organisations patronales. Maintenant après le regroupement des CPRIA de différentes régions, c'est un peu plus conflictuel. » (Représentant CPRIA 2).

Même si ces relations demandent à être reconstruites, la volonté de poursuivre le dialogue reste présent dans ces instances paritaires. Dans le fonctionnement des commissions paritaires, et après la mise en place du règlement intérieur, s'ensuivent des débats sur les sujets portés à l'ordre du jour. Les organisations syndicales tentent ici de faire valider leur projet et d'obtenir la création de commissions de travail paritaire qui peuvent être définies comme des groupes de travail devant se pencher sur un ou plusieurs thèmes précis car échanger en plénière avec tous les représentants pourrait être contreproductif :

« Dans les grandes instances il y a tellement de mondes...parfois jusqu'à 40 personnes, il n'y a pas de dialogue... ». (Secrétaire national confédération 5). Les commissions paritaires vont ainsi plutôt privilégier les petits groupes de réflexion sur des thématiques précises afin d'avancer plus efficacement : *« On a créé des groupes de travail » (représentant CPRIA 2).* *« Nous sommes vraiment parties prenantes dans les groupes de travail thématiques dans la CPRIA. » (Représentant CPRIA 3).* Chaque dossier peut s'étaler sur plusieurs mois et fait l'objet ensuite de validation en séance plénière. Un vote marque la poursuite ou l'arrêt du projet : *« Il y a beaucoup de grands discours...c'est très lent car toutes les décisions se prennent au consensus, à l'unanimité...déjà entre Organisations Syndicales c'est pas facile...alors avec les autres Organisations Patronales c'est un vrai jeu de recherche de compromis... (Représentant CPRIA 3).* Si une décision trouve accord de l'ensemble des représentants de la CPRIA, sa généralisation n'est pas pour autant acquise car les employeurs des très petites entreprises peuvent toujours la refuser en fin de parcours, à l'exemple des œuvres sociales :

« Ça a mis beaucoup de temps, mais on a mis en place par exemple en 2010 une association pour les œuvres sociales interentreprises pour prendre en charge en partie des œuvres sociales des salariés. » (Représentant CPRIA 2).

Mais pour les organisations syndicales, il faut continuer à discuter dans ces instances car elles préfigurent ce que seront les relations industrielles en aval. En d'autres termes, si la tactique déployée par les syndicats aboutit à la mise en place de nouveaux droits pour les salariés, il pourrait y avoir moins de conflits par la suite. A ce stade, la tactique syndicale déployée en amont forge déjà partiellement le type d'intervention des conseillers du salarié en aval dans les très petites entreprises :

« Le dialogue au niveau territorial c'est une bonne échelle, c'est un bon niveau de négociation, c'est à ces endroits qu'on peut combler les trous dans la raquette pour les salariés... » (Représentant CPRIA 2). Même si les résultats concrets pour les salariés des très petites entreprises prennent du temps, ils finissent parfois par aboutir plusieurs années après :

« De l'extérieur on a l'impression que ça se discute beaucoup. Que ça ne bouge pas, qu'on fout rien. La complexité c'est qu'on est beaucoup dans des instances de dialogue régional... (Représentant CPRIA 3).

Après plus d'une décennie d'expérimentations, le bilan présenté par les organisations syndicales est plutôt positif mais encore limité. Il reste encore à confirmer :

« On n'a pas encore atteint le niveau du lobbying » (Représentant CPRIA Poitou-Charentes Limousin Aquitaine). *« On a essayé de pousser certains projets pour être validés par la FNSEA par exemple, mais ça a été un échec. » (Représentant CPRIA Poitou-Charentes Limousin Aquitaine).*

Pour contourner leur manque de ressources et en attendant des résultats plus larges, les organisations syndicales continuent à expérimenter de nouvelles pratiques syndicales locales et à négocier en parallèle au niveau de la branche afin de pouvoir généraliser les accords résultants pour les très petites entreprises mais cette action n'apporte finalement qu'un faible niveau d'adhésion :

« Les très petites entreprises sont bénéficiaires des accords de branche car ces accords créent la norme sociale adaptée aux métiers...La branche c'est la classification. Tout le reste c'est un peu du pipo. Qu'est ce qui fait l'identité de la branche ? c'est le métier, c'est les compétences, c'est la classification, c'est l'évolution de carrière...partant de là vous pouvez tout décliner. Donc une très petite entreprise à partir du moment qu'elle adhère à une branche

professionnelle c'est qu'elle est sur un métier...donc ce qui est négocié au niveau de la branche s'applique de façon harmonieuse à la très petite entreprise... » (secrétaire confédéral 5).

2.2 Proposer de nouvelles prestations collectives à un coût acceptable

Les échanges finissent par l'adoption de mesures portant uniquement sur des intérêts communs à toutes les très petites entreprises, par exemple la formation et les œuvres sociales :

« Par exemple sur la formation ou la santé au travail et conditions de travail...on sensibilise les patrons...on va chercher des partenaires professionnels comme l'Aract et on bâtit un projet, puis on le soumet aux représentants de l'Etat et on le fait financer... » (Représentant CPRIA Poitou-Charentes Limousin Aquitaine). Cette expérimentation au travers des institutions telles que les CPRIA se confronte également à la dure réalité économique des très petites entreprises :

« Certains patrons nous ont dit qu'ils aimeraient bien faire quelque chose pour les salariés mais parfois ils ne savent même pas le mois d'après comment boucler leur carnet de commande. » (Représentant CPRIA Pays de la Loire).

Mais si le projet ne trouve pas consensus, il n'y aura aucune suite pour les très petites entreprises :

« Si une décision n'est pas prise à l'unanimité le projet est bloqué et peut ne jamais passer. » (Représentant CPRIA Pays de la Loire).

Mais pour les organisations syndicales, il faut continuer à discuter dans ces instances. Les résultats concrets pour les salariés des très petites entreprises prennent du temps à se concrétiser, mais ils finissent par aboutir, parfois, plusieurs années après :

« Il y a quand même quelques résultats concrets, par exemple quand il y avait des tensions sur le milieu de l'agroalimentaire, le préfet de région appelait le Secrétaire de notre CPRIA pour désamorcer des choses sur le territoire. » (Représentant CPRIA Pays de la Loire).

2.3 Promouvoir l'offre de services collectifs dans d'autres lieux et recherche de nouveaux soutiens

Dans le cas où le projet n'obtient pas d'accord en commissions paritaires, certaines organisations syndicales vont porter le dossier pour demander appui dans d'autres institutions régionales telles que le Conseil général (représentation régionale d'Etat), la Direccte (direction régionale du travail) ou le CESER (comité économique, social et environnemental régional) voire le CESE au niveau national (comité économique, social et environnemental). L'avantage

de cette action repose sur une connaissance transverse des dossiers et des terrains par les responsables syndicaux :

« Il y a une représentante qui siège au CESER et dans plusieurs autres instances...il y a un avantage, elle fait le lien entre plusieurs instances, il y a une vraie cohérence de portage de dossiers...elle a une vision d'ensemble et elle voit plein d'acteurs...l'inconvénient c'est que c'est très chronophage...elle passe son temps à appeler le Medef ou les autres organisations syndicales. » (Représentant CPRIA Pays de la Loire).

Ces militants syndicaux multi casquettes se retrouvent ainsi à siéger dans de nombreuses instances afin de sensibiliser d'autres institutions et organismes sur les revendications contenues dans les dossiers :

« Je siège aussi au CESER. On peut porter des sujets et réintervenir sur un dossier...On a les mêmes organisations représentées au CESER qu'à la CPRIA...mais on peut aussi faire prendre conscience aux associations. » (Représentant Auvergne Rhône-Alpes).

Cette coordination institutionnelle est assurée et facilitée par l'engagement des responsables syndicaux permanents au niveau des départements et des régions, mais reste officieuse :

« Il n'a pas été prévu de coordination officielle entre les institutions...c'est vraiment par du volontarisme de quelques personnes qui a permis de structurer...pour faire du lien...entre les différentes instances. » (Représentant CPRIA Poitou-Charentes Limousin Aquitaine).

La coordination mise en place par les organisations syndicale a aussi pour but de réduire le cantonnement des différentes institutions et souligner une dynamique syndicale car elle cherche à montrer aux salariés des très petites entreprises l'importance des actions syndicales :

« On est à l'initiative de plein de projets... (Représentant CPRIA Bretagne). « Le fait de travailler les sujets et à produire des contenus nous a donné de la légitimité, une crédibilité... ; on a décidé par exemple de travailler avec l'ARACT [association régionale pour l'amélioration des conditions de travail] sur les RPS [risques psycho sociaux] et on a fait un guide co-construit qui a été ensuite valorisé par l'Etat dans les territoires...c'est 18 mois à 2 ans de travail...on a

fait en sorte que ce soit capitalisé au niveau de la branche. » (Représentant CPRIA Poitou-Charentes Limousin Aquitaine).

Mais ces actions « inter institutionnelles » n'ont jusqu'ici pas bénéficié d'une communication suffisante. Les syndicalistes prennent ainsi l'initiative de multiplier leur diffusion dans des lieux publics ciblés :

« Il y a beaucoup d'initiatives qui font bouger les choses mais qui sont malheureusement peu connues...les salariés des très petites entreprises ne savent pas ce qui se passe dans les instances paritaires. » (Représentant CPRIA Bretagne). « C'est complètement confidentiel...il y a une communication mais qui ne dépasse pas le corps militant...et on n'a pas été aidé par les employeurs car ils refusent une communication institutionnelle...on nous a interdit par exemple de nous présenter dans les centres de formation CFA...ils veulent pas être emmerdés par les syndicats... » (Représentant CPRIA Poitou-Charentes Limousin Aquitaine).

Malgré ces initiatives à communiquer davantage sur le travail concret des commissions paritaires, ces actions ont-elles permis de syndicaliser davantage les salariés des très petites entreprises ? Selon les organisations syndicales, les résultats restent difficiles à évaluer et les expérimentations doivent se poursuivre :

« On a des salariés de très petite entreprise syndiqués mais on n'en a pas énormément...adhérer à une organisation syndicale dans une très petite entreprise ? Il faut pas trop en parler non plus car il y a de la répression syndicale. On a des salariés qui restent très discrets » (Représentant CPRIA Rhône Alpes).

Il leur faut encore davantage de temps pour réussir cette nouvelle conquête et notamment avec l'instauration des CPRI :

« Les CPRIA c'est quelque chose qui s'est créé de façon volontaire, à l'issue de quelque chose de constructif... C'est l'expérience qui peut marcher et créer des choses...elle est reprise au niveau national avec les CPRI...ça montre que là où il n'y a pas de dialogue social ça pêche

un peu, en tout cas le salarié peut être considéré comme oublié...il fallait créer des lieux pour combler le désert syndical, le dialogue social. » (Représentant CPRIA Bretagne).

Pour les organisations syndicales, ce ne sont pas les organisations patronales qui constituent des obstacles majeurs. Il leur faut plutôt trouver des réponses adaptées aux besoins exprimés par les salariés des très petites entreprises :

« Avec les employeurs on est à peu près d'accord sur la même chose » (Représentant CPRIA Poitou-Charentes Limousin Aquitaine).

« On a abouti par exemple à la mise en place d'une mutualisation d'associations de gestion des œuvres sociales pour les salariés de l'artisanat dans le territoire...avec une double problématique à savoir répondre aux salariés mais considérer aussi que le patron est un salarié et qu'il a aussi droit aux œuvres sociales... » (Représentant CPRIA Pays de la Loire). Les organisations syndicales affirment également que les CPRIA ont une réelle utilité malgré tout car l'instauration de ces institutions marquent un progrès social :

« En 2013 on a fait un accord régional interprofessionnel négocié pour couvrir les frais médicaux pour les salariés de très petite entreprise qui ne l'étaient pas par un accord de branche...c'est à dire pour 230000 salariés qui n'avaient rien en mutuelle. » (Représentant CPRIA Pays de la Loire).

Elles revendiquent en conséquence un apport sociétal pour les salariés de très petite entreprise :

« On fait un travail d'utilité publique » (Secrétaire national confédération 1) ; « On devient un acteur d'une politique publique. » (Représentant CPRIA Poitou-Charentes Limousin Aquitaine).

Ce travail stratégique associé à des tactiques contribue à fournir un cadre pour les conseillers du salarié dans le sens où il tente de mettre en place un environnement et des structures plus propices aux actions de ces derniers. La pratique sur le terrain montre que les stratégies des organisations syndicales constituent elles-mêmes des ressources pour ces acteurs qui interviendront au plus près des salariés des très petites entreprises.

3. La place du conseiller du salarié dans les stratégies syndicales

Les stratégies des organisations syndicales ont provoqué des effets sur les conseillers du salarié en créant un nouveau cadre de militantisme syndical. Elles ont d'abord permis de rapprocher les syndicalistes engagés pour les très petites entreprises au plus près des salariés et de leurs

lieux de travail. Elles leur ont ensuite permis de représenter les salariés des très petites entreprises directement dans ces dernières et de continuer à militer avec d'autres militants syndicaux présents dans des environnements extérieurs aux très petites entreprises telles que les commissions paritaires régionales ou dans des actions syndicales mobilisant des acteurs de divers secteurs professionnels.

En leur donnant cette possibilité de militer dans des structures interprofessionnelles, les stratégies des syndicats ont permis aux conseillers du salarié issus des grandes entreprises de déplacer leur militantisme syndical vers de nouveaux environnements de travail et d'échanger leurs pratiques au travers de nouveaux réseaux relationnels. Les stratégies des organisations syndicales ont ainsi permis aux conseillers du salarié impliqués dans les actions militantes tournées vers les très petites entreprises de réutiliser leurs expériences syndicales acquises dans d'autres contextes tout en les réadaptant aux nouvelles situations.

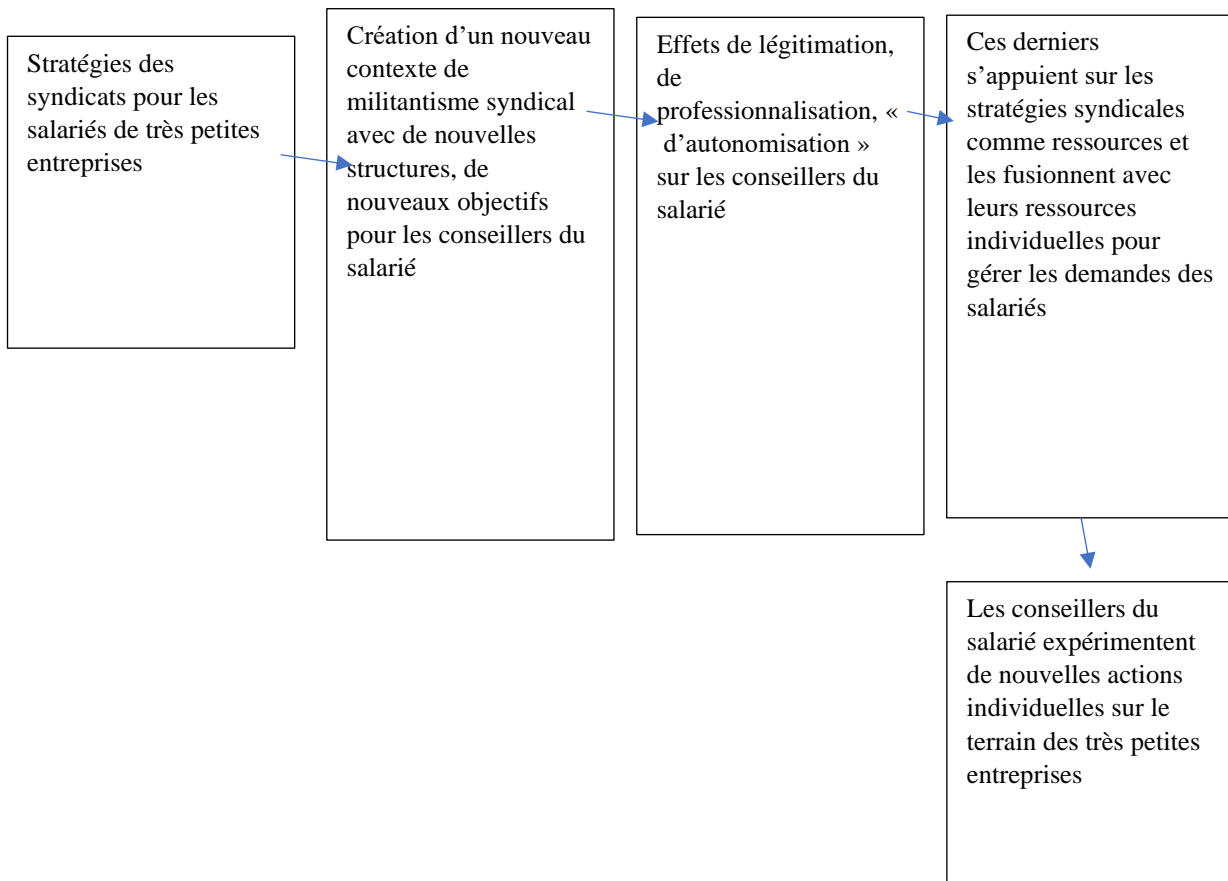
Dans ces conditions, ces stratégies ont généré des effets de plusieurs ordres sur les conseillers du salarié. Les premiers effets sont un ensemble d'impacts externes qui se traduisent par une volonté de continuité de participation syndicale dans l'espace et dans le temps. En effet les conseillers du salarié impliqués éprouvent l'envie de poursuivre leur militantisme syndical au-delà de leur environnement professionnel habituel. Pour cela ils s'appuient sur les nouvelles structures syndicales qui leur permettent de rester dans d'autres collectifs et « d'exporter » leur militantisme syndical dans des environnements multi sectoriels c'est-à-dire regroupant d'autres acteurs ayant des pratiques syndicales différentes. C'est en se basant sur cette émulsion des savoir-faire qu'ils interviennent auprès de salariés, eux-mêmes situés dans autant de variété de secteurs économiques.

Ces espaces de militantisme syndical sont non seulement des lieux de travail différents mais ce sont aussi des structures syndicales nouvelles pour les conseillers du salarié. Dans ces environnements nouveaux, stimulés par des relationnels plus larges et croisant les expériences de terrain, les conseillers du salarié se sentent davantage valorisés et reconnus pour leurs expériences syndicales acquises dans un contexte mono sectoriel (même entreprise, même métier professionnel, même syndicat).

Les stratégies syndicales pour les très petites entreprises produisent en conséquence des effets de motivations nouvelles sur les conseillers du salarié qui prolongent et réutilisent leur militantisme syndical acquis dans des grandes entreprises. Elles les valorisent en les habilitant

dans la fonction de conseiller du salarié tout en légitimant leurs expériences syndicales et professionnelles.

Figure 22 : Effets des stratégies syndicales sur le militantisme syndical des conseillers du salarié



Les effets des stratégies syndicales génèrent de nouvelles attitudes similaires parmi les conseillers du salarié, à savoir la volonté de poursuivre un militantisme interprofessionnel dans de nouvelles structures tout en maintenant une participation syndicale dans leur entreprise d'origine. Ces effets correspondent ensuite à la possibilité de réutiliser les expériences professionnelles et syndicales acquises dans d'autres environnements précédents. Un troisième ensemble d'effets résulte des relations entre le conseiller du salarié et l'encadrement du syndicat.

Nos résultats relatifs aux effets des stratégies syndicales sur les conseillers du salarié reposent sur trente et un interviews auprès de militants syndicaux. Ils sont tous issus de différentes professions. Ces derniers sont situés en Ile de France et sont regroupés dans des syndicats rattachés à la confédération CFDT. Les militants syndicaux continuent tous à participer activement aux actions de leur syndicat et représentent ce dernier dans leur commune et département face aux pouvoirs publics et autres organismes sociaux.

Le tableau de la page suivante montre que l'ensemble des entretiens fait ressortir trois enseignements principaux :

Premièrement les militants syndicaux cherchent clairement à éviter une disruption trop brutale de la carrière professionnelle.

Deuxièmement ce qui les a motivés à poursuivre leur militantisme syndical repose sur le soutien du syndicat rencontré lorsqu'ils étaient engagés dans leur entreprise.

Troisièmement, la professionnalisation de leur militantisme syndical et la possibilité de réutilisation des expériences et des connaissances syndicales sont les autres clés pour la compréhension de la continuité de la participation syndicale.

Tableau 10 : Effets des stratégies syndicales sur les conseillers du salarié	
Motivations identifiées	Significations
Eviter une disruption des activités syndicales	Prolonger son militantisme syndical
	Rester dans un collectif
	Donner un sens à la continuité de participation syndicale
L'environnement syndical positif comme premier vecteur de continuité de militantisme syndical	Importance du relationnel entre les leaders syndicaux et les conseillers du salarié
	Influence du positionnement du syndicat sur le choix de participation syndicale de l'individu
	Ecoute déterminante du syndicat
Professionnalisation militante	Réutilisation des expériences et des connaissances syndicales et professionnelles
	Fusion entre temps de travail professionnel et temps de participation syndicale
	Reconnaissance de la participation syndicale

3.1 Eviter une disruption brutale des activités syndicales

Les militants syndicaux veulent une continuité de leurs activités syndicales. Pour cela, ils portent trois ensembles de motivations différentes mais complémentaires : **poursuivre un militantisme dans la même organisation syndicale, rester dans un collectif pour défendre les mêmes objectifs et trouver un sens à la poursuite de leur nouvelle participation syndicale**

3.1.1 Prolonger son militantisme syndical

Tous les militants syndicaux interrogés ont choisi une poursuite de la participation syndicale bénévole et volontaire en tant que conseiller du salarié malgré leur position professionnelle

parfois modeste. Ils souhaitent éviter toutes nouvelles contraintes liées à une activité syndicale même partiellement. Ils veulent rester libres de contribuer selon leur rythme de vie :

« J'ai gardé un pied du côté des salariés, j'ai été mandaté conseiller dans les missions locales, pour m'occuper des jeunes salariés pour les informer, on a monté une formation de 2 heures et on a été assailli de demandes d'interventions...c'est utile pour les jeunes...il y a des militants qui font du tutorat sur les codes de l'entreprise, ils y prennent leurs pieds au contact des jeunes...les jeunes nous ont demandés si on était payé pour ça, j'ai dit non. Ça a fait rire à la sortie de la formation. » (Militant 1).

Tout en évitant des mandats incompatibles avec leurs contraintes personnelles, le choix d'un mandat de conseiller du salarié permet à certains de poursuivre avec un mandat spécifique et de s'engager dans d'autres responsabilités sans pour autant subir de stress. Leur choix de continuer en tant que conseiller du salarié repose sur une grande liberté d'actions :

« Ça m'occupe. Ça prend du temps...mais ça ne me stresse plus comme avant. Il y a encore des militants qui veulent encore tuer du patron. Ils veulent même insulter les patrons en face. Je vois les choses autrement. J'essaie de trouver ce qui est juste. » (Militant 13).

3.1.2 Rester dans un collectif

Les militants syndicaux ont également un autre point en commun : ils cherchent unanimement à rester dans un collectif organisé, avoir de contacts de plus grande proximité et plus privilégié dans des contextes professionnels variés de très petites entreprises. Ces militants syndicaux aiment agir en collectif. Leurs expériences militantes positives dans leur grande entreprise les ont imprégnés et les nouvelles structures mises en place pour les très petites entreprises par leur organisation les ont motivés à poursuivre leur participation syndicale en tant que conseiller du salarié :

« J'ai été professeur technique. J'ai toujours travaillé contrairement à certains militants. Tous les soirs on se réunissait à côté de Montsouris à l'institut du travail social, c'était protestant et on mettait en page notre journal et on le diffusait à la sortie. Dans la journée, au travail, je dormais pas mal sur ma planche à dessin. Mais mon chef disait que je travaillais pas mal. Je gagnais ma vie en parallèle. Avec le syndicat j'ai fréquenté beaucoup de milieux divers. C'était sympa. » (Militant 2).

Se retrouver avec d'autres militants syndicaux venant de divers secteurs professionnels dans des réseaux de conseillers du salarié revêt de l'importance pour les individus car cela crée une émulsion militante inédite et nouvelle.

3.1.3 Donner un sens à la continuité de participation syndicale

Les militants syndicaux interrogés ont tous insisté sur l'importance du sens à donner à la suite de leur participation syndicale en tant que conseiller du salarié. Ce sens qui consiste pour eux à militer pour les salariés des très petites entreprises est devenu le moteur de leur militantisme syndical car il permet de porter concrètement leurs convictions et leurs motivations :

« J'ai continué à adhérer. Mais je ne concevais pas d'adhérer comme à une œuvre de bienfaisance. Sans que ça n'ait pas de sens. Il fallait qu'il y ait un sens à mon adhésion. Quand je suis entré dans le syndicat j'ai vu justement le rôle transversal du syndicat car on traite tous les sujets. Il traite des sujets de relations de citoyens aux pouvoirs publics locaux. » (Militant 15).

Cependant, l'importance du collectif militant et le sens accordé à une adhésion n'expliquent pas complètement la poursuite de la participation des syndicalistes. Deux autres éléments ont joué le rôle primordial de facilitateurs de continuité militante : le relationnel vécu par les individus avec leur syndicat et la possibilité de réutilisation des expériences militantes quasi immédiatement pour les très petites entreprises.

3.2 L'environnement syndical positif comme premier vecteur de continuité de militantisme syndical

L'environnement syndical vécu par les individus intègre l'importance du relationnel, les nouvelles ressources offertes par les stratégies syndicales pour les très petites entreprises, rendues visibles par le syndicat, et le degré d'ouverture de ce dernier. L'ensemble de ces éléments motive les individus en influant sur leur volonté à poursuivre leur participation syndicale en parallèle à leur vie syndicale dans la grande entreprise.

3.2.1 Importance du relationnel entre les leaders du syndicat et le militant syndical

La plupart des militants syndicaux ont d'abord insisté sur le relationnel positivement vécu lorsqu'ils ont pris mandats dans leur entreprise. L'environnement syndical, à savoir le soutien de l'organisation comme celui des responsables syndicaux, sont pour eux des éléments clés dans leur décision de s'engager dans la fonction de conseiller du salarié :

« Il y avait une ouverture...j'ai admiré certains leaders...ma vie professionnelle a été en progression avec mon militantisme syndical, ça a été un moteur pour moi... le syndicalisme. » (Militante 30).

L'importance du relationnel entre militants et leaders syndicaux était encore plus visible dans les moments difficiles de l'action syndicale des individus : *« J'avais un boulot de réflexion. La charge de travail je me la donnais moi-même. Je n'avais pas de problème de travail. J'ai pris*

la carte syndicale après que quelqu'un soit venu nous parler pendant une période de grève longue de 6 semaines. Un militant, quelqu'un de gauche comme on le disait à l'époque. » (Militant 8).

3.2.2 Influence du positionnement du syndicat sur le choix de participation syndicale de l'individu

Certains ont continué à apprécier le positionnement constructif de leur syndicat :

« J'ai senti que le syndicat était une organisation syndicale constructive. Les autres ne me plaisaient pas trop. Ils n'étaient pas réalistes quelque part. Ils étaient encore en 1936 quoi. Par rapport à la mondialisation ...etc., mon syndicat est un syndicat de propositions. On sait aussi s'opposer à certaines choses. » (Militant 25). L'influence du positionnement du syndicat sur le militant est telle qu'elle persiste dans la durée et l'a motivé à s'engager dans les très petites entreprises en tant que conseiller du salarié : *« J'ai choisi mon syndicat car il a une vocation transversale, interprofessionnelle. J'ai toujours gardé la carte. » (Militant 03).* Le respect du syndicat envers les convictions personnelles des militants a également été prépondérant et généré un sentiment de liberté de militantisme pour les individus : *« On ne m'a jamais forcé à faire des choses qui allaient contre ma conscience. Je n'ai jamais été contraint de trahir mes convictions. » (Militant 11).*

3.2.3 Ecoute déterminante du syndicat

D'autres militants ont été marqués par la disponibilité des responsables syndicaux et les riches échanges avec des militants syndicaux avant de poursuivre leur militantisme en tant que conseiller du salarié :

« Depuis le départ j'ai suivi mon syndicat. Avant d'entrer dans mon syndicat, j'appréciais déjà ses militants. Leur manière de voir les choses, leur principe de vie, leurs choix politiques, les discussions qu'on avait ensemble. Beaucoup de personnes m'ont impressionnée. Quand j'ai intégré ce syndicat j'ai retrouvé ces mêmes intérêts. » (Militante 06).

Ce premier ensemble d'éléments d'environnement dans lequel ont vécu les militants syndicaux va imprégner de manière durable leur choix de poursuite de participation syndicale auprès des salariés des très petites entreprises. Mais il reste insuffisant pour expliquer une continuité systématique de militantisme. La possibilité de réutilisation des connaissances et des compétences militantes sera décisive.

3.3 Professionnalisation de la participation syndicale

Le second vecteur de continuité de la participation syndicale sous mandat de conseiller du salarié réside en effet dans la possibilité de valoriser des expériences syndicales déjà réalisées dans d'autres entreprises, souvent plus importantes que les très petites entreprises en termes d'effectif.

3.3.1 Réutilisation des expériences et des connaissances syndicales et professionnelles

En entreprise, la participation syndicale devenait en quelque sorte leur « seconde profession » et renforçait ainsi leur expertise dans le domaine social. Avant de prendre le mandat de conseillers du salarié, les militants syndicaux ont déjà rodé leurs pratiques durant de longues années pour la plupart d'entre eux. Bien que l'approche des salariés des très petites entreprises leur soit nouveau, ils ont déjà dans leur répertoire une expérience de terrain et des connaissances syndicales qui leur donnent des réflexes et des références opérationnelles qui ont fait leur preuve et montré leur efficacité. Cela leur procure une grande assurance, un recul dans la gestion des conflits dans leur entreprise, transformant graduellement des interventions approximatives et maladroitement en actions précises et réfléchies, professionnelles :

« Dans mon travail je faisais de la formation pour une entreprise nucléaire. L'observation du terrain que je faisais dans mon travail pouvait être réutilisée dans le militantisme syndical avec un accompagnement adapté. L'expérience acquise dans un syndicat, on peut l'appliquer sur le terrain immédiatement. Ce qui m'intéresse c'est de pouvoir réutiliser les expériences d'un cadre dans un autre cadre ». (Militant 02).

La professionnalisation militante de certains syndicalistes leur a même permis de reprendre des responsabilités importantes dans leur entreprise, traduisant une reconnaissance de leur savoir et de leurs expériences syndicales :

« On m'a invité à revenir prendre en charge un travail. Ça prouve qu'on reconnaît mon travail. » (Militant 03).

Cette professionnalisation est visible au travers du temps important consacré au militantisme syndical, et ce, souvent au dépend du travail professionnel pour beaucoup de conseillers du salarié.

3.3.2 Fusion entre temps de travail professionnel et temps de participation syndicale

Pour la plupart des militants syndicaux, le temps consacré à leur mandat de conseiller du salarié et à leur syndicat ne laissait finalement que peu de place aux activités professionnelles :

« À un moment donné j'ai dû négocier un 80/20 pour mener mon mandat à bien. J'avais beaucoup d'heures de délégation. Parfois c'était un peu plus que 80/20. J'étais quasiment à plein temps. Ça arrangeait tout le monde que je restais à plein temps. » (Militante 23).

La fusion entre temps professionnel et temps militant devenait totale dans ces conditions :

« A mon travail j'étais très engagé, c'était difficile pour gérer le temps. Il y a de la préparation, un tas de choses. Je rêvais dans mon travail, mon engagement me trottait dans la tête. Ça a gêné mon chef pendant un temps. » (Militant 13).

Cette fusion des temps a entraîné des situations extrêmes pour les conseillers du salarié interrogés. La confusion entre temps consacré aux salariés des très petites entreprises et temps personnel caractérise également une évolution vers une individualité croissante des relations avec les salariés en question :

« Je ne vais jamais à la pêche. Je suis très occupé. C'est presque comme si j'étais au travail. Avec ma femme c'est comme si je vivais séparé pendant 6 mois de l'année. Je n'ai pas beaucoup de temps libre. Mais je ne m'ennuie pas. Je me lève à 6h30. Je traverse Paris pour des réunions. Je rentre chez moi à 23h30. » (Militant 03).

3.3.3 Reconnaissance de la participation syndicale

Le sérieux du travail collectif et le temps consacré aux questions sociales ont suscité une reconnaissance au plus haut niveau de l'entreprise et ont renforcé le choix des conseillers du salarié à ne pas arrêter leur militantisme syndical :

« Quand j'ai pris la carte syndicale, le travail était transparent. Le militantisme syndical vous le faisiez quand vous pouviez. Mon poste n'avait pas été aménagé. J'ai eu la chance d'avoir des allemands à la tête de mon département. Et eux étaient très pro. La vision du syndicalisme en Allemagne est différente. Ça fait partie de l'engagement syndical des salariés. On aime bien dire dans les entreprises, ils veulent des employés engagés. Et nous on était engagés d'une certaine façon. Et les allemands c'est dans leur culture. Ils acceptent. Ils comprennent que les salariés sont parfois syndiqués actifs ou parfois pas. Donc au contraire. J'ai eu des félicitations de la direction chaque fois que j'étais élue. Je n'ai jamais eu de problèmes. » (Militante 06).

La réussite dans la carrière professionnelle a par ailleurs renforcé leur volonté de continuer à valoriser leurs réussites dans leur syndicat. Elle procure de l'assurance et de l'autonomie aux conseillers du salarié :

« J'ai continué mon job comme avant. J'ai continué à avancer, à être promue, à progresser dans ma carrière. Dans notre syndicat, il faut avoir des projets. Être plus active, ça me manque.

Ça me manquait. J'ai toujours été active. C'est peut-être une continuation de l'activité professionnelle, d'être active dans quelque chose d'autre quel que soit le domaine, rémunéré ou pas ce n'est pas le problème. L'important c'est de vouloir faire quelque chose. » (Militante 24).

La continuité militante et la réutilisation des expériences syndicales et professionnelles induisent chez les conseillers du salarié des effets d'autonomie croissante. Elles leur procurent de l'assurance et les incitent à altérer leur militantisme dans le contexte des très petites entreprises.

Conclusion de la section I

Les résultats ci-dessus, relatifs aux orientations stratégiques des organisations syndicales, montrent que ces dernières ont cherché à « capter » les salariés des très petites entreprises par une restructuration interne et par une représentation externe des salariés, en raison de l'impossibilité légale d'élire des représentants à l'intérieur de ce type d'entreprises. Sur ce point, les syndicats ont cherché à modifier par l'extérieur, l'exclusivité existante des relations entre salariés et employeurs des très petites entreprises.

Dans ce contexte les stratégies syndicales ont induit un nouveau cadre de militantisme pour les militants syndicaux et ont provoqué des effets sur leur participation syndicale : elles ont permis une valorisation des expériences syndicales et professionnelles des individus et ont développé la professionnalisation de leurs activités militantes. D'autre part, ces stratégies ont fourni de nouvelles ressources de type structurel aux conseillers du salarié.

Sur le terrain, ces stratégies se sont référées, d'une part, à des expérimentations « d'inclusions » dans les relations employeurs-salariés en permettant aux conseillers du salarié d'intervenir directement dans les conflits au sein des très petites entreprises. D'autre part elles ont pris des formes de représentations institutionnelles externalisées multiples par le biais des interventions coordonnées de syndicalistes dans les CPRIA et CESER notamment. Le but de ces acteurs était d'atteindre une efficacité transversale en termes de résultats, en rendant publiques leurs propositions à de plus larges audiences. Au-delà de la mise en place de structures et d'un contexte de représentation externe des salariés des très petites entreprises, ces stratégies ont également provoqué des effets de motivation sur la continuité de militantisme en tant que conseillers du salarié.

En effet, elles ont d'abord permis de motiver les militants des grandes entreprises notamment, à continuer leur militantisme syndical en tant que conseillers du salarié dans des secteurs professionnels différents et nouveaux. Elles ont aussi motivé ces mêmes syndicalistes à

réutiliser leurs expériences syndicales mais aussi professionnelles dans de nouvelles organisations de travail créant une intersection entre les sphères « travail » et « syndicale ». Les stratégies ont ainsi contribué à professionnaliser l'activité syndicale des conseillers du salarié.

Les stratégies syndicales ont également permis de montrer l'importance de la place du support organisationnel dans l'évolution des caractéristiques du militantisme syndical dans des contextes professionnels où les syndicats sont jusqu'ici absents.

La partie suivante montrera comment les conseillers du salarié mobilisent ce soutien organisationnel en le transformant en de nouvelles ressources complémentaires et comment ils les gèrent par rapport à leurs propres ressources pour personnaliser leur militantisme syndical dans les très petites entreprises.

Section II

Second niveau de résultats : Quel « job crafting » du conseiller du salarié ? Proposition d'une typologie

IV : Résultats

Section II

Synthèse de la section

Le job crafting des conseillers du salarié et sa typologie

I. Préservation des ressources individuelles et valorisation des ressources de l'organisation syndicale : LE PROFIL du « BON SOLDAT »

1. Un profil de conseiller du salarié qui fusionne intérêt personnel et valorisation de l'image du collectif syndical avant tout
2. Un militantisme qui intègre les intérêts du militant
3. Un accueil réactif et soigné en amont
4. Une assistance passive en aval

II. Augmentation des ressources cognitives : LE PROFIL du « DEFENSEUR DES DROITS »

1. Le mandat de conseiller du salarié comme enrichissement personnel et professionnel
2. Un militantisme d'expertise partagée
3. Un engagement sous conditions
4. Se poser en tiers incontournable

III. Fusion des ressources personnelles et organisationnelles, et recherche de nouveaux challenges : LE PROFIL du « COMBATTANT SOCIÉTAL »

1. Le mandat de conseiller du salarié comme moyen de lutter contre l'injustice dans la société
2. Un engagement total
3. Un soutien sans condition
4. Un suivi personnalisé

Conclusion sur les résultats

Synthèse de la section

Les résultats suivants montrent que les stratégies impactent les conseillers du salarié dans leur manière de militer. Ces derniers gèrent leurs ressources et les demandes en personnalisant leur militantisme.

Les résultats au niveau individuel révèlent que les individus s'appuient sur les structures comme des ressources, comme ils le font par exemple pour les formations dispensées par le syndicat. De même ils s'appuient sur les réseaux de militants existants mis en place par leur organisation.

La gestion différenciée des ressources et des demandes par les conseillers du salarié les distingue en trois typologies différentes. Le résultat indique que cette participation syndicale peut revêtir différentes formes dans l'exercice sur le terrain bien que les conseillers du salarié soient théoriquement contraints par un même cadre règlementaire et légal.

Il montre ainsi trois typologies de conseillers du salarié : dans la première, **les bons soldats** cherchent à valoriser le syndicat tout en visant une protection légale afin de se préserver d'un éventuel licenciement de l'employeur.

Dans la seconde, **les défenseurs des droits** sont des syndicalistes qui privilégient le code du travail pour personnaliser leur militantisme syndical dans les très petites entreprises et qui se transforment parfois en « conseillers juridiques » pour protéger les salariés de ces mêmes entreprises. Ils n'hésitent pas à s'orienter, pour certains d'entre eux, vers une reconversion dans les métiers juridiques.

La troisième typologie proposée est composée de syndicalistes dits « **combattants sociétaux** ». Ce sont des conseillers du salarié qui s'émancipent de toutes contraintes en valorisant un engagement total auprès des salariés jusqu'à éclipser ces derniers dans leur intervention dans la très petite entreprise, action qu'ils considèrent similaire à une lutte sociétale et pour laquelle ils peuvent revêtir la fonction d'un lanceur d'alerte.

L'ensemble de ces résultats indique par ailleurs que l'individu s'est approprié sa participation syndicale dans le contexte des très petites organisations du travail alors même qu'elle est encadrée par une législation précise. Il montre que la construction de cette forme de participation syndicale tend vers une autonomie et une personnalisation des activités syndicales et peut aboutir à une extrême individualisation des relations avec les salariés des très petites entreprises. Le conseiller du salarié revêt ainsi deux formes simultanées de participation

syndicale, celle plus collective dans la grande entreprise et la seconde, plus individuelle, ne s'extériorisant que dans le contexte des très petites entreprises.

Cette personnalisation du militantisme se réalise au travers d'expérimentations de nouvelles approches des salariés des très petites entreprises et enrichit le propre répertoire d'actions des conseillers du salarié. Ces derniers tentent ensuite d'établir une sorte de « normalisation » de leurs approches réussies d'un public de salariés particuliers.

En conséquence, les conseillers du salarié qui étaient une ressource pour les syndicats, deviennent à leur tour des gestionnaires de ressources de l'organisation syndicale. En d'autres termes, les ressources de l'organisation (stratégies et tactiques déployées pour les très petites entreprises) et du conseiller du salarié fusionnent pour servir les stratégies de ce dernier.

La stratégie des syndicats dont le but est de faire adhérer les salariés des très petites entreprises, matériellement mais aussi symboliquement en tentant d'augmenter leur audience, deviennent donc elles-mêmes des ressources. Le conseiller du salarié qui était une ressource devient stratège. Il ajoute concrètement les actions et les structures de son organisation à ses ressources personnelles. Il s'appuie sur ces nouvelles ressources externes de type structurel et s'en approprie pour gérer ses propres ressources internes et pour personnaliser son militantisme.

Le nouveau contexte de militantisme syndical rendu possible par le syndicat, provoque des effets « d'autonomisation » du conseiller du salarié, ce qui redonne un sens à son militantisme syndical. Il est conforté par sa légitimation et prolonge sa participation syndicale en réutilisant ses expériences syndicales acquises dans la grande entreprise. Il s'appuie sur cette autonomie pour gérer ses interventions en mobilisant différemment ses propres ressources personnelles, syndicales et professionnelles selon les nouvelles situations rencontrées sur le terrain.

Sa première stratégie consiste ainsi à s'appuyer sur la structure de son syndicat pour éviter de trop fortes demandes et de préserver ses ressources, mais aussi de se préserver personnellement et professionnellement des risques et des contraintes liés à sa position dans son travail professionnel et dans l'exercice de sa fonction de conseiller du salarié. Il privilégiera en conséquence les instructions de son syndicat comme ressources pour gérer les demandes des salariés.

Sa seconde stratégie est de mobiliser les ressources de type juridique pour augmenter ses propres ressources pour ensuite les personnaliser lors de ses interventions. Il combine cette élévation des connaissances et ces nouvelles expériences techniques à celles d'ordre syndical

pour forger son assistance aux salariés. Il personnifie l'utilisation des nouvelles ressources juridiques pour valoriser une forme de militantisme syndical professionnalisé.

Sa troisième stratégie repose sur une mobilisation totale des structures de son syndicat et de ses fortes expériences syndicales et professionnelles. Il incarne son syndicat en confondant ses ressources à celles de ce dernier, en étant prêt à faire appel aux structures de son organisation mais aussi à celles situées à l'extérieur. Il augmente ses ressources en les complétant avec celles de son syndicat pour faire face à de nouvelles demandes qu'il considère comme de niveau sociétal.

Le job crafting des conseillers du salarié et sa typologie

À un second niveau de résultats les effets de la continuité de participation syndicale seront caractérisés par une autonomie croissante des conseillers du salarié dans leur manière de militer dans les très petites entreprises. Ces derniers restent ancrés dans leur collectif auquel ils font appel selon les situations mais altèrent leur activité syndicale en la réadaptant à l'environnement des très petites entreprises dans lesquelles ils interviennent. Pour cela, ils adaptent leurs ressources aux demandes des salariés de ces entreprises : ils évitent par exemple certaines demandes de salariés pour en prioriser d'autres selon leur niveau de connaissance ou selon le challenge qui se présente à eux.

Dans d'autres situations ils augmentent leurs ressources en s'appuyant sur les structures syndicales notamment en s'enrichissant sur le plan du droit du travail et les utilisent pour développer leur réseau relationnel constitué d'autres conseillers du salarié et d'autres militants syndicaux des grandes entreprises. Selon les situations rencontrées, le conseiller du salarié peut s'engager dans des actions au-delà de son répertoire syndical habituel et dépasser les limites légales de son mandat notamment par des actions d'entraides aux plus démunis. Certains cherchent ainsi à dépasser les limites associées aux actions syndicales en se challengeant avec des interventions de type sociétal. Plus encore, et selon les demandes des salariés rencontrés, il engage totalement sa personne ou évite des actions qui ne lui semblent pas en cohérence avec ses convictions. En d'autres termes il gère les demandes en préservant les ressources si la demande qui lui parvient ne correspond pas à ses convictions ou intérêts, ou au contraire l'augmente en la fusionnant avec celle résultant des stratégies de son organisation pour intervenir auprès des salariés qui présentent des enjeux plus importants selon son point de vue.

Le tableau suivant montre les différentes typologies dégagées de nos résultats. Il est le résultat du travail avec l'arbre d'analyse qui a permis un affinement de la compréhension des actions

déployées par le conseiller du salarié. Le tableau est également le résultat du croisement de cette analyse avec l'étude de la gestion des ressources et des demandes mobilisées par les sachants en contexte réel d'entreprise. Trois profils distincts sont proposés à l'issue de ces analyses croisées : « le bon soldat », « le défenseur des droits » et « le combattant sociétal ».

Tableau 11 : Synthèse des résultats relatifs à la typologie des conseillers du salarié

Profil	Caractéristiques	Motivations de militantisme syndical en grande entreprise	Motivations de militantisme syndical en tant que conseiller du salarié pour les très petites entreprises	Logiques d'actions
Bon soldat	<ul style="list-style-type: none"> • 7 femmes et 4 hommes • Faible considération par l'entreprise • Expérience syndicale faible (inférieure à 10 ans) • Détention d'un à deux mandats d'entreprise (deux militants ont trois mandats) • Expérience d'un ou de deux mandats en tant que conseiller du salarié • Tranches d'âge hétérogènes (moins de 45 ans et de 45 à 60 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilitaire (Se rapprocher des centres de décision) • Peur du licenciement 	<ul style="list-style-type: none"> • Protection contre le licenciement • Eviter de s'ennuyer dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil réactif et soigné en amont • Assistance passive en aval

Défenseur des droits	<ul style="list-style-type: none"> • 5 femmes et 2 hommes • Faible considération par l'entreprise • Expérience syndicale forte (supérieure à 10 ans) • Détention d'un à quatre mandats différents en entreprise • Expérience de 2 à 6 mandats de conseiller du salarié • Tranches d'âge hétérogènes (moins de 45 ans à plus de 60 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stigmatisation dans la carrière • Attrait pour le droit du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Gout pour droit du travail • Extension du militantisme syndical à d'autres entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise partagée • Engagement sous conditions auprès du salarié • Positionnement en tiers incontournable entre le salarié et l'employeur
Combattant sociétal	<ul style="list-style-type: none"> • 1 femme et 10 hommes • Faible considération par l'entreprise • Expérience syndicale forte (supérieure à 10 ans) • Détention de trois à cinq mandats d'entreprise • Expérience de plus de 2 à 6 mandats de conseiller du salarié 	<ul style="list-style-type: none"> • Passé familial • Lutte contre l'injustice 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de confrontation avec l'employeur • Lutte contre l'injustice 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement total • Soutien sans condition au salarié • Suivi personnalisé du salarié

	<ul style="list-style-type: none"> Militants de 45 à 60 ans et plus 			
--	--	--	--	--

En complément à ce tableau, il faut ajouter que chaque tactique réussie sera remontée au syndicat afin d’être diffusée dans les structures et réalimenter les autres conseillers du salarié plus novices.

Les approches expérimentales menées sur le terrain par certains conseillers du salarié sont partagées dans des micro réseaux et vont influencer les autres sur la manière d’intervenir auprès des salariés des très petites entreprises. Les individus vont ainsi altérer leur participation syndicale. En effet, à ce dernier niveau les conséquences relatives à la « continuité » et à la « professionnalisation » de la participation syndicale modifient à leur tour la construction de la participation des Conseillers du Salarié, en extériorisant des manières distinctes de militer. Ces constructions peuvent être distinguées selon trois groupes de conseillers du salarié. Nous en proposons une typologie : le premier groupe cherche à valoriser son organisation, le second à s’expertiser techniquement et le troisième tend vers une lutte sociale.

Ces résultats montrent que les stratégies des syndicats influent sur chaque profil de militantisme car elles constituent des ressources que les conseillers du salarié combinent à leurs propres ressources personnelles pour militer. Chaque profil est le résultat d’une gestion de la combinaison de ces deux types de ressources. En ajustant ces dernières les conseillers modifient en contrepartie la gestion des demandes. En d’autres termes ils modifient volontairement les caractéristiques de leur activité syndicale en la personnalisant et en l’adaptant au contexte.

Chaque typologie est variablement dynamisée par une gestion combinée des ressources créées par les stratégies syndicales et des ressources individuelles.

Les conseillers du salarié gèrent les ressources disponibles face aux demandes des salariés des très petites entreprises, par exemple, leur disponibilité ou leurs connaissances selon les situations rencontrées. Ils vont parfois éviter d’intervenir auprès des salariés s’ils pensent ne pas être suffisamment expérimentés. En ce sens, ils utilisent la gestion de l’évitement des demandes. Dans ces situations ils vont développer leur environnement cognitif en multipliant leurs réseaux relationnels afin que les

salariés soient tout de même pris en charge ou encore enrichir leurs connaissances en droit du travail pour techniquement mieux défendre ces derniers. Certains vont également dépasser les limites légales de leur mandat de conseiller du salarié ou les préconisations acquises lors des formations syndicales. Ces militants syndicaux recherchent ainsi à cibler de nouveaux challenges. Selon leurs expériences syndicales, les conseillers du salarié construiront des formes d'actions différentes. Ces formes peuvent être regroupées sous trois typologies : les « bons soldats », les « défenseurs des droits » et les « combattants sociétaux ».

I. Préservation des ressources individuelles et valorisation des ressources de l'organisation syndicale : LE PROFIL du « BON SOLDAT »

Le profil « bon soldat » s'appuie ainsi sur une gestion qui réduit les demandes en évitant certaines contraintes et préserve ses ressources pour protéger ses intérêts et ceux de l'organisation. Il va s'appuyer sur la structuration mise en place par les syndicats pour réorienter les demandes vers d'autres conseillers et l'utiliser comme ressource pour se remotiver dans son militantisme syndical.

Ce profil concerne onze conseillers du salarié interrogés, composés de sept femmes et quatre hommes, tous, exerçant leur premier mandat. Soucieux de leurs intérêts, ils développent une stratégie de valorisation du syndicat qui articule un militantisme syndical actif en amont où le conseiller du salarié se montre réactif et un militantisme syndical passif en aval où le conseiller du salarié reste en retrait.

Ici le conseiller du salarié gère les ressources en les augmentant ou en évitant les demandes. Il gère ses ressources disponibles en les adaptant aux situations rencontrées. Pour cela il n'hésite pas à intégrer ses propres intérêts tout en valorisant son organisation.

Ce premier profil regroupe des individus ayant moins de dix ans de militantisme syndical. Peu considérés par leur entreprise et ayant peu évolué dans leur travail, ils ont l'impression d'effectuer des tâches routinières et s'ennuient : « *Quand on s'est fait racheter, je me suis retrouvée en sous activité. Clairement, les produits sur lesquels je travaillais n'intéressaient*

plus personne. Je voulais faire autre chose. Ce travail commençait vraiment à m'ennuyer. » (Marylise). Leur travail est devenu « alimentaire » après dix à vingt années dans leur entreprise.

Les individus de ce profil sont hétérogènes en âge. On y retrouve des personnes aux deux extrémités de la vie professionnelle. Dans leur entreprise ils sont élus CE² et DP³. Trois détiennent le mandat de DS⁴ et aucun n'est membre élu de CHSCT⁵. Ils exercent leur métier dans des secteurs professionnels divers tels que « études et conseils », « informatique » ou encore « associatif ». Leur parcours professionnel est marqué par des moments difficiles comme des restructurations.

1. Un profil de conseiller du salarié qui fusionne intérêt personnel et valorisation de l'image du collectif syndical avant tout

Leur première motivation syndicale dans leur entreprise est utilitaire. Ils cherchent à se rapprocher des centres de décisions : *« ce qui m'intéressait c'était de participer à la vie de l'entreprise d'une autre manière, de mieux comprendre l'environnement dans lequel je vivais, dans lequel j'étais, où se faisait la prise de décision. J'ai pris ma carte à la CFDT 10 ans après. » (Marylise).*

La seconde est liée à la peur du licenciement : *« A ce moment-là, on m'a fait clairement comprendre qu'on voulait se séparer de moi. J'ai rencontré par hasard des représentants du personnel et à ce moment-là il y avait des élections. Et du coup j'ai pu me présenter aux élections. Juste avant de me faire virer ! » (Gilbert).*

Le rapport avec le syndicat est marqué par le respect des valeurs de cette organisation. Ce profil de militant redoute les conflits. La ligne affichée par son syndicat est suivie quasiment à la lettre. Dans son entreprise, il est personnellement intéressé par le compromis, la discussion avec sa Direction et s'éloigne de toute confrontation : *« Dans les premières réunions CE, j'ai vu que les échanges étaient souvent assez vifs. Je ne percevais pas toujours d'ailleurs l'intérêt. Je*

² CE : comité d'entreprise

³ DP : délégué du personnel

⁴ DS : délégué syndical

⁵ CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

trouvais qu'il y avait beaucoup de combats un peu futiles mais ça faisait partie de la façon d'agir avec la Direction. » (Gilbert).

Ce refus de la confrontation conduit à n'avoir ici que des militants de la CFDT dans ce profil. Ces caractéristiques se retrouvent tant dans les motivations à l'engagement dans le mandat de conseiller du salarié que dans les formes concrètes de ce militantisme en très petite entreprise.

2. Un militantisme qui intègre les intérêts du militant

Deux motivations furent identifiées pour le mandat de conseiller du salarié.

Premièrement, le mandat de conseiller du salarié répond à une volonté de se sentir davantage protégé : *« D'une part c'est l'occasion de rencontrer des salariés d'autres sociétés à l'extérieur et d'autre part ça m'offrait une protection supplémentaire ce qui était un souci pour moi, parce qu'on savait qu'on était sur une chaise éjectable si jamais il y avait des élections. Et si je n'avais pas été réélu, c'était certain que j'aurais été viré. Je n'étais pas prêt à partir. » (Gilbert).*

Le conseiller du salarié souhaite que ce militantisme lui rapporte, en renforçant sa protection contre le licenciement dans son entreprise car les années de carrière professionnelle et de militantisme syndical l'ont relativement usé : *« Quelque part ça me protège aussi d'un employeur qui aurait envie de me virer [...] j'ai dit à un collègue maintenant j'ai un double gilet pare-balles. » (Marina).* Ces militants cherchent aussi avec le mandat de conseiller du salarié à lutter contre l'ennui dans leur travail.

Deuxièmement, ce militantisme lui permet de découvrir d'autres secteurs professionnels en allant assister les salariés dans divers lieux de travail et d'éviter de s'ennuyer dans son entreprise : *« L'intérêt pour moi c'est que je sors complètement de mon domaine de compétence. C'est surtout pour avoir une ouverture sur d'autres professions qu'on ne connaît pas forcément. Ça c'est intéressant quand on est vraiment cloisonné dans son activité. C'est important parce que c'est très enrichissant. » (Georges).*

Avec leur engagement syndical et le mandat de conseiller du salarié, ils retrouvent une certaine fierté et surtout des activités variées. Ils n'hésitent pas à parler de leur assistance des salariés de très petite entreprise avec leurs collègues syndicalistes. Leur appartenance syndicale qui ne se

résumait plus qu'à une cotisation se retrouve bonifiée par la carte « bleu blanc rouge » octroyée par la Préfecture.

Sur cette base, le profil « bon soldat » va développer un militantisme à l'engagement variable selon les phases de contact avec le salarié.

3. Un accueil réactif et soigné en amont

Dans le profil des « bons soldats », les militants veulent montrer une bonne image de leur syndicat et prolonger leur militantisme défensif et respectueux de leur entreprise dans leur mandat de conseiller du salarié. Dans leur rapport au syndicat, les conseillers du salarié de ce groupe ne sont jamais en désaccord. Ils se retranchent derrière leur DS ou brandissent les mêmes argumentaires que leur syndicat dans leur entreprise et restent sur la ligne d'assistance apprise en centre de formation syndicale.

Astrid, Gilbert ou Georges sont des exemples typiques de ce profil. Comme tous les conseillers du salarié interviewés, ils sont dans plusieurs participations (dans leur travail de manière plus ou moins détachée, syndicales dans leur entreprise et dans la très petite entreprise). Ils ne se considèrent pas comme des « durs » : « *Quand je fais du conseiller du salarié, je reste militante syndicale, oui dans la discussion, pas dans l'affrontement. Je propose des services. Si je peux aider, rendre services. Aider ça fait relativiser beaucoup par rapport à ce que je vis et qu'on n'est pas si mal que ça après tout.* » (Astrid).

Leur engagement est encadré par leur DS qui leur décrit ce mandat comme une confrontation à « la misère du monde » selon l'expression d'un des conseillers du salarié mais aussi comme une expérience humaine enrichissante. Conscients de leur inexpérience, les conseillers du salarié sont prudents dans leur participation syndicale. Ils se renseignent sur les prérogatives et les obligations du mandat mais veulent d'abord limiter leurs assistances par crainte de faux pas : « *J'ai eu quelques accompagnements. Pas énormément par ce qu'on était quand même nombreux. Certains avaient une meilleure expérience et de meilleures connaissances de la boîte que moi, ils avaient un réseau plus étendu et étaient plus à même d'accompagner les salariés.* » (Gilbert).

Dans l'exercice du mandat, ils apprennent encore « le métier » de conseiller du salarié selon les termes d'une des personnes interrogées, en expérimentant quelques cas simples d'assistance

aux salariés sans conflictualité apparente et dont l'issue semble clairement annoncée au regard des explications du salarié.

Concrètement lorsque le salarié appelle pour une demande d'assistance, et avant d'entrer dans une préparation plus détaillée, ces militants demandent aux salariés de décrire brièvement la situation. Si le conflit est complexe et qu'ils ne se sentent pas suffisamment armés pour les accompagner, ils renvoient la demande à un autre conseiller du salarié plus vétéran ou plus spécialisé pour le type de dossier en question : « *Si je ne peux pas prendre une demande je transmets aux collègues. On est trois ou quatre à échanger comme ça.* » (Astrid).

En termes de mobilisation des ressources, le militant souhaite maintenir son militantisme dans le cadre du temps légal de 15 heures par mois. Il ne veut pas que ce militantisme empiète sur sa vie privée : « *Sur ces 15h, il y a l'entretien et le temps de transport. Et le pré-entretien, je ne le fais qu'exceptionnellement. C'est rarissime. S'il m'arrivait un mois d'avoir déjà fait quasiment mon plein en début de mois, je ne pourrais plus faire d'entretiens.* » (Georges).

Le conseiller du salarié de ce profil est dans une logique de répandre la bonne image du syndicat. Il se veut parfois être un point d'entrée et de découverte de ce qu'est un syndicat pour les salariés de très petite entreprise. Fréquemment, ces derniers leur ont affirmé qu'ils n'avaient encore jamais rencontré de militants syndicaux, d'où la volonté pour le conseiller du salarié de montrer la meilleure image possible de son syndicat et de sa prestation.

Le conseiller du salarié va chercher à vendre une belle image et de bonnes prestations de son syndicat sans pour autant pousser le salarié à se syndiquer au moment de l'assistance : « *L'idée c'est de les amener à contacter le syndicat [...] Je lui dis que c'est le syndicat, que derrière il y a un support juridique, vous allez être aidé.* » (Nina). Le militant a le souci que son syndicat soit bien perçu par les salariés qui le consultent : « *Je fais un travail de syndicaliste, simplement s'ils ont une bonne image de mon travail ils auront une bonne image du syndicat que je représente* » (Georges). Il a une volonté de délivrer un service de qualité : « *Je prends tous les appels et on voit ce qu'on peut faire. Je donne toujours rendez-vous à la personne.* » (Gilbert). Dans son intervention, le conseiller du salarié tente de rester le plus neutre possible. Il fait le scribe, il reformule en essayant de se réadapter rapidement entre chaque mission en dehors de sa grande entreprise mais cela n'est pas facile durant les premières missions. Il s'attache à bien soigner ses réponses pour montrer que son syndicat l'a bien formé : « *Je pose des questions factuelles dès le premier contact [...] comme vues en formation.* » (Claire). Elle propose une approche empathique des salariés qui la contactent : « *La première chose que je fais c'est de*

les rassurer [...] les personnes se raccrochent à nous. On est leur seul espoir » (Claire). C'est un syndicaliste bien dans le moule, forgé dans le langage et les comportements recommandés par son syndicat. Il suit les conseils et les instructions énoncées par ce dernier. Sa prestation est conforme à la ligne émise par ce dernier. Le conseiller du salarié ne sort pas du rang. C'est un « bon soldat ». Son souci de satisfaction « du client » le conduit à répondre à toutes les demandes et à se retrouver dans des réalités professionnelles qu'il ne connaît pas : « Je me suis retrouvée dans une boîte de travestis assez célèbre à Pigalle, alors les boîtes de travestis à 11h pour un entretien, ça sent la vieille fête [...] Je me suis retrouvée place Vendôme chez un bijoutier où on passe par des petits couloirs. » (Marina). Après l'entretien, il en parle aux autres collègues syndicalistes pour évacuer son stress qu'il avait soigneusement caché au salarié.

4. Une assistance passive en aval

Conscient de leur manque d'expériences, le syndicaliste ne prend pas de risque lorsqu'il doit réaliser une prestation : « C'est mon premier mandat. Je me souviens d'un salarié [...] je me suis dit qu'il ne faut pas que j'y aille violemment. » (Astrid). Intéressé par la relation humaine, le conseiller du salarié tente de rassurer le salarié dans son accompagnement. Le Délégué syndical qui l'a formé lui a donné les limites du mandat. Pendant les préparations, le conseiller du salarié est très à l'écoute des salariés, mais il ressort de l'entretien sans être émotionnellement touché. Il ne met pas de barrière volontairement avec le salarié mais utilise des techniques d'écoute et de langage pour se protéger des émotions. Pour se roder dans son nouvel engagement, il évite les demandes qu'il juge trop complexes ou pas suffisamment claires en les renvoyant vers ses collègues plus expérimentés sans quoi il serait mal à l'aise : « Selon le cas, je peux orienter le salarié vers d'autres conseillers du salarié de références, plus compétents ou plus spécialisés. » (Annie).

Le conseiller du salarié reste intégré dans un groupe où se mêlent débutants et vétérans. Il privilégie son réseau social où il pourra confronter son expérience et se forger. Ce qui est important pour le conseiller du salarié de ce groupe, c'est d'être complètement en phase avec les desiderata du salarié. Son syndicat lui a appris que la chose la plus importante est de respecter la volonté du salarié. En conséquence, pendant la préparation de l'entretien avec le salarié, le conseiller s'aligne sur la position de ce dernier : « Oui, on prépare [...] c'est en fonction de ce que le salarié a envie de faire » (Marylise). Pendant l'entretien avec l'employeur, il utilise la même stratégie d'approche que dans la grande entreprise et passe par une phase de jaugeage de la situation. Son travail pendant le face à face avec l'employeur est cependant

réduit. Il prend des notes et observe. Il a confiance en l'impact de sa seule présence : « *lors de l'entretien, je n'interviens pas beaucoup. J'écoute, je prends des notes [...] je vois ce qui se passe.* » (Georges). Bien qu'encore fragile dans son approche des employeurs de la très petite entreprise, le conseiller du salarié montre une apparence de solidité à laquelle le salarié peut s'accrocher. Il tente de dédramatiser l'entretien pour que le salarié comme l'employeur ne se sentent pas dans la conflictualité immédiate.

Une fois l'entretien réalisé, le conseiller du salarié ne cherche pas à poursuivre sa relation avec le salarié et ne tente ni de le syndicaliser, ni à lui prodiguer des conseils supplémentaires dans un contexte qu'il juge peu favorable pour parler d'adhésion. C'est un militant « post-it » dont l'engagement auprès du salarié est éphémère et sans attache émotionnelle : « *Après l'entretien, je leur parle pas du syndicat, ils n'ont pas la tête à ça. Certains me remercient [...] Les gens sont tellement déboussolés à ce moment-là.* » (Astrid). Tout au plus, le conseiller du salarié laissera un petit livret de son syndicat sur les droits des salariés. Il estime qu'il est présent uniquement pour accompagner et montrer la bonne image de son syndicat. La poursuite d'un second mandat dépendra de cette première expérience. Il s'autoévaluera auparavant. S'il peut continuer, il n'hésitera pas. Pour eux, il y a beaucoup plus d'agressivité et de dureté dans les très petites entreprises que dans la grande entreprise. Ils se rendent compte de la difficulté des salariés dans ce type d'entreprises : « *Cela me fait prendre conscience que l'employeur fait ce qu'il veut. ...on ne peut qu'accompagner. On ne peut que faire de notre mieux...Nous, dans les grandes entreprises, on est presque dans la fonction publique.* » (Astrid).

Cette gestion personnalisée des interventions basées sur les ressources disponibles, des priorités personnelles tout en intégrant une valorisation des structures de l'organisation syndicale sera marquée par une augmentation cognitive globale dans le second profil qui suit.

II. Augmentation des ressources cognitives : LE PROFIL du « DEFENSEUR DES DROITS »

Le profil « défenseur des droits » cherche à augmenter ses ressources relationnelles et ses connaissances techniques afin de faire face aux demandes. Il s'appuie sur l'organisation syndicale en termes de formation et combine cette dernière pour forger un militantisme d'expert.

Ce second profil concerne cinq femmes et deux hommes. Il repose sur une stratégie de « professionnalisation » qui fait appel à l'expérience syndicale et l'expertise juridique des

conseillers. Désireux de partager son expertise, le conseiller du salarié s'engage sous conditions pour devenir une tierce personne indispensable.

Dans ce profil les conseillers du salarié développent leurs ressources en augmentant leur capacité cognitive en termes de droits du travail. Ils vont adapter et personnaliser leurs interventions syndicales selon ces nouvelles connaissances.

Les conseillers du salarié de ce groupe sont plus âgés que le groupe précédent. Certains ont entre 45 et 60 ans, d'autres sont retraités. Ils occupent ou ont occupé des postes à responsabilité dans leur entreprise : ingénieur dans les métiers techniques, responsable commercial ou encore acteurs de terrain dans les organisations non gouvernementales. Leur travail professionnel reste important mais ils ne le privilégient plus car ils ont l'impression de stagner désormais. Ils ont une longue expérience de militantisme (plus de dix ans) et sont passés dans leur entreprise par plusieurs mandats électifs. Si pour deux conseillers du salarié, le cumul des mandats électifs est plus réduit, leur expérience confirmée sur le mandat de Délégué du Personnel est significative, témoignant d'une très bonne expérience d'accompagnement de salariés. Les conseillers du salarié du profil « défenseur des droits » sont constitués de six militants CFDT et d'un militant CGT.

Ici, comme pour le profil précédent, l'engagement syndical s'explique par des difficultés avec l'employeur lors de leur déroulement de carrière. Très vite, comme Axelle, les conseillers du salarié découvrent qu'ils ne sont pas seuls dans ce cas. Cela leur a fait prendre conscience que pour obtenir gain de cause, l'enjeu du rapport de forces avec la Direction était nécessaire. Les élections professionnelles ont été une occasion pour basculer dans le syndicalisme. Salariés lambdas au départ, ils se sont concertés dans l'entreprise et ont décidé collectivement de choisir une étiquette syndicale qui leur semblait la plus proche de leur idéal dans le contexte du moment : *« il n'y avait pas de syndicat dans mon entreprise à ce moment-là. On en a parlé entre nous et on a été voir un syndicat. On a été bien reçu par le représentant à l'époque. Après je me suis présentée aux élections et j'ai été nommée DS. »* (Axelle).

La participation syndicale commence à ce moment-là et se poursuivra même après avoir quitté la carrière professionnelle. Dans leur action, et compte tenu de leurs responsabilités syndicales, et de leur goût pour le droit du travail, ils prennent conscience que le code du travail est une arme précieuse pour tenir tête à la direction et faire respecter leur point de vue sur les droits des salariés : *« Je me sens légitime pour accompagner un salarié. C'est mon expérience personnelle*

qui sert, mais renforcée de mes acquis en matière juridique, qui fait que j'ai cette connaissance mais aussi la conviction personnelle que tout ce que je fais c'est utile. » (Darius).

Au fil du temps, leur « cuir militant » selon les termes de Bachir, s'est durci en passant des mandats d'élus CE (comité d'entreprise), de Délégué du personnel, de comité d'hygiène de sécurité et des conditions du travail (CHSCT) puis de Délégué Syndical. Ils siègent de manière assidue dans les instances de représentation du personnel, participent aux assemblées et réunions syndicales organisées par leur syndicat puis sont repérés par des responsables syndicaux dans leur penchant pour le droit du travail.

1. Le mandat de conseiller du salarié comme enrichissement personnel et professionnel

L'engagement dans le mandat de conseiller du salarié résulte dans la moitié des cas d'une suggestion de leur syndicat. Il est synonyme pour eux d'une double possibilité : accroître leur compétence juridique et étendre leur militantisme auprès de salariés dans de nouveaux lieux de travail. Ils ont ressenti qu'il fallait donner un nouveau sens à leur engagement. Les conseillers du salarié vont alors pousser leur formation juridique dans les centres de formation syndicale mais aussi reprendre des études. Cette manière d'assister les salariés est synonyme de connaissances techniques en droit : *« J'ai été désignée déléguée syndicale par le syndicat. Je suis la seule représentante au sein de mon entreprise [...] J'ai pris de l'ampleur. Le syndicat a vu que j'avais des connaissances juridiques et m'a proposée de devenir conseiller du salarié. J'ai suivi la formation juridique au syndicat plusieurs jours sur 3 mois. » (Axelle).* Pour les conseillers du salarié retraités également, l'attrait pour les compétences et les actions juridiques représentent une nouvelle occupation du temps libéré par l'absence de contrainte de travail.

Les militants de ce profil considèrent que le droit du travail est le premier outil à mettre au service des salariés et regrettent que certains conseillers du salarié le négligent : *« Il y a des conseiller du salarié qui ne connaissent rien au droit du travail. Je trouve ça dommage. En plus ils ne se forment pas et prennent la place des autres qui voudraient le faire » (Axelle).* Le juridique est leur arme préférée. Ils veulent devenir experts et insistent sur la notion de conseil juridique. Pour les conseillers du salarié encore actifs dans leur entreprise, cette acquisition de compétences signifie aussi une possibilité de reconversion dans les métiers juridiques ou une

poursuite vers des fonctions de conseillers prudhommes. Ils redynamisent leur militantisme et se réengagent de cette manière.

2. Un militantisme d'expertise partagée

Les conseillers du salarié de ce profil judiciarisent leurs actions militantes. Leur passé syndical dans les grandes entreprises les a amenés à se confronter aux directions au travers de mandats de délégué syndical ou de délégué du personnel : « *J'ai eu des problèmes [...] Je suis rentré rapidement dans les mandats syndicaux... Aujourd'hui je m'investis totalement dans le syndicat, j'ai un mandat de délégué syndical, je suis membre du CE et je suis au CHSCT.* » (Darius).

Dans l'exercice de leur mandat les conseillers du salarié vont préparer les entretiens comme des avocats en faisant raconter dans les moindres détails la situation conflictuelle entre le salarié et l'employeur, soutirer des éléments parfois cachés que le salarié serait tenté de ne pas en parler. Ils écoutent et prennent notes sur ce que leur rapportent les salariés. Dans ce travail, ils s'intéressent surtout aux remarques, aux mots qui semblent anodins ou « petites phrases » lancées furtivement en aparté ou en présence de témoins par l'employeur, les changements d'attitude de ce dernier dans le temps, les concomitances d'événements entre ce qui arrive au salarié et ce qui se passe dans l'entreprise. Ils se renseignent aussi sur l'employeur, sa formation, son parcours d'entrepreneur, et les incidents passés ou en cours avec d'autres salariés. Prévue pour une heure, la séance peut ainsi atteindre quatre heures comme nous raconte Agathe. Leur seul intérêt est de faire gagner le salarié par le respect des droits de ce dernier, de réduire les sanctions que pourrait infliger l'employeur et si possible de le faire disculper.

Sur le plan individuel, les militants se retrouvent plus autonomes et compétents dans leur capacité à conseiller et à orienter le salarié vers des actions juridiques. Ils peuvent apporter parfois des éléments de témoignage précieux pour le travail de l'avocat : « *Les notes d'entretien, c'est comme une arme* » (Petra). Par ce travail il juridicise son action militante. Parfois, il ne se gênera pas pour rappeler à l'employeur ses lacunes en matière de droit du travail et montre par la même occasion la technicité de sa défense du salarié : « *Parfois ils te reçoivent en disant vous êtes qui vous ? tu sors la carte bleue blanc rouge de conseiller du salarié ou tu te présentes de la Direction du Travail, ça les calme [...] tu rétablis l'équilibre en disant à l'employeur qu'il a le droit de se faire accompagner aussi, et qu'avec le salarié, ils sont au même niveau tout au moins dans l'échange.* » (Francine).

Les militants considèrent qu'être conseiller du salarié, c'est un métier. Mais ils manquent de moyens et les réclament à leur syndicat comme à la Direction du travail. Indemnisés à hauteur

de quarante euros par an pour un minimum de quatre missions réalisées leur semble dérisoire. Ils doivent se débrouiller pour s'acheter un manuel de code du travail. Certains vont jusqu'à demander des codes d'accès à leurs amis travaillant dans des services de ressources humaines pour accéder aux sites spécialisés afin de se maintenir à jour. Les expériences professionnelles et militantes du conseiller du salarié se combinent également avec la volonté de partager cette expertise technique avec les salariés : « *On m'a formée au droit du travail qui au début était partiel mais qui finit par se renforcer. Au bout de six ans on a des réflexes [...] j'ai découvert le côté psychologique et passionnant de l'assistance. Le métier, moi j'appelle ça un métier, cette place que prend le conseiller du salarié, ça prolonge mon utilité à la société.* » (Maria). Par cette affirmation, les conseillers du salarié voudraient être reconnus comme des assistants juridiques. Ce besoin de reconnaissance trouve explication par la confrontation personnelle à des situations d'injustice subies par le conseiller du salarié : « *J'ai eu des soucis personnels avec mon employeur et je sais ce que c'est de recevoir une lettre recommandée à la veille d'un week-end [...] Le mandat de conseiller du salarié c'est mon plus beau mandat.* » (Axelle). L'engagement dans le mandat de conseiller du salarié s'apparente en conséquence à une quête d'actions, de connaissances juridiques mais aussi à un besoin de reconnaissance professionnelle.

3. Un engagement sous conditions

Le militant a conscience de sa valeur et ne conçoit pas son engagement au côté du salarié de la très petite entreprise comme allant de soi. Il se sent utile dans la fonction juridique et demande au salarié de se prendre en charge. Il veut un salarié partenaire. Le conseiller du salarié exprime une volonté d'instaurer un travail constructif d'équipe : « *Je fais des choses que j'estime utile. C'est vrai que des fois il y a des salariés qui ont l'air tellement peu motivés eux-mêmes. Il faut déjà qu'ils s'aident eux-mêmes avant qu'on puisse les aider* » (Agathe). Si le salarié ne s'investit pas lui-même, le conseiller du salarié se réserve le droit d'arrêter sa prestation. C'est du donnant donnant : « *Aux salariés, vous donnez le doigt, ils vous prennent le bras, j'ai dit stop. Je m'étais fait avoir au début [...] Au bout d'un moment, je dis stop* » (Axelle). Pour éviter de tomber dans le même piège, le militant fait parler le salarié : « *Je les fais parler beaucoup, je les fais écrire [...] Je leur dis dites-moi tout ce qui se passe [...] ça les soulage. Après on en discute [...] J'essaie de leur faire dire quand ça a commencé. Après ils disent ah oui c'est ça* »

(Francine). Par cette démarche, il veut faire prendre conscience aux salariés de la nécessité de travailler en collectif.

La prise de contact avec le salarié est capitale pour définir la nature de la relation qu'il souhaite créer avec les salariés. Ici, le conseiller du salarié va souligner sa liberté dans son militantisme par rapport à la fonction définie par le code du Travail, en s'appropriant le rôle et en le jouant à sa manière : « *On nous a bien dit ça en formation, qu'on était quelque part des représentants du ministère du travail donc peut être avec une espèce de neutralité. Je dirais pas ça par ce qu'on est quand même pro salarié [...] On nous a dit que c'est une fonction où il faut être correct [...] Moi j'aime bien bousculer les employeurs.* » (Agathe). Ici le conseiller du salarié réadapte son militantisme. Il ne suit plus une partition écrite d'avance mais transforme son engagement syndical en actions techniques, dont il perçoit l'efficacité car mesurables et encadrées par des textes de lois.

4. Se poser en tiers incontournable

Une fois que le conseiller du salarié est convaincu de l'engagement du salarié à ses côtés, son engagement est très actif. Conscient qu'il est maintenant considéré par le salarié comme un confident juridique fiable, il prépare le salarié à la confrontation avec l'employeur : « *Pour mieux accompagner le salarié même si ce n'est pas prévu dans le cadre légal, je vais le faire. Je vais le recevoir avant.* » (Darius).

Il va tenter de tout savoir sur la situation entre le salarié et son employeur, et ne veut surtout pas découvrir en séance des points qui lui auraient permis de remporter la séance. Il va ainsi chercher tous les points faibles de l'employeur avant la confrontation afin de préparer les enchaînements d'argumentation. Il veut mettre en difficulté juridiquement la partie adverse comme nous le raconte Bachir à propos de cet employeur, un cabinet d'avocats associés, qui avait reproché à une salariée son absence répétée pour arrêt maladie et le retard pris dans la préparation des dossiers clients. La salariée, qui était assistante juridique, raconta au conseiller du salarié qu'elle avait été malade après avoir attrapé froid à son poste de travail. Or ce dernier se trouvait dans un couloir de passages, placé près d'une fenêtre et n'était pas chauffé pendant l'hiver. Le conseiller du salarié, qui était aussi élu CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail) dans son entreprise, utilisa ce manquement relatif aux conditions de travail pour démonter complètement les arguments de l'employeur. Les employeurs n'avaient pas anticipé l'attaque venant du conseiller du salarié. La salariée n'eut aucune sanction. Cette anecdote montre que pendant la confrontation, le militant se veut incontournable dans la relation

entre le salarié et son employeur. Il tente de prendre le contrôle des échanges : « *Des fois j'essaie de faire dire à l'employeur ce qu'il n'a pas envie de dire pour le mettre en porte à faux [...] Je dis au salarié que ce n'est pas à vous d'engager la conversation, c'est au patron [...] Des fois je recadre le débat un peu [comme] la médiatrice.* » (Axelle).

A ce moment précis, le conseiller s'engage résolument au côté du salarié en étant parfois contraint de passer par un compromis. Plusieurs militants nous ont fait part que leur but était de faire en sorte que le salarié assisté s'en sorte avec le moins de sanction possible : « *Je cherche le compromis plutôt qu'une situation qui se termine mal. Le dindon de la farce c'est quand même le salarié qui va se retrouver au chômage.* » (Maria).

Pour donner suite à son mandat de conseiller du salarié, certains espèrent devenir conseillers prud'homaux après trois à quatre mandats. Pour eux c'est une prolongation logique, une sorte de promotion syndicale. La notion de carrière professionnelle dans les métiers juridiques les attire fortement et leur permettrait une reconversion.

III. Fusion des ressources personnelles et organisationnelles, et recherche de nouveaux challenges : LE PROFIL du « COMBATTANT SOCIÉTAL »

Le profil « combattant sociétal » combine de fortes expériences syndicales et professionnelles avec le pouvoir légal du syndicat pour mettre en place un militantisme syndical de type sociétal. Il utilise les ressources offertes par le syndicat pour dépasser ses propres limites. Il recherche le challenge.

Ce dernier profil se base sur une stratégie de préparation aux conflits et s'exprime par deux tactiques : le soutien sans condition et le suivi personnalisé. Contrairement à la stratégie précédente, le militant anticipe ici un conflit avec l'employeur. Il prend le contrôle de la préparation et se substitue au salarié durant le face à face avec l'employeur.

Ici le conseiller du salarié va dépasser les limites légales de son mandat. Il augmente sa capacité à prendre en charge les demandes des salariés. Il veut relever de nouveaux défis et aller au-delà de ses propres limites. Les syndicalistes de ce profil personnalisent leur participation syndicale en gérant leurs ressources et les demandes en acceptant des interventions lourdes selon les situations. Ils cherchent à accroître leur réseau relationnel et leurs connaissances syndicales, en ciblant de nouveaux challenges (recherche de dépassement des contraintes légales par exemple). Cette gestion autonome et personnalisée des ressources et des demandes aboutit à

des constructions de formes de participation inédites, notamment dans l'intégration des dimensions sociétales dans leurs actions.

Ce dernier profil concerne onze conseillers du salarié dont dix hommes et une femme. La proportion hommes/femmes est inversée par rapport aux deux premiers profils. Ils sont conseillers du salarié depuis au moins deux mandats et ne sont plus considérés par leur entreprise au niveau de leur carrière professionnelle. Ils ont plus de quarante-cinq ans et trois sont retraités. Leur ancienneté moyenne dans l'organisation syndicale est la plus importante des trois groupes. Quatre des cinq militants CGT interrogés se retrouvent parmi les onze conseillers du salarié du profil « combattant sociétal ».

Le groupe de « combattants sociétaux » est composé de militants tels que Rick, Hugo ou Claude. Leurs motivations pour l'engagement syndical ont deux origines.

Premièrement, elles sont souvent liées à un passé familial. Deuxièmement, ces syndicalistes souhaitent lutter contre l'injustice. Entourés d'amis militants politiques et syndicalistes qui venaient se réunir avec leurs parents militants, les conseillers du salarié de ce profil ont choisi très tôt de s'engager dans la politique ou dans un syndicat : *« Je suis entré au syndicat à l'âge de 23 ans. J'étais déjà engagé dans des partis politiques quand j'avais 16 ans. Je viens d'un village où 80% des gens travaillaient dans une usine. La plupart sont aujourd'hui morts de l'amiante présente dans l'usine sans être reconnus par l'entreprise. Des gens très proches moi. J'ai toujours considéré ça comme anormal. »* (Hugo). Très vite ils se sont portés volontaires pour porter des mandats à responsabilité tels que celui de Délégué Syndical dans leur entreprise car pour eux, le travail est central : il est à défendre à tout prix.

1. Le mandat de conseiller du salarié comme moyen de lutter contre l'injustice dans la société

Dans ce profil, nous retrouvons cette volonté de lutter contre l'injustice comme motivations à s'engager dans le mandat de conseiller du salarié. Dans leur vision, le rôle de conseiller du salarié est synonyme de militant sociétal, mobilisant des actes civiques dans une société qu'ils trouvent injuste. Pour tous les conseillers du salarié sans exception, croyants ou non, la dimension religieuse n'est pas associée à leur militantisme. Un quelconque sentiment de rapprochement avec un missionnaire religieux parti dans les contrées lointaines pour convertir les individus a été rejeté explicitement par l'ensemble des conseillers du salarié. Ces derniers ont affirmé être en phase avec la volonté d'aider les autres mais ils ne font pas l'aumône. Leurs actions ne sont pas conduites par la morale, en ce sens ce ne sont pas des entrepreneurs de

morale (en référence à l'article de Jean-Michel Denis, « Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? », 2003) :

« Depuis que je suis dans le syndicat, je mets mon sens de l'humain au service du plus grand nombre. Je peux aider mon prochain. Ça dépasse le syndicalisme. Je suis un athée convaincu mais j'ai la valeur de l'humain. Tu tends la main de bon cœur. J'arrive dans des terres inconnues. Je suis là pour faire le lien entre les gens. » (Claude).

Ce troisième profil reflète une volonté d'échanges conflictuels avec l'employeur. Certains conseillers du salarié se qualifient parfois eux-mêmes de « casseurs de patrons » ou des « rentre dedans ». Sous ces auto-appellations les conseillers du salarié se veulent directs, sans nuance. Un dénouement positif n'est pas leur but premier. Il n'y a pas de volonté d'obtenir de solution partielle. Pour eux, l'injustice est établie à priori. Il n'y aura donc pas de recherche systématique de compromis. C'est un militantisme sociétal qui englobe une lutte dure pour un salarié des très petites entreprises.

2. Un engagement total

Le militantisme en tant que conseiller du salarié est un match de boxe qu'il faut remporter. Tous les coups semblent permis. Le conseiller du salarié se considère comme le prolongement du salarié dans un combat où l'enjeu n'est pas la seule cause du salarié à défendre. Dans ce groupe, nous trouvons Claude, par exemple, qui est issu d'une famille catholique. Son père était ouvrier dans le bâtiment. Il nous raconte que dans sa région, l'entraide avec les voisins était naturelle. Des moments difficiles ont marqué la vie de sa famille mais ses parents restaient solidaires avec ceux qui étaient davantage dans le besoin. Le conseiller du salarié a transposé cette expérience personnelle dans son nouveau militantisme. De ses croyances religieuses, il n'en reste rien dans son militantisme mais il n'hésite pas s'il peut à donner une pièce à un sans-abri. Il s'identifie au salarié aidé mais garde le contrôle de ses émotions comme le montre cet exemple de suivi d'un salarié alcoolique : *« J'ai eu un cas d'un type qui s'est mis à boire et ça n'allait plus avec son patron [...] Il m'appelait, parfois plusieurs fois dans la même journée et après mon boulot [...] Et puis le salarié a accepté de se soigner. [...] Il a repris son boulot. » (Claude).*

Pour les conseillers du salarié de ce groupe, le militantisme n'est concevable que dans un engagement au côté des salariés plutôt que de passer leur temps dans les instances de type CE : *« Je suis secrétaire général du syndicat [...] J'ai encore un mandat de CE mais on me voit rarement dans ma boîte [...] J'essaie de passer encore régulièrement [...] Le mandat de*

conseiller du salarié, ça permet de rester sur le terrain. » (Luc). Toujours prêts à se rendre utiles, ils se font donc élire et cumulent plusieurs mandats : DP, DS, CE, CHSCT, voire secrétaire général d'un syndicat. Le conseiller du salarié ici est un « super délégué du personnel » davantage attiré par les relations interpersonnelles que par les aspects juridiques d'un dossier salarié : « Le conseiller du salarié c'est quelqu'un qui est plus social, qui a plus de facilité, il est capable de nouer les contacts [...] Un bon délégué du personnel fera un bon conseiller du salarié. » (Joseph).

3. Un soutien sans condition

Le militantisme syndical se mêle à l'engagement civique. Fiers de leur engagement syndical, ils n'ont pas hésité à prendre le mandat de conseiller du salarié pour étendre leur militantisme syndical dans les très petites entreprises. Ils se sont informés auparavant mais ont choisi eux-mêmes de s'y engager. Ils n'ont pas eu besoin d'incitation du syndicat. Totalement engagé et quelle que soit le comportement du salarié, le conseiller du salarié s'impose de l'assister jusqu'au bout : « *J'ai eu des gens qui m'ont menti. Je l'ai su face au patron [...] Je reste quand même jusqu'au bout.* » (Luc).

Ils sont dans une posture dure et vont jusqu'à considérer l'employeur comme un ennemi. Pour eux, se substituer à un salarié ne les gêne pas. Cela fait partie de leur forme d'actions. Ainsi, lors de la prise de contact avec le salarié, leur engagement est rapide car ils se conçoivent dans une logique de secours à des salariés confrontés à des employeurs peu éthiques : « *Si j'étais pas là, ils auraient licencié les gens comme de la merde.* » (Hugo). Son action vise en priorité à aider un public qui lui apparaît défavorisé par rapport à celui des grandes entreprises qui disposent de présence syndicale forte. Un autre marqueur de leur militantisme est l'association des actions à un idéal de société. Pour eux, tous les employeurs se retrouvent dans l'appellation unique de Patrons qu'ils opposent volontiers aux salariés : « *Ce que je sais c'est qu'ils [les salariés] sont contents de nous trouver. Quand ils nous voient ils ont l'impression de voir dieu.* » (Hugo).

La manière de défendre les salariés est de ce fait toujours adossée à une question sociétale. Les conseillers du salarié de ce profil sont des militants CGT et des plus vétérans de la CFDT, pour qui, l'étiquette syndicale ne pose pas de problème à tenir une posture de dureté. Leur vision des enjeux sociaux pour la très petite entreprise est aussi plus large que pour les autres conseillers du salarié. Ils sont

extrêmement fiers de leur militantisme. Ce sont des militants « timbre-poste ». Mais l'engagement poussé pour les salariés en grande difficulté est aussi coûteux en temps d'autant que le conseiller du salarié peut avoir lui-même une charge professionnelle et syndicale lourde dans son organisation : « *J'ai des mandats de délégué du personnel, de secrétaire du CE [...] J'ai tout fait* » (Alice). Le conseiller du salarié va dans certains cas jusqu'à modifier son temps de vie personnelle et professionnelle pour les salariés de très petite entreprise : « *Une fois j'ai passé 2 heures à écouter des gens en pré-entretien [...] Je prends toujours sur mon temps personnel pour faire des pré-entretiens [...] Et je fais souvent des comptes-rendus devant mon ordinateur en mangeant.* » (Alice). Dans leur entreprise, ils ne s'intéressent plus aux instances de représentation du personnel mais plutôt à la politique syndicale de leur organisation et aux combats pour les salariés risquant d'être privés d'emploi.

4. Un suivi personnalisé

Symbole d'un type de société à défendre, le salarié de la très petite entreprise est associé à une préparation d'entretien minutieuse. Le conseiller se comporte comme un stratège qui conçoit le face à face avec l'employeur comme une bataille qu'il convient de préparer avec le plus de sérieux possible : « *Je fais un tri [...] C'est ma façon de travailler [...] Je trie par rapport à la personne quand elle présente les choses, je le sens déjà si elle est honnête dans sa démarche ou pas ou si elle me cache des choses ou pas [...] Je vais passer des heures avec elle pour préparer.* » (Jack). Il fait du « sur mesure », prend son temps pour analyser la situation du salarié et cherche les détails qui pourraient faire tomber l'employeur. Il contrôle ses arguments et utilise son expérience syndicale afin d'être plus efficace. Dans son mandat de conseiller du salarié, il reste volontaire pour toutes les demandes d'assistance de salariés de très petite entreprise. Certains, comme Rick, ont réalisé plus de 700 missions et continuent à le faire en tant que retraités. La vie personnelle et militante se confondent.

Lors de l'entretien, son engagement est total. Le parler est franc et un ton dur trouvent leur place dans un rapport de force avec l'employeur. La dimension humaine de leur assistance aux salariés est aussi bien mise en avant. En situation de face à face, il ne manifeste aucune peur devant l'employeur, mobilise la technique dite de « miroir », c'est un militant qui rend coup pour coup : « *Si le patron est violent et qu'il essaie de m'interdire de parler, je me montre aussi dur et je monte le ton [...] Je menace d'appeler l'inspection du travail et là en général, il se calme* » (Claude). Il est prêt à mobiliser son organisation syndicale si nécessaire pour porter le dossier du salarié devant les tribunaux. Il va jusqu'à se substituer au salarié et décider à sa place

: « *J'ai dit à un patron que même si le salarié ne va pas aux prud'hommes, je porterai plainte en tant que syndicaliste auprès du tribunal d'instance.* » (Hugo).

La démarche dépasse le cadre légal de la mission du conseiller du salarié : « *J'estime que j'ai un droit d'alerte dans les petites structures* » (Mark). Mêlant pour certains d'entre eux des luttes politiques et syndicales, les conseillers du salarié de ce groupe sont portés en finalité par la défense non pas d'un seul salarié mais de tous les salariés qu'ils considèrent victimes de la misère et de la détresse sociale. Les conseillers du salarié combinent ici des convictions personnelles, une grande autonomie, un militantisme syndical éprouvé et des actions civiques pour mettre en avant les enjeux sociétaux dans leur combat, faisant davantage référence au militantisme de « timbre-poste » (à savoir un militantisme syndical durable et fidèle au syndicat dans le temps) que de « post-it » (par référence à un militantisme syndical sans affect).

Conclusion sur les résultats

De notre travail de terrain, nous avons proposé un résultat à deux niveaux : le premier niveau est d'ordre organisationnel dont les stratégies ont pour effets d'impacter l'ensemble des syndicalistes impliqués dans le contexte de très petite entreprise en créant un nouvel espace de militantisme.

Dans le détail, dans un premier niveau macro, les résultats montrent d'abord que de nouvelles stratégies des organisations syndicales sont tournées vers les salariés des très petites entreprises et plus largement dans les organisations de travail où la présence syndicale reste faible. Ces stratégies reposent sur une structuration organisationnelle et territoriale afin de permettre aux militants syndicaux de se rapprocher des salariés. Elles contribuent à faciliter les échanges et les rencontres entre des salariés de très petites entreprises qui ont eu, jusqu'ici, rarement l'occasion d'être au contact avec des syndicalistes. Elles visent ensuite à soutenir les conseillers du salarié dans leur investissement dans les très petites entreprises en leur donnant un cadre de militantisme syndical organisé (reconnaissance, administration, formation, capitalisation des expériences...etc.).

Le premier effet sur les conseillers du salarié montre que ces stratégies ont contribué à la professionnalisation de la participation syndicale de ces individus qui répliquent leur expérience de militantisme syndical de la grande entreprise en l'altérant au niveau de ses caractéristiques pour l'adapter aux très petites entreprises. Cette nouvelle participation syndicale a lieu

simultanément que celui envers son travail et son militantisme syndical dans son entreprise d'origine. La reconnaissance du syndicat de l'investissement fourni par le conseiller du salarié, sa continuité de participation syndicale et le fondement d'un militantisme syndical caractérisé par une combinaison d'expériences professionnelles et syndicales, montrent que la participation des conseillers du salarié tend à se professionnaliser. Les effets des stratégies syndicales ont ensuite des conséquences sur la gestion des demandes et des ressources des conseillers du salarié dans leur activité syndicale auprès des salariés des très petites entreprises.

Dans les trois profils en effet, la gestion des demandes et des ressources a constitué une dynamique centrale, mobilisée pour assurer leurs interventions auprès des salariés. Chaque profil s'est fondé non seulement sur les ressources individuelles mais également sur celles générées par leur organisation, matérialisées par les structures mises en place ou encore les services associés (formation, environnement interprofessionnel, réseaux de contacts...etc.).

Notre étude a montré que dans leur volonté de conquérir les salariés des très petites entreprises et face à un contexte défavorable, les organisations syndicales se sont appuyées sur une structuration interne et ont exercé un travail institutionnel se traduisant par une stratégie de représentation des salariés.

Les interactions des organisations syndicales avec d'autres collectifs d'acteurs dans et en dehors des institutions ont pu ainsi créer de nouveaux droits pour les salariés et impacter les relations industrielles directement dans les très petites entreprises. Tout en soutenant le militantisme syndical des conseillers du salarié dans les très petites entreprises et en mettant en place des lieux de représentations externes de ces mêmes salariés par le biais d'un dialogue institutionnel (CPRIA, CPRI, CESER...etc.), les logiques suivies ont trouvé leurs limites face à la faible disposition de ressources économiques des très petites entreprises et à l'absence de force légale des consensus obtenus avec les autres acteurs que sont les organisations patronales.

Globalement et à différents niveaux, les stratégies syndicales tournées vers les très petites entreprises ont changé l'environnement de militantisme syndical pour les conseillers du salarié dans le sens où elles les ont rapprochés des salariés de ces entreprises et les ont valorisés en leur permettant de représenter une nouvelle population jusqu'ici non prioritaire en termes de ciblage d'actions syndicales.

Ce changement de contexte a ensuite pour effets de rendre la participation syndicale des conseillers du salarié plus durable dans le temps et leur a permis de continuer à militer dans de nouvelles structures syndicales avec des militants venant de plusieurs secteurs professionnels

divers. Le changement contextuel de militantisme a procuré aux conseillers du salarié un sentiment de reconnaissance et de valorisation de leurs expériences.

Cette plus grande assurance a incité les conseillers du salarié à prendre davantage d'autonomie vis-à-vis de leur organisation sans pour autant s'en déconnecter. Cette relative distanciation a généré une autonomie individuelle croissante dans leur acte militant. Cette plus grande liberté de militantisme syndical les a ensuite motivés à prendre des initiatives dans leur participation syndicale, qu'ils ont altérée et remodelée pour l'adapter au contexte des salariés des très petites entreprises.

Dans cette dynamique « d'émulsion » entre ressources personnelles, professionnelles et syndicales, les conseillers du salarié se sont emparés des stratégies de leur organisation pour en constituer de nouvelles ressources qu'ils ont ensuite mobilisées pour leurs actions sur le terrain. En ce sens les conseillers du salarié ont construit leur militantisme syndical par une gestion personnalisée des ressources et des demandes. La participation syndicale des conseillers du salarié s'est précisément traduite par une modification et une adaptation simultanée de leurs expériences syndicales et professionnelles acquises dans leur entreprise d'origine. En les valorisant dans la durée et dans de nouveaux espaces, ils ont professionnalisé leurs interventions auprès des salariés des très petites entreprises. Les nouvelles caractéristiques de leur militantisme syndical personnalisé soulignent en finalité une évolution des relations industrielles dans les très petites entreprises : elles tendent vers une individualité croissante de la relation entre les syndicalistes et les salariés.

Conclusion générale

Conclusion
générale

I. Apports théoriques

1. Stratégies syndicales fondées sur une représentation externalisée des salariés et sur les structures territoriales pour adhérer les travailleurs
2. Professionnalisation du militantisme syndical tourné vers les très petites entreprises
3. Proposition d'une typologie de job crafting du militantisme syndical des conseillers du salarié

II. Apports syndicaux, managériaux et sociétaux

1. Apports syndicaux

- 1.1 Première préconisation : valoriser les militants dans les régions et réduire la centralisation des décisions
- 1.2 Seconde préconisation : soutenir les militants attirés et engagés par de nouvelles causes sociales
- 1.3 Troisième préconisation : Valoriser les militants expérimentés

2. Apports managériaux

- 2.1 Premier apport managérial : valorisations des nouvelles compétences acquises par les individus engagés dans des activités militantes
- 2.2 Second apport managérial : opter pour un management d'entreprise agile pour les salariés engagés en dehors de leur travail professionnel

3. Apports sociétaux

- 3.1 Premier apport sociétal : création de la solidarité envers de nouvelles populations
- 3.2 Second apport sociétal : développement d'un militantisme autonome face à l'évolution des formes de travail fondé sur l'autoentrepreneuriat (travail dit « uberisé »)

Limites de l'étude

Nouvelles pistes de recherche

Bibliographie

Annexes

I. Apports théoriques

Le premier apport théorique de l'étude porte sur les stratégies syndicales tournées vers les très petites entreprises. Notre travail enrichit la littérature d'une nouvelle compréhension de stratégies des syndicats analysées jusqu'ici dans le cadre des grandes entreprises (Fiorito, 2015; Czarzasty et al., 2014; Behrens & Pekarek, 2012). L'étude montre d'abord que les stratégies syndicales pour les très petites entreprises sont des stratégies de décentralisation et qu'elles sont déployées sous formes d'expérimentations menées localement par les structures territoriales. Elles visent ensuite à représenter les salariés en dehors de leur entreprise en instaurant des négociations institutionnelles dans des instances de dialogue social externes telles que les commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRIA et CPRI).

La seconde contribution théorique de la recherche porte sur la proposition de nouveaux facteurs explicatifs à la professionnalisation croissante du militantisme syndical des individus. Ce travail apporte une nouvelle compréhension de cette évolution par rapport aux travaux de Thomas (2017) qui suggèrent que la professionnalisation des militants syndicaux est conséquente de la concentration des structures syndicales. Notre étude se distingue du travail de Thomas (2017) en montrant que les stratégies syndicales décentralisées pour les très petites entreprises développent un militantisme syndical autonome, une valorisation des expériences syndicales et professionnelles dans l'activité des conseillers du salarié. La recherche suggère que les stratégies syndicales décentralisées pour les très petites entreprises créent de nouveaux facteurs de facilitation de la continuité militante dans de nouveaux contextes (Atchley, 1989; Feldman & Beehr, 2011; Beehr, 2014).

La troisième contribution théorique constitue le cœur de notre travail et enrichit la théorie job crafting en proposant une typologie de militantisme syndical dans les très petites entreprises. Sur ce point, la recherche se distingue des travaux actuels (Rudolph et al, 2017; Demerouti & Bakker, 2011; Berg et al, 2008; Tims et al., 2015b) en montrant d'abord que des ressources induites par une organisation sont fusionnées avec les ressources individuelles afin de construire de nouvelles activités en cohérence avec les attentes des individus. Elle enrichit ensuite la littérature relative au militantisme syndical, en proposant une explication de la construction de la participation syndicale des individus dans un contexte de très petites entreprises. Par ce travail, l'étude propose un nouveau modèle d'analyse de gestion des demandes et des ressources sous la forme d'une typologie de job crafting du militantisme syndical des conseillers du salarié.

Au-delà, la recherche suggère que les individus altèrent d'eux-mêmes leurs activités et se créent un nouvel espace de travail à l'intérieur même de l'espace proposé par leur organisation afin d'exercer leur militantisme selon leurs buts et leurs intérêts premiers. En ce sens, ces nouvelles activités deviennent davantage individualisées et individuées (Bessy, 2008) et peuvent sortir des cadres collectifs habituellement mis en place.

Le tableau de synthèse suivant indique les contributions théoriques de l'étude. Il contribue à la littérature selon les trois apports suivants : la décentralisation des décisions et des actions syndicales sont privilégiées par les syndicats afin d'augmenter la portée de leurs stratégies auprès des salariés de très petites entreprises. Cette analyse enrichit la littérature et se différencie de la thèse de Fiorito (2015), de Czarzasty et al. (2014) et de celle de Behrens & Pekarek (2012) qui ont montré que la stratégie de centralisation des décisions au niveau des centrales syndicales est plus efficace dans le contexte des grandes entreprises.

Tableau 12 : Synthèse des contributions (voir page suivante) :

Littérature	Contributions
<p>La revitalisation des syndicats se fonde sur des stratégies orientées vers la centralisation des structures internes en ciblant les grandes entreprises (Fiorito, 2015; Czarzasty et al., 2014; Behrens & Pekarek, 2012)</p>	<p>Première contribution théorique : représentation externalisée et structuration territoriale pour adhérer les salariés des très petites entreprises.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies syndicales pour les très petites entreprises sont des stratégies qui s'appuient d'abord sur la décentralisation des négociations institutionnelles dans les territoires. • Elles cherchent ensuite à permettre aux structures locales de se rapprocher des salariés des très petites entreprises et de développer les adhésions.
<p>Les travaux de Thomas (2017) suggèrent que la professionnalisation des militants syndicaux est liée à la concentration des structures syndicales</p>	<p>Seconde contribution théorique :</p> <p>Le militantisme syndical dans les très petites entreprises est professionnalisé selon une nouvelle dimension spatiale et de nouvelles caractéristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il se développe d'abord dans un nouvel espace créé par les individus eux-mêmes au sein de l'espace mis en place par leur organisation. • Il se caractérise ensuite par une participation individuelle fondée sur une autonomie croissante, sur une valorisation personnelle des expériences syndicales et professionnelles.
<p>Les travaux relatifs au job crafting suggèrent que les ressources mobilisées sont personnelles (Rudolph et al, 2017; Tims et al, 2016). La littérature n'explique pas à ce jour la construction du militantisme syndical dans les très petites entreprises.</p>	<p>Troisième contribution théorique : proposition d'une typologie de militantisme syndical dans les très petites entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources individuelles mobilisées sont fusionnées à celles induites par les organisations syndicales. • La construction de la participation syndicale des conseillers du salarié dans un contexte de très petites entreprises est expliquée par un nouveau modèle d'analyse de gestion des demandes et des ressources sous la forme d'une typologie de job crafting du militantisme syndical (« bon soldat », « défenseur des droits » et « combattant sociétal ».

1. Stratégies syndicales fondées sur une représentation externalisée des salariés et sur les structures territoriales pour adhérer les travailleurs

En complétant les nombreuses analyses sur le militantisme syndical dans les grandes entreprises (Clark, 2000; Kuruvilla & Fiorito, 1994; Gordon et al., 1980; Czarzasty et al., 2014; Behrens & Pekarek, 2012), cette étude enrichit la littérature en montrant que les stratégies des organisations syndicales ont contribué à faciliter l'émergence d'une nouvelle forme de militantisme syndical spécifique aux très petites entreprises.

L'analyse éclaire deux points de stratégies syndicales des organisations syndicales : révéler la capacité des organisations syndicales à créer un nouveau contexte de militantisme dans les très petites entreprises malgré une situation législative défavorable, en exerçant un travail institutionnel (Hampel et al., 2017; Helfen & Sydow, 2013; Cutcher-Gershenfeld, 1994; Suddaby & Greenwood, 2005; Hirsch & Bermiss, 2009) et inter organisationnel de représentation de salariés non organisés ; montrer la capacité des organisations syndicales à adapter leurs structures pour réduire la distance entre les militants syndicaux impliqués et les salariés des très petites entreprises par une logique de délégation territoriale.

Dans la première stratégie de représentation externe des salariés de très petites entreprises, le dialogue social a pour but de trouver des consensus entre partenaires sociaux et de créer de nouveaux droits pouvant être généralisées à l'ensemble des salariés des très petites entreprises d'une région (Granqvist, & Gustafsson, 2016; Helfen & Sydow, 2013; Cutcher-Gershenfeld, 1994). Les interactions entre les représentants syndicaux et patronaux ont ainsi modifié les droits des salariés des entreprises situées dans la même région. Ces modifications ont notamment porté sur l'accès à des prestations sociales des salariés des très petites entreprises. Dans les commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRIA et CPRI) dont la mission principale est de permettre des échanges sur les préoccupations de ces entreprises, le travail institutionnel des acteurs en présence a évolué vers des stratégies d'influence plus marquée, voire conflictuelles depuis 2017 avec l'instauration de nouvelles CPRI siégées par des nouveaux acteurs (syndicaux ou patronaux). Ces commissions paritaires sont des lieux de dialogue social territorial et ont contribué au déploiement de stratégies et de logiques propres à chaque groupe d'acteurs (Suddaby & Greenwood, 2005). Ces derniers ont par exemple réussi à générer de nouveaux droits sur la mutuelle santé pour les salariés au travers de conventions reflétant un consensus entre représentants patronaux et syndicaux. Ce jeu d'influences et parfois de confrontations a créé un contexte dont les enjeux ont abouti à des changements dans les très

petites entreprises ou à une situation de stagnation ou d'échecs (Currie et al, 2012; Hampel et al., 2017; Helfen & Sydow, 2013). Dans ce travail institutionnel, les initiatives individuelles se mêlent aux décisions collectives (Zietsma, & Lawrence, 2010) et reflètent en réalité la sensibilité des différents groupes de militants syndicaux portant des causes variées à défendre (Cutcher-Gershenfeld, 1994; Friedland & Alford, 1991). Certains représentants syndicaux ont évoqué par exemple et en priorité l'importance des œuvres sociales comme un droit des salariés des très petites entreprises au même titre que dans les grandes entreprises. D'autres ont porté leur intérêt pour une mutuelle complémentaire ou la diffusion d'informations relatives au droit du travail. Mais tous ont convenu que les employeurs de très petites entreprises n'avaient pas toujours les moyens de généraliser des résolutions prises d'un commun accord par manque de moyens financiers. Le travail d'influence des syndicalistes a trouvé ses limites face aux réalités économiques de ces très petites entreprises. En outre l'absence d'obligation légale associée aux décisions ou aux orientations prises collectivement dans les commissions paritaires régionales interprofessionnelles a fragilisé l'application concrète des consensus dans les entreprises.

La seconde stratégie déployée par les organisations syndicales repose sur une structuration interne, à savoir développer une présence syndicale à tous les niveaux du territoire pour se rapprocher des salariés des très petites entreprises. Cette stratégie a consisté à se structurer en cohérence notamment avec les institutions décentralisées de l'Etat mais aussi par rapport aux zones d'activité des très petites entreprises. De ce travail de structuration les organisations syndicales se sont rapprochées des lieux de travail au niveau régional, départemental et locale (Rey, 2014). Cette stratégie a dévoilé en réalité une imbrication des structures organisationnelles des syndicats. Chaque structure syndicale remonte des informations jusqu'au plus haut niveau et permet aux organisations syndicales de porter leurs revendications dans des lieux où les logiques se confrontent (Helfen & Sydow, 2013; Lawrence & Suddaby, 2006). Se rapprocher et entrer en contact directement avec des salariés en dehors de leur lieu de travail constitue par exemple une des mises en œuvre concrètes de cette stratégie. L'action a aussi eu pour but de « shunter » les relations industrielles exclusives entre employeur et salariés (Dufour & Hege, 2006), en place dans les très petites entreprises depuis des décennies et de les transformer en des nouvelles relations tripartites « employeurs – salariés – syndicats ». Cette logique de rapprochement s'est traduite par exemple par des opérations « coup de poing » telles que la mise en place de caravanes avec des militants syndicaux motivés dans des zones d'activité des très petites entreprises afin d'entrer en contact avec des salariés et de leur proposer des informations et conseils. Jusqu'ici ces opérations se sont soldées par des résultats limités

voire décevants en termes d'adhésion. D'autres opérations syndicales ont également consisté à accueillir des salariés dans des bureaux provisoires à proximité des lieux de travail ou avec des stands de distribution de tracts (Rey, 2014), sans résultats concluants à ce jour. Sur ce point, les expériences menées par les syndicats quelle que soit leur étiquette, ont trouvé leurs limites en particulier en termes de nombres d'adhésion obtenue. La question de leur efficacité pourrait être posée en conséquence.

Tableau 13 : Première contribution théorique

Littérature	Contributions
La revitalisation des syndicats se fonde sur des stratégies orientées vers la centralisation des structures internes en ciblant les grandes entreprises (Fiorito, 2015; Czarzasty et al., 2014; Behrens & Pekarek, 2012)	<p>Première contribution théorique : représentation externalisée et structuration territoriale pour adhérer les salariés des très petites entreprises.</p> <p>Les stratégies syndicales pour les très petites entreprises sont des stratégies qui s'appuient d'abord sur la décentralisation des négociations institutionnelles dans les territoires.</p> <p>Elles cherchent ensuite à permettre aux structures locales de se rapprocher des salariés des très petites entreprises et de développer les adhésions.</p>

2. Professionnalisation du militantisme syndical tourné vers les très petites entreprises

Notre seconde contribution à la littérature se situe au niveau de la professionnalisation du militantisme syndical (Guillaume & Pochic, 2009) dans le contexte des très petites entreprises. Pour Thomas (2017) comme pour Czarzasty et al (2014) la professionnalisation est fondée sur la centralisation des décisions et des actions, et sur une concentration des structures syndicales. Dans le cas des conseillers du salarié présents dans les très petites entreprises, notre étude montre que cette évolution vers la professionnalisation se fonde sur le soutien organisationnel du syndicat et surtout sur la possibilité de réutiliser les expériences syndicales et professionnelles dans le contexte des très petites entreprises. Cette réutilisation des expériences a aussi contribué à la continuité militante syndicale dans les très petites entreprises. Notre étude montre que la professionnalisation du militantisme syndical est non seulement liée aux structures mises en place par le syndicat (Thomas, 2017) mais qu'elle résulte également de la

possibilité de valorisation individuelle, induite elle-même de la possibilité de combiner des expériences professionnelles réussies et des contributions syndicales positives. Dans ce cadre, la fusion des sphères syndicales et professionnelles a permis une résilience du militantisme syndical des individus dans la durée. L'affect qui rendait certains militants syndicaux fidèles au syndicat continue à persister dans cette nouvelle forme de militantisme (Ion, 2012), mais elle se construit dorénavant à partir de compétences professionnalisées. En contexte de très petites entreprises, le syndicaliste devient en quelque sorte « maître » de son militantisme, tant au niveau de la manière que des ressources à déployer.

Cette seconde contribution porte sur les éléments qui ont progressivement conduit à la professionnalisation de la participation syndicale dans les très petites entreprises (Thomas, 2017; Czarzasty et al, 2014). Pour cela nous avons analysé trente et un récits de vie de militants syndicaux. Nous avons mobilisé et articulé plusieurs apports théoriques portant sur la continuité de la participation syndicale (Atchley, 1989; Elder & Johnson, 2003; Beehr & Bennett, 2015; Gordon et al, 1980), la perception du soutien organisationnel (Baran et al, 2012; Eisenberger et al, 1986; Sguera et al, 2018), la professionnalisation de l'expérience syndicale et la possibilité de sa réutilisation (Thomas, 2017; Beehr, 2014).

L'étude montre que les individus continuent à militer syndicalement pour trois raisons : la première réside dans la volonté des individus à éviter une rupture brutale de leur activité syndicale (Beehr & Bennett, 2015; Atchley, 1989; Elder & Johnson, 2003). La seconde raison souligne l'importance de l'environnement syndical rencontré précédemment par les militants et le soutien syndical qui leur a été accordé pendant leur militantisme syndical en entreprise. Cette seconde motivation a été prépondérante dans la décision de continuer à s'engager (Baran et al, 2012; Eisenberger et al, 1986). La troisième raison qui a poussé les individus à continuer à militer se situe dans la reconnaissance octroyée aux contributions militantes des individus, principalement par leur propre organisation syndicale, mais aussi par leur entreprise. Ce dernier point a encore renforcé le sentiment de valorisation d'une participation bien accomplie (Thomas, 2017; Beehr, 2014).

Ces résultats enrichissent la littérature à plusieurs niveaux. **Premièrement** ils permettent d'éclairer le militantisme syndical des individus dans des environnements de travail qui ne sont pas les leurs habituellement. Cette exploration a été jusqu'ici rarement proposée dans la

littérature car occultée par celle des salariés exerçant leur participation syndicale là où ils ont été élus ou mandatés, c'est-à-dire dans leur propre entreprise.

Au-delà de ce premier éclairage, notre travail établit que le militantisme syndical des conseillers du salarié est la continuité de celui exercé dans leur entreprise d'origine. Cette continuité militante traduit d'abord le sentiment d'avoir contribué positivement aux actions de l'organisation syndicale. Elle reflète ensuite la peur d'une disruption de la participation syndicale, particulièrement si celle-ci a été réussie (Beehr, 2014). Ce point soulève plusieurs questions : les militants syndicaux qui continuent à militer dans de nouvelles structures syndicales ont-ils systématiquement vécu des expériences globalement positives ? Si la réponse est négative, la continuité de militantisme syndical serait-elle en réalité une échappatoire ou une occasion de militer pour une nouvelle cause, notamment pour des questions plus sociétales (Lengfeld & Ordemann, 2016) ? Cette question nécessiterait d'être affinée par une analyse de la trajectoire militante (Fillieule, 2001) des individus qui n'auraient justement pas eu le sentiment d'avoir contribué positivement au sein de leur organisation syndicale.

Deuxièmement, notre étude montre que le soutien du syndicat rencontré par les conseillers du salarié, a constitué un facteur déterminant dans le choix de poursuite d'une participation syndicale (Baran et al, 2012; Eisenberger et al, 1986). Sur ce point plusieurs questions restent à confirmer. Ce soutien, comme l'écoute et le message de positionnement constructif émis par le syndicat vers les militants syndicaux, constitue-t-il une stratégie globale de l'organisation à les motiver à s'engager dans l'action militante de manière durable ou est-ce plutôt une attitude pro syndicale de l'individu située en amont (Ajzen & Fishbein, 1980) qui rendrait ce dernier plus « perméable » au discours d'une organisation ? Par ailleurs, cette continuité de la participation syndicale des conseillers du salarié serait-elle également influée par le climat social de l'entreprise dans laquelle les individus avaient exercé leur militantisme syndical (Redman & Snape, 2016) ?

Troisièmement, l'autre élément qui a définitivement pesé sur le choix des individus à continuer leur militantisme syndical en tant que conseiller du salarié, réside dans la possibilité de réutiliser leurs expériences syndicales dans un « nouveau » contexte. Cette possibilité se réfère en finalité à une reconnaissance de la participation syndicale accomplie. Elle correspond symboliquement à la valorisation du militant syndical par son organisation (Thomas, 2017). Or cette reconnaissance représente-t-elle le seul élément déclencheur d'une poursuite de participation syndicale ? Par ailleurs, l'organisation du travail, et précisément les managers ou les dirigeants

d'entreprise que les militants syndicaux ont pu côtoyer lors de diverses négociations par exemple, joue-t-elle également un rôle de « facilitateur » de la participation syndicale parallèlement à l'activité professionnelle des conseillers du salarié (Beehr, 2014) ?

Tableau 14 : Seconde contribution théorique

Littérature	Contributions
<p>Les travaux de Thomas (2017) suggèrent que la professionnalisation des militants syndicaux est liée à la concentration des structures syndicales</p>	<p>Seconde contribution théorique :</p> <p>Le militantisme syndical dans les très petites entreprises est professionnalisé selon une nouvelle dimension spatiale et de nouvelles caractéristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il se développe d'abord dans un nouvel espace créé par les individus eux-mêmes au sein de l'espace mis en place par leur organisation. • Il se caractérise ensuite par une participation individuelle fondée sur une autonomie croissante, sur une valorisation personnelle des expériences syndicales et professionnelles.

3. Proposition d'une typologie de Job Crafting du militantisme syndical des conseillers du salarié

Notre étude apporte une troisième contribution théorique portant sur la proposition d'une typologie de job crafting (Oldham & Hackman, 2010; Demerouti, 2014) du militantisme syndical des conseillers du salarié. Nous suggérons qu'il est possible de distinguer les conseillers du salarié dans leur manière de gérer leur participation syndicale dans le contexte des très petites entreprises car premièrement ces derniers gèrent non seulement leurs ressources individuelles mais ils mobilisent également des ressources de type « structurel » de leur organisation en les fusionnant. Deuxièmement, dans ce processus d'unification des ressources, les conseillers du salarié transforment et personnalisent leur activité militante tout en étant dans un cadre de missions règlementaires fixé par l'Etat et dans une approche syndicale. De ce fait, ils s'appuient sur une combinaison de registres personnel, légal mais aussi sur des ressources matérielles et immatérielles octroyées par leur organisation syndicale (formation interne, informations et analyses de spécialistes internes ou partenaires, argumentaires et tracts syndicaux préparés et diffusés en masse par la confédération syndicale, appui sur des structures juridiques de proximité...etc.). Un premier groupe de conseillers du salarié va ainsi privilégier

une gestion des ressources en valorisant leur organisation et préserver leurs ressources personnelles. Un second groupe priorisera une augmentation de leur ressource cognitive et un troisième groupe choisira de fusionner totalement leurs ressources individuelles et celles de leur organisation.

En suggérant que l'activité syndicale des conseillers du salarié est fondée sur une gestion variable des ressources individuelles mais aussi de celles de l'organisation, nous proposons une typologie de participation syndicale dans les très petites entreprises dans le but de répondre à la question de recherche principale suivante : **comment le conseiller du salarié construit-il son militantisme syndical dans le tissu économique des très petites entreprises ?**

Fondant notre analyse sur vingt-neuf récits de vie de conseiller du salarié et articulant les apports théoriques relatifs à la participation syndicale et au participation (Lichterman, 1996; Fillieule, 2001; Ajzen, 1991; Nicourd, 2009; Ion & Ravon, 1998; Redman et Snape, 2016; Sawicki et Siméant, 2009; Grima et Beaujolin-Bellet, 2014; Fiorito, Padavic et DeOrtentiis, 2015), nos résultats attestent de la diversité du militantisme syndical dans la très petite entreprise. Trois profils ont été dégagés : **le « bon soldat », le « défenseur des droits » et le « combattant sociétal » qui témoignent de trois stratégies distinctes.**

Dans le premier profil, le militant syndical valorise son syndicat en ayant une prise en main exemplaire du salarié (Dubin, Champoux & Porter, 1975) et en s'alignant ensuite sur sa position. **Dans le second**, il met à disposition du salarié son expertise juridique. Il crée un partenariat avec le salarié et s'interpose entre ce dernier et l'employeur. Il veut apaiser la situation et obtenir le moins de sanctions possible pour le salarié. **Dans le dernier**, le militant syndical anticipe un conflit avec l'employeur. Il prend le contrôle de la préparation et se substitue au salarié durant le face à face avec l'employeur. Si la première stratégie témoigne d'une participation syndicale intégrant les intérêts personnels du militant tout en fournissant un service aux salariés (Olson, 1965; Gaxie, 2005), la seconde est marquée par la valorisation de la technicité de sa prestation juridique (De Terssac, 2014; Péliasse, 2009) alors que la dernière montre un militant soucieux de justice sociale. Ces résultats complètent et enrichissent la littérature à plusieurs niveaux.

Au premier niveau de cette analyse, la recherche permet de comprendre le militantisme syndical dans les très petites entreprises jusqu'ici rarement étudié dans la littérature car occulté par celui des grandes entreprises. Au-delà de ce premier éclairage, notre travail établit d'abord que la sphère de militantisme syndical externalisé dans les très petites entreprises ne se dissocie

pas de celle du militantisme syndical de la grande entreprise. Les deux sphères sont interconnectées en s'enrichissant mutuellement. L'expérience militante en grande entreprise du délégué du personnel est réutilisée dans la très petite entreprise, de manière continue mais adaptée au nouveau contexte. Les motivations de la participation syndicale dans la sphère syndicale de la grande entreprise peuvent sembler identiques à celles de la participation syndicale en tant que conseiller du salarié, comme la protection contre le licenciement dans le profil « bon soldat ». Mais en réalité elles évoluent : la peur du licenciement devient un renforcement contre le chômage et le besoin d'être utile à l'entreprise se transforme en la crainte de s'ennuyer au travail pour le « bon soldat ». De même, la stigmatisation dans la carrière s'oriente vers l'extension du militantisme syndical à d'autres entreprises et l'attrait pour le droit du travail se transforme en accroissement de compétences juridiques pour le profil « défenseur des droits ». Enfin, pour le profil « combattant sociétal », l'imprégnation du passé familial et la lutte contre l'injustice s'élargissent en combat contre l'injustice sociale et la volonté de confrontation avec les employeurs. La combinaison de ses ressources personnelles et de celles issues des structures du syndicat permettent aux conseillers du salarié de créer leurs propres activités syndicales selon une gestion adaptée aux demandes : dans certains cas, cette gestion est orientée vers la préservation des ressources vis-à-vis des salariés, dans d'autres cas elle les mobilisera totalement.

L'étude montre également que, bien que spatialement isolé (Ferrette, 2010), le militantisme syndical du conseiller du salarié est socialement intégré (Briec, 2014). Le conseiller du salarié s'insère dans un collectif constitué de militants syndicaux débutants et vétérans engagés dans le même mandat, se passant le relais pour répondre aux demandes des salariés. Il s'appuie sur les outils et les structures de collectifs mis en place par son organisation syndicale pour créer des réseaux d'individus. Sous forme de micro groupes de trois ou quatre militants syndicaux, ils s'appuient sur ces collectifs qui permettent des échanges d'expériences variées, plus ou moins complexes et qui reposent en définitive sur une transmission orale des savoir-faire et des savoir-être d'un militantisme syndical dont la préoccupation peut être sociétale, professionnelle ou de valorisation syndicale. Individuellement, les conseillers du salarié accroissent leur compétence en se servant des expériences vécues dans leur entreprise (Théry, 2009; Addison & Hirsch, 1989; Bennett & Kaufman, 2004) ou localement dans les très petites entreprises. En d'autres termes, ils s'enrichissent mutuellement, directement au travers des échanges de récits d'assistance aux salariés et indirectement par des formations que leur procure leur syndicat. Ils s'appuient ici sur les ressources de leur organisation. Dans leur rapport à cette dernière, les

conseillers du salarié viennent aussi nuancer la compréhension du militantisme syndical personnaliste développée par Lichterman (2005) pour qui la structure organisationnelle est en retrait dans l'action militante. En effet, pour les conseillers du salarié, leur syndicat et notamment le délégué syndical, qui peut être également conseiller du salarié, restent des points de référence incontournables dans leur nouvelle participation syndicale.

Au second niveau de l'analyse, la recherche contribue à la littérature en enrichissant la compréhension de la théorie du job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) dans un contexte de multiple participation syndicale de l'individu, à savoir dans son entreprise, dans son métier et en tant que conseiller du salarié dans les très petites entreprises (Redman & Snape, 2016; Akoto, 2014; Cohen, 2005). La double sphère syndicale et celle de la profession ne sont pas hermétiques entre elles. En s'engageant volontairement dans ce nouveau militantisme syndical, l'individu exprime sa volonté de continuer à exercer son travail et à rester en contact avec ses collègues. Il veut poursuivre la participation dans son entreprise et donner un nouveau sens à son militantisme syndical en le développant dans les très petites entreprises. Nos résultats confirment le travail de Ion (2012, 2015) dans un contexte où la structure syndicale continue à être présente sans être oppressante (Tomás et al, 2014). Sans reprendre la multiplicité d'adhésion décrite par l'auteur, nous retrouvons ici un militantisme syndical s'exerçant dans un temps court comme le militant « post-it » (Ion, 2015). Loin d'être figé, ce mandat apparaît comme un espace de liberté où le militant peut concrétiser et mesurer l'utilité de sa participation syndicale, des possibilités qui semblent, dans certains cas, édulcorées progressivement dans le contexte de la grande entreprise (Clark, 2000; Kuruvilla & Fiorito, 1994; Gordon et al, 1980). Le sentiment d'être plus utile aux salariés des très petites entreprises est d'ailleurs marqué par le fait qu'aucun des vingt-neuf militants syndicaux interrogés n'a fait état de lassitude ou d'intention de quitter ce mandat.

Par ailleurs, cette recherche a permis d'identifier des facteurs de contingence impactant le militantisme syndical des conseillers du salarié de manière et à des degrés divers sans remettre en cause la participation syndicale (Festinger, 1957; Ajzen & Fishbein, 1980). L'attitude pro syndicale est révélée par des chocs personnels dans le parcours de vie du conseiller du salarié (Fillieule, 2001). L'étiquette syndicale ne conditionne pas son action. Ce sont plutôt les événements chocs de sa biographie personnelle et son rapport au syndicat qui déterminent son profil. Notre étude montre qu'il y a appropriation du militantisme syndical du conseiller du salarié et non détournement à des fins personnelles de ce dernier. La capacité d'adaptation du militant est mise en évidence dans le mandat de conseiller du salarié au travers des épreuves en

situation réelle d'assistance aux salariés. Les conseillers du salarié s'adaptent, façonnent et comprennent leur nouvelle participation syndicale en se confrontant à de nouvelles situations, à de nouveaux acteurs situés hors de leur zone de confort habituel. En ces termes il étend son environnement cognitif (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Même lorsqu'ils intègrent leurs intérêts personnels (Gaxie, 2005) en recherchant par exemple à se protéger contre un licenciement ou à acquérir de nouvelles compétences (Olson, 1965), le conseiller du salarié continue à fournir avec bienveillance, un soutien même restreint, au salarié. A l'inverse, la participation syndicale peut être totale jusqu'à éclipser le salarié. En d'autres termes, il mobilise toutes les dimensions du job crafting pour gérer ses ressources en préservant si nécessaire ses intérêts et en considérant les demandes auxquelles il doit faire face (Tims et al, 2012; Rudolph et al, 2017). Le militant se considère au service du salarié (Gall & Fiorito, 2011), ce qui reste le fondement du militantisme syndical (Lichterman, 2008). La validité externe des résultats établis dans d'autres contextes (Lhuilier & Meynaud, 2014; Fiorito, Padavic & DeOrtentiis, 2015) est élargie à celui du militantisme syndical dans la très petite entreprise, avec en particulier la transposition du rôle de Délégué du Personnel dans la grande entreprise vers celui du conseiller du salarié notamment sur l'intérêt à se rapprocher des salariés, à les écouter, à les accompagner et à les défendre. Sur ce point, le conseiller du salarié semble

être la continuité temporelle et fonctionnelle du Délégué du Personnel dans son approche du salarié et de son militantisme syndical.

Tableau 15 : Troisième contribution théorique

Littérature	Contributions
<p>Les travaux relatifs au job crafting suggèrent que les ressources mobilisées sont personnelles (Rudolph et al, 2017; Tims et al, 2016). La littérature n'explique pas à ce jour la construction du militantisme syndical dans les très petites entreprises.</p>	<p>Troisième contribution théorique : proposition d'une typologie de militantisme syndical dans les très petites entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources individuelles mobilisées sont fusionnées à celles induites par les organisations syndicales. • La construction de la participation syndicale des conseillers du salarié dans un contexte de très petites entreprises est expliquée par un nouveau modèle d'analyse de gestion des demandes et des ressources sous la forme d'une typologie de job crafting du militantisme syndical (« bon soldat », « défenseur des droits » et « combattant sociétal »).

II. Apports syndicaux, managériaux et sociétaux

Dans cette partie l'étude proposera d'abord des apports concernant les organisations syndicales, Elle proposera ensuite des apports managériaux et conclura par des réflexions sur le plan sociétal.

Sur le plan syndical, les apports préconisent la **valorisation des militants dans les régions et la décentralisation des décisions, le soutien des militants attirés et engagés par de nouvelles causes sociales à défendre et la valorisation des militants expérimentés afin de développer les activités des seniors.**

Sur le plan managérial, l'étude interroge **le positionnement de l'entreprise face aux nouvelles compétences acquises par des implications nouvelles des individus et le type de**

management pouvant être mis en œuvre pour les salariés engagés en dehors de leur travail professionnel.

Au niveau sociétal, l'étude montre **une création de solidarité des syndicats envers de nouvelles populations (Fantasia, 1995) et le développement d'un militantisme autonome face à l'évolution des formes de travail dites « uberisées ».**

1. Apports syndicaux



Conclusion générale

1. Apports syndicaux

- 1.1 **Première préconisation** : valoriser les militants dans les régions et réduire la centralisation des décisions
- 1.2 **Seconde préconisation** : soutenir les militants attirés et engagés par de nouvelles causes sociales
- 1.3 **Troisième préconisation** : Valoriser les militants expérimentés

Le job crafting permet aux individus d'éviter une insatisfaction dans leurs activités. Il peut permettre aux individus de rester dynamique et engagés. L'engagement dans le job crafting des militants influence le changement organisationnel et induit à la création de liens sociaux plus importants dans les collectifs de militants.

Or la stagnation des adhésions, la baisse de la syndicalisation, le vieillissement des militants à compenser, la fuite des militants vers d'autres causes à défendre posent plusieurs problèmes de management et sont plusieurs éléments de défi au renouveau des organisations syndicales. Viennent s'y ajouter la rareté des militants à s'engager pour de nouveaux salariés à défendre, la mutation du travail vers un phénomène « d'uberisation » et les défis associés aux problèmes environnementaux.

L'étude questionne en outre la capacité des syndicats à faire face à de nouvelles formes d'engagement extérieur à un même collectif. Elle montre que les individus sont nombreux à vouloir s'orienter vers des préoccupations autres que syndicales et quittent ainsi le cadre de militantisme établi par les organisations syndicales. Ce point souligne premièrement un élément important car il questionne les organisations syndicales sur leur capacité organisationnelle à répondre aux nouvelles demandes de leurs militants, à savoir militer dans d'autres organisations ou associations et ainsi s'éloigner de l'encadrement mis en place par les syndicats. Cette question impacte directement le pouvoir de mobilisation des syndicats face à des engagements multiples qui soulignent les nouvelles orientations des participations des individus. En d'autres termes, les choix de mobilisation qui viendraient des syndicats seraient-ils encore priorisés par les individus investis dans d'autres collectifs en dehors du monde du travail ? L'encadrement, et finalement l'orientation des militants vers des actions répondant aux valeurs partagées par le collectif en amont se retrouve déstabilisée voire remise en cause par des participations nouvelles hors de l'institution syndicale.

Les syndicats comme toute autre organisation définie sur des principes, objectifs et valeurs, sont contraints de gérer leurs ressources militantes au regard du développement des

militantismes nouveaux, individualisés, échappant progressivement à toute hiérarchisation. Cette contrainte vient s'ajouter à la raréfaction globale des ressources militantes à ce jour.

1.1 Première préconisation : valoriser les militants dans les régions et réduire la centralisation des décisions

Différentes études (Dares, 2016) ont montré que le taux de syndicalisation est en baisse continue ou stagne sur les 30 dernières années. Si ce point a été tenu compte par la plupart des syndicats, il continue à questionner leur capacité à valoriser les militants dans les régions. La stratégie de centralisation des décisions est synonyme d'une hiérarchisation des investissements des individus mais compte tenu de la dispersion des entreprises, et notamment des moyennes et très petites entreprises, l'étude montre qu'il serait opportun de développer la décentralisation des structures en les renforçant et d'accorder une plus forte autonomie des acteurs territoriaux.

Première préconisation :

Revaloriser les militants dans les régions, réduire la centralisation et la hiérarchie en accordant une forte autonomie aux militants afin de stimuler leur engagement dans des lieux de travail dispersés et dont les salariés sont faiblement syndiqués.

1.2 Seconde préconisation : soutenir les militants attirés et engagés par de nouvelles causes sociales

L'attrait des militants vers d'autres activités plus autonomes et pouvant être personnalisées montre également la nécessité pour les syndicats de se tourner vers d'autres populations et de fusionner leurs expériences pour d'autres causes hors du monde du travail. La segmentation et le recluse stricte dans les intérêts des travailleurs ne représente plus une barrière à la fuite des militants, voire à la baisse d'adhésion des individus. La convergence des actions semble devenir une des possibilités de faire face à la baisse de la syndicalisation et de revitaliser le militantisme multiforme. Cet accompagnement des militants vers des activités plus ouvertes sur les préoccupations du reste de la société semble être privilégiée par les individus qui ont accumulé des compétences et des expériences. Si les organisations syndicales restent dans la sphère qui leur a été fixée depuis 1884 (Sirot, 2014), elles pourraient ne pas attirer plusieurs générations de militants qui aspirent désormais à militer de manière plus transversale. Le management

« d'encadrement » semble devoir laisser place à un management « d'appui » afin de reconstruire un nouveau socle de militants professionnalisés. Sur ce point se pose la question de la formation et de la reconnaissance des parcours militants qui n'a toujours pas trouvé réponses à ce jour.

Seconde préconisation :

Soutenir les militants attirés et engagés par de nouvelles causes sociales à défendre, extérieures à l'organisation du travail afin de les réengager dans de nouvelles activités et les fidéliser.

1.3 Troisième préconisation : valoriser les militants expérimentés

Bien que les syndicats se préoccupent du vieillissement de leurs militants depuis plusieurs années, le problème reste entier car les jeunes recrues ne sont pas suffisamment nombreux pour prendre le relais des plus anciens. Or, la problématique pourrait être approchée différemment en la déplaçant sur la valorisation des militants expérimentés pour plusieurs avantages : la fidélité de ces derniers est stable et ils sont nombreux à continuer à militer dans des structures locales et immédiatement mobilisables pour développer de nouvelles actions de solidarité. Par contre, le problème se pose chez les jeunes car ils ne sont pas majoritairement attirés par les syndicats pour plusieurs raisons : l'identification des syndicats et de leur finalité n'est pas claire pour les jeunes. En outre, les valeurs défendues par les organisations syndicales sont éloignées des intérêts des jeunes générations qui ne comprennent pas toujours leurs actions revendicatives dans le monde du travail. Enfin, l'image des syndicats est souvent négative telle que présentée par certains médias prisés par les jeunes. Le résultat est que ces derniers se distancent des syndicats considérés comme des organisations opaques, ne défendant que leurs propres intérêts et loin de leurs préoccupations. Certains jeunes souhaitent cependant militer mais leurs engagements sont aujourd'hui multiples. Ils ne veulent pas rester catégorisés et étiquetés. Ils recherchent de l'autonomie et veulent conjuguer leurs engagements au-delà de la défense du monde du travail.

Troisième préconisation :

Valoriser les militants expérimentés afin de développer les activités des seniors et capitaliser sur leurs connaissances pour créer des formations croisées avec les plus jeunes recrues. Unifier les collectifs de militants retraités et des militants syndicaux encore en activité professionnelle pour réduire les départs des adhérents retraités et créer des stimulations réciproques.

2. Apports managériaux



Conclusion générale

2. Apports managériaux

- 2.1 Premier apport managérial :**
valorisations des nouvelles compétences acquises par les individus engagés dans des activités militantes
- 2.2 Second apport managérial :**
opter pour un management d'entreprise agile pour les salariés engagés en dehors de leur travail professionnel

2.1. Premier apport managérial : valorisations des nouvelles compétences acquises par les individus engagés dans des activités militantes

Les salariés engagés dans des activités syndicales acquièrent de nouvelles expériences et compétences. Ils sont par exemple amenés à encadrer d'autres militants, à organiser des réunions et des actions. Il peut globalement s'agir d'un travail de management au sein des organisations syndicales. En outre ils acquièrent des connaissances nouvelles, notamment en droit du travail ou encore en techniques de négociation. Ces connaissances leur permettent de progresser dans les relations professionnelles de leur entreprise mais elles peuvent aussi être mobilisées en dehors. Ces éléments de construction d'un nouveau savoir et d'un nouveau savoir-faire leur permettent une nouvelle agilité quant à leur carrière voire de leur reconversion vers d'autres activités professionnelles et syndicales. L'étude questionne finalement la valorisation du parcours syndical dans les entreprises. Plus largement cette question interroge la reconversion professionnelle des salariés engagés depuis plusieurs années dans différentes formes de militantisme.

Premier apport managérial :

Reconnaitre et valoriser les nouvelles expériences et compétences acquises par les individus engagés en dehors de leur travail professionnel afin de permettre une reconversion professionnelle et une évolution de carrière adaptée.

2.2. Second apport managérial : opter pour un management d'entreprise agile pour les salariés engagés en dehors de leur travail professionnel

Les salariés engagés syndicalement dans leur entreprise mais aussi en dehors sont amenés à s'absenter du travail professionnel. Ils participent à des réunions syndicales, ou avec leur Direction d'entreprise. Ils interviennent dans d'autres entreprises afin d'assister des salariés. Ils ne peuvent plus suivre le même agenda et le même rythme d'activités professionnelles que leurs collègues. Les échanges entre le militant syndical et leur manager peuvent être en décalage avec ceux de leurs collègues. Cela oblige le manager à encadrer différemment les salariés syndicalistes afin de maintenir les relations de travail et à préserver les liens avec l'entreprise. La manière dont le manager entreprend l'encadrement de ce type de salariés engagés peut les

valoriser ou les écarter de l'entreprise. Dans le premier cas, le manager peut par exemple inviter les salariés militants à intervenir sur des questions sociales lors d'une réunion d'équipe afin de les valoriser et de les maintenir dans le collectif de travail. Dans ce cas le manager valorisera la place des salariés engagés par une adaptation souple de sa gestion d'équipe. Dans le second cas, il peut par exemple éviter de leur permettre toute ingérence dans les interactions professionnelles de son équipe. Dans ce cas la place du salarié militant au sein du collectif de travail peut être ignorée voire dévalorisée et son évolution de carrière peut stagner.

Second apport managérial :

Opter pour un management d'entreprise agile pour les salariés engagés en dehors de leur travail professionnel afin de préserver les liens au sein du collectif de travail.

3. Apports sociétaux

Conclusion générale

3. Apports sociétaux

3.1 Premier apport sociétal

: création de la solidarité envers de nouvelles populations

3.2 Second apport sociétal

: développement d'un militantisme autonome face à l'évolution des formes de travail fondé sur l'autoentrepreneuriat (travail dit « uberisé »)

Limites de l'étude

Nouvelles pistes de recherche

Bibliographie

Annexes

Sur le plan sociétal, l'étude propose plusieurs réflexions pouvant déboucher sur des actions dont les conséquences pourraient être visibles à court et à moyen terme. Ces réflexions s'orientent premièrement vers une ouverture de l'action syndicale vers davantage de préoccupations sociétales à savoir la précarité, les populations non salariées, les migrants, les chômeurs, le militantisme environnemental etc... Deuxièmement l'étude propose une réflexion relative à une nouvelle forme de militantisme autonome qui serait davantage cohérente avec les nouvelles formes de travail qui émergent. Troisièmement l'étude montre qu'un militantisme sociétal sans encadrement trop fréquemment ressenti comme subi, et décentralisé, serait plus approprié et tiendrait davantage compte de l'évolution de la société.

3.1 Premier apport sociétal : création de la solidarité envers de nouvelles populations

Les militants expérimentés expriment un retour aux sources du militantisme où la proximité avec les individus et la solidarité avec des populations inorganisés et précaires est priorisées. Pour pouvoir sortir du monde du travail, les militants ne peuvent rester dans un cadre de régulation, hyper hiérarchisé, et largement organisé. En créant eux-mêmes des activités adaptées, ils se servent du cadre légal et syndical pour s'émanciper et construire eux-mêmes cette solidarité plus individualisée. Ils offrent des services aux populations précaires en intégrant des actions humanitaires, sociales qui vont au-delà du syndicalisme de défense du travail. Ils proposent de la bienveillance aux individus dans le besoin en devenant une sorte d'autoentrepreneur social et soulignent une authenticité de leur solidarité par des actes fondés sur leurs expériences personnelles et professionnelles.

Premier apport sociétal :

Création de la solidarité envers de nouvelles populations et engagement en dehors du monde du travail pour s'ouvrir aux autres préoccupations de la société.

3.2 Second apport sociétal : développement d'un militantisme autonome face à l'évolution des formes de travail fondé sur l'autoentrepreneuriat (travail dit « uberisé »)

Face au secteur de l'entrepreneuriat individuel dont la tendance est fréquemment appelée « Uberisation du monde du travail », nom de l'entreprise outre atlantique UBER qui propose aux individus de devenir autoentrepreneur dans la prestation de services aux personnes (transports de personnes, livraisons à domicile de repas, etc...), un militantisme syndical plus

autonome semble nécessaire afin, non pas de vouloir couvrir en quantité les demandes des salariés mais en qualité mesurée sur les prestations rendues. L'autonomie évoquée ici se référerait à la caractéristique d'adaptabilité dont la souplesse permettrait d'être en phase avec des populations ignorées ou difficilement accessibles. L'étude fait ressortir l'intérêt de ce type de militantisme au dépend d'un militantisme constamment encadré dont les difficultés sont aujourd'hui marquées par le manque d'effectif militant.

Second apport sociétal :

Développement d'un militantisme autonome face à l'évolution des formes de travail fondé sur l'autoentrepreneuriat (travail dit « uberisé »)

Limites de l'étude

Les limites de notre recherche résident d'abord dans le fait que la typologie suggérée ne peut prétendre être exhaustive et refléter les profils existants car la participation syndicale des conseillers du salarié se révèle être un processus de construction personnalisée de l'activité syndicale mais aussi une individualisation de la manière de militer. Par ailleurs, cette étude est un travail qualitatif. Elle demande à être complétée par une analyse quantitative.

Nos groupes d'acteurs interrogés peuvent également être complétés par d'autres acteurs agissant dans le secteur des très petites entreprises afin de vérifier s'il existe d'autres variantes distinctives de militantisme syndical selon l'étiquette syndicale d'appartenance des individus.

D'autres limites se situent dans les cas d'expériences militantes des conseillers du salarié dans les très petites entreprises car l'intérêt porté par les syndicats à la population de salariés correspondante ne date que depuis vingt ans. Cette émergence de participation syndicale somme toute récente comparée à celle des grandes entreprises est à considérer dans l'analyse de la mobilisation du processus de job crafting par les conseillers du salarié. Une étude longitudinale plus approfondie de la manière de militer des conseillers du salarié pourrait consolider ces

premiers résultats et en révéler d'autres du fait de l'évolution des organisations du travail par exemple (professions libérales, assistantes maternelles, particuliers employeurs...etc.).

Nos résultats doivent également être relativisés en raison du contexte légal entourant les conseillers du salarié. En effet les lois travail sont « mouvantes » selon les interventions des législateurs et selon les politiques successives relatives au droit syndical. Or nous l'avons vu précédemment, le contexte législatif portant sur les relations industrielles dans les très petites entreprises peuvent influencer fortement sur la participation syndicale des individus, ainsi que sur la capacité de structuration des organisations syndicales à soutenir les militants intervenant dans ces lieux de travail (Loi Auroux en 1982 ou Loi Macron en 2017 par exemple).

Enfin, la subjectivité résiduelle des affirmations des individus au travers des interviews ainsi que notre propre subjectivité analytique peuvent aussi influencer sur nos résultats bien que nous ayons eu recours à une construction expérimentale des faits relatés et à des informations officielles d'origine multiple (Bourdieu & Passeron, 1966). Ainsi la sélection minutieuse des thèmes et des mots clés par nos soins ont pu créer des biais résiduels par rapport à notre choix épistémologique et à la méthode d'analyse qualitative (Gioia et al, 2012).

Nouvelles pistes de recherche

Plusieurs pistes de recherches nous apparaissent pertinentes pour prolonger ce premier travail.

La première pourrait consister à faire un focus sur les impacts de la nouvelle Loi travail de 2017 sur les stratégies des organisations syndicales relatives aux participations syndicales dans le contexte des très petites entreprises.

Notre étude a montré que la création de nouvelles règles dans les lieux d'échanges entre les partenaires sociaux peut être relative. Les ordonnances de décembre 2017 (ordonnances 1 à 5, NOR MTRT1724786R, 2017) qui autorisent dorénavant les employeurs de très petites entreprises de un à dix-neuf salariés à négocier directement avec des salariés non mandatés par des syndicats, représenteraient une nouvelle piste à explorer. En effet, il serait opportun par exemple de mesurer le nombre d'accords produits dans les années à venir suite à l'instauration de cette disposition légale afin d'évaluer si les négociations entre employeurs et salariés se sont généralisées effectivement dans l'ensemble des très petites entreprises ou resteront au contraire confinées. Dans ce cas, il serait intéressant d'étudier la stratégie des organisations syndicales face à cette nouvelle disposition. A ce jour, la forme particulière d'assistance aux salariés des très petites entreprises et la place du conseiller du salarié dans les relations industrielles ne semblent pas avoir été remises en cause avec les ordonnances dites « ordonnances Macron » de

décembre 2017 (Ordonnance n° 2017-1718 du 20 décembre 2017). Mais ces dernières renforceraient-elles finalement la place du conseiller du salarié dans les très petites entreprises tout en éloignant davantage les salariés de ces entreprises des organisations syndicales ? En d'autres termes, la nouvelle Loi travail privilégierait-elle durablement les relations individuelles au travail au dépend de sa dimension collective ? (Bessy, 2008). Intégrer l'analyse des acteurs du système de rôle du conseiller du salarié comme des salariés assistés, des collègues syndicalistes dans l'entreprise ou en dehors comme d'autres conseillers du salarié dans la compréhension de ce militantisme syndical serait une piste pertinente.

La seconde piste serait de vérifier l'impact du positionnement stratégique des syndicats sur la poursuite de la participation syndicale. Ce travail nécessiterait de compléter notre échantillon avec des militants issus d'autres organisations syndicales en dehors des cinq confédérations syndicales représentatives. Il serait ainsi intéressant de vérifier si le positionnement stratégique des autres syndicats tels que l'UNSA, ou SUD portant d'autres valeurs, pourrait faire varier la décision de continuité de participation syndicale des individus (Atchley, 1989). Ce travail consisterait à vérifier si le discours émis sur le terrain par rapport aux valeurs symboliques affichées d'une organisation pourrait impacter le choix de participation syndicale des individus dans le temps. Cette piste consisterait également à vérifier le niveau de qualification et des responsabilités des militants syndicaux ayant choisi de poursuivre leur militantisme syndical (Lengfeld & Ordemann, 2016; Guillaume & Pochic, 2009). Cela permettrait d'évaluer si le statut professionnel, détenu par les individus, impacterait différemment la trajectoire militante (Fillieule et al, 2005). Cette étude complémentaire permettrait de comprendre d'éventuels liens entre les responsabilités occupées par les individus et leur choix de poursuite de militantisme syndical. L'ensemble de ces travaux pourrait en perspective confirmer si les syndicalistes cherchent finalement à se réaliser dans une nouvelle carrière militante au travers de la continuité de participation syndicale (Atchley, 1989; Elder & Johnson, 2003; Beehr, 2014).

Une troisième piste pourrait être l'exploration de la dimension civique de la participation syndicale dans le contexte des très petites entreprises (Paillé & Grima, 2011). En effet, lors des entretiens réalisés auprès des conseillers du salarié, leur participation syndicale semble également fondée sur des motivations d'ordre civique. Les conseillers du salarié se sont engagés pour aider les populations fragiles, sans représentation syndicale interne et parfois issue de conditions sociales modestes. Les conseillers du salarié ont choisi cette forme de participation syndicale car ils savent qu'ils sont les seuls à pouvoir aider les salariés en difficulté professionnelle (sur le point d'être licencié par exemple) et par ce qu'il n'y a pas d'autres

recours de proximité possible hormis leur présence. Loin de leur base syndicale, les conseillers du salarié s'organisent en micro réseaux et aident les personnes sans distinction. Leur dimension civique peut se traduire de plusieurs manières : ils n'hésitent pas à déborder de leur militantisme syndical pour aider les salariés en quasi illettrisme par exemple. Ils aident également les salariés en difficulté professionnelle à réintégrer leur travail (suite à des problèmes d'alcoolisme et à des conflits avec leur employeur par exemple). Ils portent aussi assistance aux salariés pauvres et ceux en détresse sociale ou en situation de difficultés extrêmes comme faire rétablir l'électricité ou l'eau courante suite aux impayés. Leurs pratiques sont individuelles mais ils restent dans un collectif avec d'autres conseillers du salarié et forment une sorte de « communauté civique » (Lichterman, 2008) au sein même de leur organisation syndicale. Par ailleurs cette recherche questionne l'existence d'un « effet boomerang » entre le militantisme syndical dans les très petites entreprises et le militantisme syndical dans la grande entreprise. Cette piste génère plusieurs questions qu'il serait pertinent d'étudier : les nouvelles pratiques civiques des conseillers du salarié imprègnent-elles en retour celles du militant syndical de la grande entreprise ? Les deux sphères de militantisme finissent-elles par se confondre ?

Une autre question serait également à développer afin de mieux comprendre la mise en place actuelle des stratégies syndicales pour les très petites entreprises : au-delà de la question de l'adhésion des salariés des très petites entreprises, quelles alternatives ont les organisations syndicales face au développement des formes de militantisme syndical personnalisées et individualisées à l'instar des conseillers du salarié ?

Poursuite de la recherche par une étude quantitative

Pour compléter cette étude qualitative de la participation syndicale des conseillers du salarié, nous proposons de poursuivre le travail par une étude quantitative afin de mesurer les différentes dimensions conceptuelles proposées (Gordon et al, 1980; Redman & Snape, 2016; Bamberger et al, 1999). Cette mesure pourrait se fonder sur les échelles relatives au soutien organisationnel, à la participation syndicale organisationnelle, à la professionnalisation de la participation et aux dimensions du job crafting dans le contexte des très petites entreprises.

Bibliographie

A

Abbott, A. (1993). The Sociology of Work and Occupations. *Annual Review of Sociology*, 19:187-209.

Achard, M. (2004). Épistémologie Et Pratique de la Science Chez Aristote: Les Seconds Analytiques Et la Définition de l'Âme Dans le de Anima. *Klincksieck*.

Addison, J.T. & Hirsch, B.T. (1989). Union Effects on Productivity, Profits, and Growth: Has the Long Run Arrived ?. *Journal of Labor Economics*, Vol. 7 (January), pp. 72–105.

Adell, N. (2008). Du passage par le rite aux rites de passage. Les fonctions sociales du compagnonnage et leur évolution (XVIIIe-XXe siècles). *Fragments d'histoire du compagnonnage*, pp.88-115. halshs-00589123.

Aguinis, H. (1993). Action research and scientific method: Presumed discrepancies and actual similarities. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29, p. 416-531.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, n°50, pp.179-211.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 278 pages.

Akoto, E.O. (2014). Contexts of the commitment–citizenship link: a test of economic volatility in a dual organization setting. *Journal of Vocational Behavior*, 84: 3, 332–344.

Ales, E., Jaspers T., Lorber P., Sachs-Durand C. & Wendeling-Schröder, U. (eds.) (2009), *Fundamental social rights in Europe: Challenges and opportunities*, Social Europe series 18, Intersentia, Antwerp.

Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63, pp. 193– 217.

Andolfatto, D. & Labbé, D. (2010). Syndicats. Des mythes aux réalités. *Commentaire*, numéro 130(2), 379-386.

Arnholtz, J., Ibsen, CL., and Ibsen, F. (2016). Importing low-density ideas to high-density revitalization: the ‘organizing model’ in Denmark. *Economic and Industrial Democracy*, 37(2): 297–317.

Atchley, R. C. (April 1989). A Continuity Theory of Normal Aging. *The Gerontologist*, Volume 29, Issue 2, Pages 183–190.

B

Bachelard, G. (1934). *Épistémologie*. Paris : Les Presses universitaires de France, 3e édition, 250 pp. Collection “Les grands textes”, bibliothèque classique de philosophie (Textes choisis par Dominique Lecourt).

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2014). *Job demands–resources theory*. In P.Y. Chen, & C.L. Cooper (Vol. Eds.), *Work and wellbeing: wellbeing: A complete reference guide*. Vol. III, pp. 1–28, John Wiley & Sons, Ltd.

Bamberger, P.A., Kluger, A.N. & Suchard, R. (1999). The Antecedents and Consequences of Union Commitment: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 42 (June):304–318.

Baran, B. E., Shanock, L. R. & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.

Barling, J., Fullagar, C. & Kelloway, E. K. (1992). *The Union and Its Members: A Psychological Approach*. New York: Oxford University Press, 264 pages.

Batova, T. (2018). Work motivation in the rhetoric of component content management. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(3), 308–346.

Beehr, T.A. (2014). To retire or not to retire: That is not the question. *Journal of Organizational Behavior*, 35, pages 1093– 1108.

Beehr, T.A. & Bennett, M.M. (2015). Working after retirement: Features of bridge employment and research directions. *Work, Aging and Retirement*, 1, 112–128. doi:10.1093/workar/wau007

- Behrens, M. & Pekarek, A. (2012). To Merge or Not to Merge. The Impact of Union Merger Decisions on Workers' Representation in Germany. *Industrial Relations Journal*, Vol. 43, Issue 6, pp. 527-547.
- Bennett, J.T. & Kaufman, B.E. (2004). What Unions Do: Insights from Economic Theory. *Journal of Labour Research*, volume XXV, number 3.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter? Theory-to-practice briefing*. Ann Arbor, MI: School of Business, University of Michigan Ross.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting and meaningful work*. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104).
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of knowledge: A treatise in the sociology of knowledge*. Open Road Media: Soho, NY, USA.
- Bérout, S. (2009). Organiser les inorganisés : des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation. *Politix*, n° 85, vol 22, pp. 127-146.
- Bérout, S. (2011). *Jeunes et précaires dans l'action syndicale : modalités d'engagement et processus d'apprentissage*. in Sophie Bérout, B. Gobbille, Abdellali Hajjat et Michelle Zancarini-Fournel (dir.), *Engagements, rebellions et genre dans les quartiers populaires en Europe (1968-2005)*, Paris, Editions des archives contemporaines, p. 139-150.
- Bessy, C. (2008). Pratiques contractuelles et individualisation de la rupture de la relation de travail. *Travail et Emploi*, 114, 71-93.
- Biétry, F. & Laroche, P. (2011). L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 81(3), 19-38. doi:10.3917/grhu.081.0019.
- Blanchet A., Ghiglione, R., Massonnat, J. & Trognon, A. (1987). *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris, Dunod.
- Bourdieu, P. & Passeron, J.C. (1966). Document vidéo. *Vigilance épistémologique et pratique sociologique*. Réalisé par Daniel Martin en 1966 et produit par l'IPN, https://www.youtube.com/watch?v=_jncfQfEjPs.
- Bourdieu, P. & Passeron, J-C. (1968). *Revue française de sociologie*. Vol. 9. *Numero Special: Sociologie de l'Éducation 2*, pp. 227-253

Bourdieu, P., J.-C. Chamboredon, & J.-C. Passeron. (1968). *Le métier de sociologue*. Paris, Mouton-Bordas.

Briec, C. (2014). L'activité syndicale : un travail ordinaire ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 69-83.

Bruning, P. F. & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 1–24.

C

Caire, G. (1984). "Les lois Auroux." *Relations industrielles*, 392: 235–258.

Carter, B. (2000). Adoption of the Organizing Model in British Trade Unions: Some Evidence from Manufacturing, Science and Finance (MSF). *Work, Employment and Society*, 14(1), 117–136.

Charlot, J.L. & Bergère, J.M. (2011). *La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique*. Note n°7, Astrée.

Clark, P. F. (2000). *Building More Effective Unions*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 207 pages.

Cohen, A. (2005). Dual commitment to the organization and the union. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60: 3, 432–454.

Cohen, L. & Mallon, M. (2001). My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research. *International Studies of Management and Organizations*, 31 (3), 48-68.

Compere, K., Cornet, D. & Dagot, L. (2016). *Analyse des déterminants de la capacité de « personnalisation de poste » (job-crafting), source de bien-être au travail*, 34e Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Volume 77, Issue 3, Pages 361-620 (June 2016).

Connolly, H., Marino, S. & Martínez L.M. (2017). Justice for Janitors' goes Dutch: The limits and possibilities of unions' adoption of organizing in a context of regulated social partnership. *Work, Employment and Society* 31(2): 319–335.

Corbin, J.M. & Strauss, A.L. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Corcuff, P. (2004). 9. *Sociologie et engagement : nouvelles pistes épistémologiques dans l'après-1995*. Dans : Bernard Lahire éd., *À quoi sert la sociologie* (pp. 175-194). Paris: La Découverte.

Corley, K.G. & Gioia, D.A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, vol.49, n°2, p.173-208.

Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L. & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264.

Cultiaux, J. (2014). Les tensions du travail d'organisation militant : l'exemple du travail syndical de terrain en Belgique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 13-25. doi:10.3917/nrp.018.0013.

Cultiaux, J. & Vendramin, P. (2011). *Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain*. Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.

Curran, J., Stanworth, J. & Watkins, D. (eds) (1986a). *The Survival of the Small Firms*. Volume 1, The Economics of Survival and Entrepreneurship.

Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G. & Waring, J. (2012). Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism. *Organization Studies*, 33(7): 937–962.

Cutcher-Gershenfeld, J.E. (1994). Bargaining over how to bargain in labor management negotiations. *Negotiations Journal*, 10, 323–335.

Czorzasty, J., Gajewska, K. & Mrozowicki, A. (2014). Institutions and strategies: Trends and obstacles to recruiting workers into trade unions in Poland. *British Journal of Industrial Relations*, 52(1): 112–135.

D

Dacin, M. T., Munir, K. & Tracey, P. (2010). Formal dining at Cambridge colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1393–1418.

Darlington, R. (2010). The State of Workplace Union Reps Organization in Britain Today. *Capital and Class*, vol. 34, no 1, pp. 126-135.

- Darlington, Y. & Scott, D. (2002). *Qualitative research in practice: Stories from the field*. Buckingham: Open University Press.
- David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Actes de la VIIIe Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS 1999, Chatenay-Malabry). Récupéré du site : http://www.strategieaims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-laims/communications_by_author?author=David+Albert
- David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R. (2012). *Les Nouvelles Fondations Des Sciences De Gestion Éléments D'épistémologie De La Recherche En Management*. 3ème Édition. ed. Paris: Mines ParisTech, Print. Economie Et Gestion.
- De Singly, F. (2005). L'égalité et l'émancipation. *Travail, genre et sociétés*, 13(1), 176-178.
- De Terssac, G. (2014). Vers un syndicalisme d'organisation ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, Erès, Devenir de la psychanalyse, 2 (18), 27-40.
- De Troyer, M. & Le Lay, S. (2007). *Health and Safety in SMEs: the challenge for unions*. in Small is beautiful? Final report of SMALL (Representation and voice in small and medium-sized enterprises: Monitoring actors, labour organizations and legal framework), pp.75-85.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237–247.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 457–469.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The job demands–resources model: challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37,1–9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001b). The job demands: resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Denis, J-M. (2003). Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? *Sociologie du Travail*, Elsevier Masson, pp.307-325.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1994). *Introduction: Entering the Field of Qualitative Research*. in Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage Publications, pp. 1-17.

Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7*. Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative, 32 p.

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). (2013). *Industrial relations in 2010*. Dares Analysis, April 2013, available at: <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-026.pdf>.

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). (2018). *Le dialogue social dans les TPE en 2016*. 2018, N° 020.

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). (2016). *La syndicalisation en France*. mai 2016, N° 025.

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). (2018). *L'emploi dans les très petites entreprises fin 2016*. janvier 2018, N° 001.

Drobni, S., Beham, B. & Präg, P. (2010). Good job, good life? *Working conditions and quality of life in Europe*. Social Indicators, Research 99.

Dubin, R., Champoux, J.E. & Porter, L.W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-420.

Dubois, P-L. (2018). Chapitre 3. *Choix Des Méthodes De Recherche : Discours Contre La Méthode*. Les Méthodes De Recherche Du DBA. EMS Editions, 48-65. Web.

Due, J., Madsen, J.S., & Jensen, C.S. (1993). *Den danske model - en historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. Copenhagen: Jurist- og Økonomforbundets Forlaget.

Dufour C. & Hege, A. (2006). *Les relations sociales dans les petites entreprises. Une comparaison France, Suède, Allemagne*. Bruxelles, Presses Interuniversitaires Européennes – Peter Lang, coll. « Travail et Société », no 52.

Dunezat, X. (2011). *Travail militant et/ou travail sociologique : Faire de la sociologie des mouvements sociaux en militant*. Dans : Delphine Naudier éd., Des sociologues sans qualités : Pratiques de recherche et engagements (pp. 80-97). Paris : La Découverte.

Duyck, J.-Y. (2001). Des lettres et des chiffres : vers la « troisième génération » du qualitatif en Sciences de Gestion. *Revue Sciences de Gestion*, n°30, p. 179-206.

E

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

Elder, G. H. & Johnson, M. K. (2003). *The life course and aging: Challenges, lessons, and new directions*. In R. A. Settersten, Jr. (Ed.), *Invitation to the life course: Toward new understandings of later life* (pp. 49–81). Amityville, NY: Baywood.

Essers, C. (2009). Reflections on the Narrative Approach: Dilemmas of Power, Emotions and Social Location While Constructing Life-Stories. *Organization*, 16(2), 163-181.

European Commission (2008), *Small Business Act*. available online at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF>.

European Commission. (2011). *Industrial relations in Europe 2010*. Luxembourg.

Everett, C.H. (1960). The professions in society. *The Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue canadienne d'Economie et de Science politique*, Vol. 26, No. 1, pp. 54-61.

F

Fafo. (2009). *Business democratic state in 2009*. Fafo Research Foundation, 2009. Available at: <http://www.fafo.no/pub/rapp/20125/20125.pdf>.

Fafo. (2013). *Report 2013:3*. Øyvind M. Berge, Kristine Nergaard og Sissel C. Trygstad; available at <http://www.fafo.no/pub/rapp/20293/index.html> (in Norwegian).

Fantasia, R. (1995). *From Class Consciousness to Culture, Action, and Social Organization*. *The Annual Review of Sociology*, 21: 269–87.

Farvaque, N. & Lefebvre, M. (2010). Les salariés de PME : d'une spécificité des relations sociales à un rapport particulier aux Prud'hommes ? *La Revue de l'Ires*, 66(3), 5-34.

Felbo-Kolding, J. & Mailand, M. (2012). *Paths and barriers of positive cooperation in the workplace*. Summary of the main report. Employment Relations Research Centre (FAOS), Department of Sociology, University of Copenhagen.

Feldman, D.C. & Beehr, T.A. (2011). A three-phase model of retirement decision-making. *American Psychologist*, 66, 193–203.

Ferrette, J. (2010). Au-delà de l'action directe et de l'institutionnalisation, les conseillers du salarié. *Travail et Emploi*, 122 | 53-63.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. California: Stanford University Press, 291 pages.

Fillieule, O. (2001). Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. Post scriptum. *Revue française de science politique*, (Vol. 51), p. 199-215.

Fillieule, O. (Ed.), McAdam, D., Klandermans, B., Gottraux, P., Passy, F., Leclerq, C., Pudal, B., Sommier, I., Broqua, C. & Taylor, V. (2005). *Le désengagement militant*. Paris, Belin, Sociologiquement, 319 pages.

Fiorito, J. (2004). Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom. *Labor Studies Journal*, 29(2), 21–53.

Fiorito, J., Padavic, I. & DeOrtentiis, P.S. (2015). Reconsidering Union Activism and Its Meaning. *British Journal of Industrial Relations*, 53 (3), 556-579.

Frege, C.M. & Kelly, J. (2003). Union revitalization strategies in comparative perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 9(1): 7–24.

Fried, Y. & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.

Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). *Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions*. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 232–63. Chicago: University of Chicago Press.

Furjot, D. (2001). Le mandatement : mesure transitoire ou solution de l'avenir ? *Premières synthèses*, 19.1.

G

Gahan, P.G. (2002). What do unions maximize? Evidence from survey data. *Cambridge journal of economics*, 26, 279-298.

Gall, G. (2005). Union organizing in the “new economy” in Britain. *Employee Relations*, Vol. 27 No. 2, pp. 208-225.

- Gall, G. (2009). *What is to be done with union organizing*. in Gall, G. (Ed.), *Union Revitalization in Advanced Economies: Assessing the Contribution of Union Organizing*, Palgrave Macmillan, London, pp. 1-16.
- Gall, G. & Fiorito, J. (2011). The Backward March of Labour Halted? Or, What Is to be Done with ‘Union Organizing’? The Cases of Britain and the USA. *Capital and Class*, 35 (2), 233-251.
- Gallagher, D.G. & Strauss, G. (1991). *Union Membership Attitudes and Participation*. In Strauss George, Gallagher Daniel G., Fiorito Jack, eds., *The State of the Unions*. Industrial Relations Research Association Series, Madison, Wis., pp. 139–73
- Gascoigne, C. & Kelliher, C. (2018). The transition to part-time: How professionals negotiate “reduced time and workload” i-deals and craft their jobs. *Human Relations*, 71(1), 103–125.
- Gaume, G. (1982). Le temps de la démocratie dans l’entreprise, *Droit social*, n°4, avril, pp. 272-287.
- Gaxie, D. (1977). Économie des partis et rétributions du militantisme. In: *Revue française de science politique*, 27^e année, n°1, pp. 123-154.
- Gaxie, D. (2005). Rétributions du militantisme et paradoxes de l’action collective. *Revue suisse de science politique*, Volume 11, Issue 1, printemps, p. 157-188.
- Gazier, B. & Bruggeman, F. (2017). *Tripartisme et dialogue social territorial*. Rapport pour le BIT.
- Gephart, R. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47, p. 454-462.
- Gioia, D., Corley, K., Hamilton, A. (2012). *Seeking Qualitative Rigor*. in *Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*, *Organizational Research Methods*, 16 (1), 15-31.
- Giordano, Y. (2003). *Les spécificités des recherches qualitatives*. In GIORDANO Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS Management & Société, pp. 11-39.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*. Aldine transaction A Division of Transaction Publishers, New

Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.), Library of Congress Catalog Number: 66-28314, 284 pages.

Gobeski, K. T. & Beehr, T. A. (2009). How retirees work: predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 401-425.

Goodley, D., Lawthom R., Clough P. & Moore, M. (2004). *Researching Life Stories. Method, Theory and Analyses in a Biographical Age*. London: Routledge, 224 pages.

Gordon M.E., Philpot J.W., Burt R.E., Thompson, C.A. & Spiller, W.E. (1980). Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65, 479-499.

Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P.M. & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14, 192-202.

Granqvist, N. & Gustafsson, R. (2016). Temporal institutional work. *Academy of Management Journal*, 59, 1009–1035.

Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28,3 –34.

Grima, F. (2011). The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1312-1332.

Grima, F. & Beaujolin-Bellet, R. (2014). Reconstruire son identité après un conflit social contre la fermeture d'un site : le cas des leaders syndicaux. *M@n@gement*, vol. 17, p. 371-403.

Guillaume, C. & Pochic, S., (2009). La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille dans la politique de syndicalisation à la CFDT ? *Politix*, n° 85, pp. 31-56.

Gumbrell-McCormick, R. & Hyman, R. (2013). *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*. Oxford: Oxford University Press.

H

Hadas-label, R. (2006). *Pour une modernisation du dialogue social légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*. Rapport au Premier Ministre, Paris, La Documentation française.

Hammersley, M. (1992). Deconstructing the qualitative-quantitative divide. In Brannen (Ed.), *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*, Avebury, p. 127-143.

Hamon, T. (1999). *Corporations et compagnonnage dans la Bretagne d'Ancien Régime : une lutte pour le contrôle du marché du travail*. Mémoires de la Société d'Histoire et d'Archéologie de Bretagne, Société d'histoire et d'archéologie de Bretagne, 77, pp.165-221.

Hamon., T. (2019). *Aux origines du nouvel article 1242 du Code civil et de la responsabilité des artisans pour le fait de leurs apprentis et compagnons*. Alexandre Deroche. La responsabilité, Presses universitaires de Limoges, pp.537-553, 978-2-84287-737-8. (halshs-02528986)

Hamon. T. (2003). La solidarité professionnelle au sein des communautés de métier dans la Bretagne d'Ancien Régime (XV^{ème}-XVIII^{ème} siècles). *Les espaces locaux de la protection sociale*, Feb 2003, Bordeaux, France. pp.187-207. halshs-00852350

Hampel, C., Lawrence, T. B. & Tracey, P. (2017). *Institutional work: Taking stock and making it matter*. In: Greenwood, Royston, Oliver, Christine, Lawrence, Thomas B. and Meyer, Renate, (eds.) SAGE Handbook of organizational institutionalism (2nd ed.), UK SAGE, London.

Hatchuel, A. (2005). 3. *Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion*. Dans : Philippe Lorino éd., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp. 72-92). Paris: La Découverte.

Haute, T. (2017). *Des votes inexplicables ? Une analyse électorale des scrutins TPE*. Congrès AFSP, Montpellier, France.

Heery, E. (2002). Partnership versus organizing: alternative futures for British trade unionism. *Industrial Relations Journal*, Vol. 33 No. 1, pp. 20-35.

Heery, E., Simms, M., Simpson, D., Delbridge, R. & Salmon, J. (2000). Organizing unionism comes to the U.K. *Employee Relations*, 22, no. 1:38-57.

Helfen, M. & Sydow, J. (2013). Negotiating as institutional work: The case of labour standards and international framework agreements. *Organization Studies*, 34(8): 1073–1098.

Helms, W.S., Oliver, C. & Webb, K. (2012). Antecedents of settlement on a new institutional practice: Negotiation of the ISO 26000 standard on social responsibility. *Academy of Management Journal*, 55(5): 1120–1145.

Hirsch, P.M. & Bermiss, Y.S. (2009). *Institutional “dirty” work: Preserving institutions through strategic decoupling*. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*: 262–283, Cambridge, UK: University of Cambridge Press.

Hoang-Ngoc, L. & Lallement, M. (1994). Décentralisation des relations professionnelles et gestion de l'emploi en France. *Relations industrielles /Industrial Relations*, 49 (3), 441–464. <https://doi.org/10.720>

Hofman, P. (1982). Les Lois Auroux, un droit qui encadrera ou un droit qui stimulera. *Droit social*, avril, pp. 273-277.

Holten, A.-L. & Crouch, C. (2014). Unions in small- and medium-sized enterprises: A family factor perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 20(3), 273–290.

Howell, C. (2009). The Transformation of French Industrial Relations: Labor Representation and the State in a Post-Dirigiste Era. *Politics and Society*, 37(2): 229–256.

Howell, C. & Kolins, G.R. (June 2011). Rethinking Institutions and Institutional Change in European Industrial Relations. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 49, Issue 2, pp. 231-255, 2011.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.

Hurd, R. (2004). The failure of organizing, the New Unity Partnership, and the future of the labor movement. *Working USA*, 8(1): 5–25.

I

Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A. & Urbini, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: the mediating role of perceived organizational support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9, 675–687.

Ion, J. & Ravon, B. (1998). Causes publiques, affranchissement des appartenances et engagement personnel. *Lien social et Politiques*, n° 39, p. 59-71.

Ion, J. (2012). *S'engager dans une société d'individus*. Paris, Armand Colin, séries : « Individu et société », 220 pages.

Ion, J. (2015). *Les mouvements sociaux, militer aujourd'hui*. Institut Tribune Socialiste, Paris, document vidéo, <https://vimeo.com/142921458> (consulté en février 2017).

Ion, J. (2017). *En finir avec l'intérêt général*. Collection Détox, ISBN-13 : 9782365121163, éditions du Croquant, 90 pages.

Ion, J. (dir). (2001). *L'engagement au pluriel*. Saint-Etienne, Publications de l'Université de Saint-Etienne.

J

Jacquier, J-P. (1983). Droit d'expression : si c'était cela aussi la transformation d'une société ? *Droit social*, septembre-octobre, pp. 561-563.

Jacquier, J-P. (2010). *Dialogue social territorial : nécessaire et impossible*. [En ligne] <http://www.clesdusocial.com/IMG/pdf/dialogue-social-territorial.pdf>

Jevtic, M. (2012). *The role of works councils and trade unions in representing interests of the employees in EU Member States (partnership or competition)*. Friedrich-Ebert-Foundation, Belgrade.

Jobert, A. (2008). *Les nouveaux cadres du dialogue social*. Europe et territoires, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang.

Juvarich, T. & Bronfenbrenner, K. (1998). *Preparing for the Worst: Organizing and Staying Organized in the Public Sector*. ILR Press, Ithaca, NY.

K

Kall, K., Lillie, N., Sippola, M. & Mankki, L. (2019). Overcoming Barriers to Transnational Organizing Through Identity Work: Finnish-Estonian Trade Union Cooperation. *Work, Employment and Society*, 33 (2), 208-225.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behaviour. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 9 No. 2, pp. 131-146.

Keizer, A. (2018). The inclusion of 'outsiders' by Japanese unions? The organizing of non-regular workers in retail. *Work, Employment & Society*, 33(2), 226.

Kira, M. & Balkin, D. B. (2014). Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review*, 24(2),131–143.

Kirton, G. & Read, I. (2007). Inequalities in Europe's SMEs: the challenges for a trade union agenda. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 13(1), 131–146.

Koeing, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques Organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre, pp. 4-17.

Kooij, D.T.A.M., Tims, M. & Kanfer, R. (2015). *Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting*. In: Bal P., Kooij D., Rousseau D. (eds) *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Springer, Cham.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.

Krief, N. (2005). *Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social*. 23^{ème} Université d'été de l'Audit Social, Lille, 12 p.

Kristky. (1908). *L'évolution du syndicalisme en France*. Thèse, gallica.bnf.fr/Bibliothèque Nationale de France.

Kulik, C. T., Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278–296.

Kuruvilla, S. & Fiorito, J. (1994). Who Will Help? Willingness to Work for the Union. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 49:548-75.

L

Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006). *Institutions and institutional work*. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (2nd ed.): 215–254, London: Sage.

Le Crom, J-P. (1998). *Juger l'histoire*. In: *Droit et société*, n°38,. Vérité historique, vérité judiciaire. pp. 33-46. DOI : <https://doi.org/10.3406/dreso.1998.1424>.

Lee, T. (1998). *Using qualitative method in organizational research*, Sage.

Le Moigne J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je n° 2969, PUF.

Le Queux, S. & Sainsaulieu, I. (2010). Social Movement and Unionism in France: A Case for Revitalization? *Labor Studies Journal*, 35(4), 503–519.

- Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- Lebrun, J. & Volckrick, M. (2005). Avons-nous encore besoin d'un tiers ? Toulouse, France: *ERES*. doi: 10.3917/eres.lebru.2005.02.
- Lengfeld, H. & Ordemann, J. (2016). « The long shadow of occupation: Volunteering in retirement », *Rationality and Society*, 28(1), 3–23.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
- Lepley, B. (2005). *Gestion des conflits dans les petites entreprises*. In J.-M. Denis (dir.), *Le Conflit en grèves ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute, p. 229-249.
- Les Echos. (2015). *Les TPE se méfient des organisations patronales*. Paru sur le site www.lesechos.fr, http://www.lesechos.fr/18/05/2015/LesEchos/21939-019-ECH_les-tpe-se-mefient-des-organisations-patronales.htm, 18 mai (consulté en février 2017).
- Levasseur, E. (1901). *Histoire des classes ouvrières et de l'industrie en France avant 1789*. Arthur Rousseau - éditeur, 14, rue Soufflot et rue Toullier, 13. Deuxième édition. Paris. Source : gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France.
- Lhuillier, D. & Meynaud, H.Y., (2014). Introduction. L'actualité du travail syndical. *Nouvelle revue de psychosociologie* /2 (n° 18), p. 7-11.
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2016a). The conceptualization and measurement of job crafting: Validation of a German version of the job crafting scale. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60, 173–186.
- Lichterman, P. (1996). *The Search for Political Community: American Activists Reinventing Commitment*. Cambridge University Press, 292 pages.
- Lichterman, P. (2005). *Elusive Togetherness: Church Groups Trying to Bridge America's Divisions*. Princeton University Press, 344 pages.

Lichterman, P. (2008). Religion and the Construction of Civic Identity. *American Sociological Review*, Vol. 73 (February:83–104).

Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*, Sage.

Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1/2), 25-36.

M

Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse, Octarès.

Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101–111.

Martin St Léon, E. (1922). *Corporations de métiers, depuis leurs origines jusqu'à leur suppression en 1791, L'évolution de l'idée corporative de 1791 à nos jours et sur le mouvement syndical contemporain*. Paris, Librairie Félix Alcan, troisième édition, mise au courant et augmentée, document électronique, Bibliothèque Nationale de France, <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k4057358.texteImage>.

Martinet, A.C. (1990). *Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion*. In Martinet A.C. (Coord.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 9-29.

Martinet, A.C., Pesqueux, Y. & Fondation Nationale Pour L'enseignement De La Gestion Des Entreprises France. (2013). *Épistémologie Des Sciences De Gestion*. Paris : Vuibert, Print.

Mattarelli, E. & Tagliaventi, M.R. (2015). How offshore professionals' job dissatisfaction can promote further offshoring: Organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management Studies*, 52(5), 585–620.

McAdams, D.P. (1993). *The Stories we Live by: Personal Myths and the Making of the Self*. New York: William Morrow & Company, 336 pages.

McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W. & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 464–486.

Milkman, R. (2006). *L.A. Story: Immigrant Workers and the Future of the US Labour Movement*. New York: Russell Sage Foundation.

Eurofound. (2014). Social dialogue in micro and small companies, Dublin.

Molinier, J. (1977). *L'évolution de la population agricole du XVIIIe siècle à nos jours*. In : Economie et statistique, n°91, Juillet-Août. pp. 79-84.

Moore, S. & Read, I. (2006). Collective organization in small- and medium-sized enterprises? an application of mobilization theory. *Human Resource Management Journal*, 16 :4, 357-375.

N

Narritsens, A. & Pigenet, M. (2014). *Pratiques syndicales du droit, France, XXe-XXIe siècles*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 455 p.

Nicourd, S. (2007). Les engagements ont-ils vraiment changé ? *Sociologies pratiques*, 15(2), 1-5. doi:10.3917/sopr.015.0001.

Nicourd, S. (coord.). (2009). *Le travail militant*. Presses universitaires de Rennes. Coll. ResPublica, 128 pages.

Nielsen, K. & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress*, 26, 365–384.

O

Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463–479.

Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard Economic Studies, volume C XXIV, Massachusetts: Harvard University Press, 186 pages.

P

Paillé, P. & Grima, F. (2011). Citizenship and Withdrawal in the Workplace: Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Intention to Leave Current Job and Intention to Leave the Organization. *Journal of Social Psychology*, 151, 4, 478–493.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 4^{ème} éd., Paris : Armand Colin.

- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633–662.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856. doi:10.1177/014920631036373
- Parker, S.K. & Bindl, U.K. (2017). *Proactivity at work: A big picture perspective on a construct that matters*. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 1-21). New York, NY: Routledge.
- Patočka, J. (2011). La science philosophique de la nature chez Aristote (extrait). *Les Études philosophiques*, 98(3), 303-330. doi:10.3917/leph.113.0303.
- Patton, D. & Marlow, S. (2002). The determinants of management training within smaller firms in the UK. What role does strategy play? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 No. 3, pp. 260-270.
- Pélisse, J. (2009). Judicialisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail. *Politix*, n° 86, p. 73-96.
- Perdiguier, A. (1840). *Le livre du compagnonnage*. Tome 2, éditeur Rue Traversière-St Antoine, document numérique, gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France.
- Perret, V. & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart R. A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Petit, F. (2015). Loi relative au dialogue social et à l'emploi : entre amélioration et simplification de la représentation collective des salariés. *Droit Social*, Paris Iss. 11 : 850-852.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 470–480.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2016). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. [https://doi.org/ 10.1177/0149206315624961](https://doi.org/10.1177/0149206315624961).
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.

Pettigrew, A.M. (1995). *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice*. In Huber G.P. & Van De Ven A.H. (Eds), *Longitudinal Field Research Methods: Studying Processes of Organizational Change*, London, Organization Science, Sage Publications, pp. 91-125.

Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J. & Bakker, A.B. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International*, 21, 587-602.

Popper, K., 1959. *The Logic Of Scientific Discovery*. New York: Basic Books, pp.27-34.

Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol 59, pp 603-609.

R

Rappin, B. (2015). La fabrique du constructivisme : Exploration commentée et critique de l'œuvre de Jean-Louis Le Moigne. *La Revue des Sciences de Gestion*, 272(2), 47-53. doi:10.3917/rsg.272.0047.

Redman, T. & Snape, E. (2016). The Consequences of Dual and Unilateral Commitment to the Organization and Union. *Human Resource Management Journal*, 26 (1), 63-83.

Rey, F. (2007). *Les dynamiques locales de la négociation collective – Processus émergents de régionalisation et relations professionnelles*. Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers. Paris.

Rey, F. (2012). *Quelle place pour le dialogue social dans les TPE ?* Edition Arguments, bureau d'étude de la CFTC, 223 pages.

Rey, F. (coord.), Borisova, K., Thobois, P. (2014). Construire un syndicalisme de proximité pour les petites entreprises, Stratégies, pratiques et actions syndicales en direction des salariés des petites entreprises : le cas de la CFDT. *IREs*.

Rey, F. (2016). Un droit universel à la représentation ? *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 8 | 2016, mis en ligne le 14 juin 2016, DOI : <https://doi.org/10.4000/nrt.2562>.

Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.

Rocznieska, M. & Bakker, A.B. (2016). Who seeks job resources, and who avoids job demands? The link between dark personality traits and job crafting. *The Journal of Psychology*, 150(8), 1026–1045.

Royer, I. & Zarlowski, P. (1999b). *Echantillons*. In Thietart R.A. (Coord.), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp. 188-223.

Rudolph, C.W., Katz, I.M., Lavigne, K.N. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

S

Sawicki, F. & Siméant, J. (2009). Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français. *Sociologie du travail*, 51 97–12.

Schabram, K. & Maitlis, S. (2017). Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal*, 60(2), 584-609.

Schaufeli, W. B., Bakker, A.B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

Schneiberg, M. & Lounsbury, M. (2008). *Social Movements and Institutional Analysis*. Pp. 650-72 in *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, eds, R Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin and Roy Suddaby. London: Sage Publications.

Seale, C. (1999). *The quality of quantitative research*, Sage.

Sguera, F., Bagozzi, R.P., Huy, Q.N., Boss, R.W., Boss, D.S. (2018). The More You Care, the Worthier I Feel, the Better I Behave: How and When Supervisor Support Influences (Un)Ethical Employee Behavior. *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 153(3), pages 615-628.

Simms, M. (2012). Imagined solidarities: where is class in union organizing? *Capital & Class*, 36(1): 97–115.

Simms, M. & Holgate, J. (2010). Organizing for what? Where is the debate on the politics of organizing? *Work, Employment and Society*, 24(1): 157–168.

Simms, M., Holgate, J. & Heery, E. (2013). *Union Voices: Tactics and Tensions in UK Organizing*. Ithaca, Cornell University Press.

Singh, V. L. & Singh, M. (2016). Techniques of job crafting: An exploratory study on management consultants. *South Asian Journal of Management*, 23(2), 25–50.

Sirot, S. (2002). *La grève en France : une histoire sociale (XIXe-XXe siècle)*. Paris, Odile Jacob, 306 pages.

Sirot, S. (2007). *La pauvreté comme une parenthèse : survivre en grève du XIXe siècle à la Seconde Guerre mondiale*. Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique, 101 | 2007, 51-64.

Sirot, S. (2014). *1884, des syndicats pour la République, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « troisième culture*. 114 p., ISBN: 978-2-35687-304-0.

Solberg, E. & Wong, S.I. (2016). Crafting one's job to take charge of role overload: When proactivity requires adaptivity across levels. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 713-725.

Soubiran-Paillet, F. (1999). *L'Invention du syndicat, 1791-1884, itinéraire d'une catégorie juridique*. Paris, LGDJ.

Spyros, F., Ion, J. & Viot, P. (2005). *Militer aujourd'hui*. CEVIPOF Autrement, pp.138.

Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539–1559.

Suddaby, R. (2006). What grounded theory is NOT. *Academy of Management Journal*, 49, p. 633-642.

Sullivan, R. (2010). Organizing workers in the space between unions: union centric labour revitalization and the role of community-based organizations. *Critical Sociology*, Vol. 36 No. 6, pp. 793-819.

T

Tarrow, S. & McAdam, D. (2005). *Scale Shift in Transnational Contention*. In Donatella della Porta and Sidney Tarrow, eds. *Transnational Protest and Global Activism*, Lanham, MD: Rowman and Littlefield, pp. 121-149.

- Tesch, R. (1991). Computer Programs that Assist in the Analysis of Qualitative Data: An Overview. *Qualitative Health Research*, 1(3), 309–325.
- Théry, L. (2009). Face à l'intensification, quand les syndicalistes interrogent leurs pratiques. *Mouvements*, n° 58, p. 117-124.
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Thoemmes, J. (2009). Négociation et régulation intermédiaire : le cas du mandatement syndical. *Revue française de sociologie*, vol. 50(4), 817-841. doi:10.3917/rfs.504.0817.
- Thomas, A. (2017). Conglomerate Unions and Transformations of Union Democracy. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 55, Issue 3, pp. 648-671.
- Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford , UK: Oxford University Press.
- Tilly, C. (2007). *Democracy*. New York, Cambridge University Press, 248 pages.
- Tims, M. & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36,1 –9.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230–240.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2015b). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 914–928.
- Tims, M., Derks, D. & Bakker, A.B., (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 92, Pages 44-53.
- Tomás, J-L. (coord)., Kloetzer, L., Clot, Y. (2014). Co-analyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 177-194.
- Tornau, K. & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 44-96.

Tournadre-Plancq, & J., Verrier, B. (2008). *La démocratie politique représentative comme modèle pour la démocratie sociale ?* La note de veille, Centre d'analyse stratégique, n° 99.

V

Van Gyes, G. (2006). *Employee Representation at the Workplace in the Employee Representation at the Workplace in the Member States*. Industrial Relations in Europe. Office for Official Publications of the European Communities; Luxembourg, 57-77. Web.

Van Klaveren, M. & Sprenger, W. (2009). *Union Organizing in the Netherlands — a Combination of Organizing and Servicing Strategies*. In: Gall G. (eds) *The Future of Union Organizing*. Palgrave Macmillan, London.

Van Wingerden, J., Derks, D., Bakker, A.B. & Dorenbosch, L. (2013). Job crafting in schools for special education: A qualitative analysis. *Gedrag en Organisatie*, 1(26), 85–103.

Verdier, É. & Laneyrie, J. (2016). Le dialogue social territorial institutionnalise des configurations d'acteurs qui dépassent non seulement l'horizon de la confrontation patronats – syndicats mais aussi celle, tout aussi classique en France, du tripartisme. *Négociations*, 26(2), 73-85. doi:10.3917/neg.026.0073.

Vuori, T., San, E. & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 231–248.

W

Walk, M. & Handy, F. (2018). Job Crafting as Reaction to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349–370.

Walter, J.-L. (2009). *Réalité et avenir du dialogue social territorial*. Rapport pour le CESE, juillet.

Walton, R.E., Cutcher-Gershenfeld, J.E. & McKersie, R.B. (2000). *Strategic negotiations: A theory of change in labor-management relations*. Ithaca, NY: ILR Press.

Wang, H. J., Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2017). *A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters*. In S. K. Parker, & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 77–104). New York, NY: Routledge.

Wang, H.-J., Demerouti, E., Blanc, P.L. & Lu, C.-Q. (2018). Crafting a job in ‘tough times’: When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1–22.

Wanlin, P. (2007). L’analyse de contenu comme méthode d’analyse qualitative d’entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l’utilisation de logiciels. *Recherches Qualitatives*, Hors Série, n°3, p. 243-272.

Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, Vol. 21 No. 3, pp. 206-217.

Willemez, L. (2012). Les prud’hommes et la fabrique du droit du travail : contribution à une sociologie des rôles judiciaires. *Sociologie du Travail*, Volume 54, Issue 1, Pages 112134.

Willemez, L., (2003). Quand les syndicats se saisissent du droit, Invention et redéfinition d’un rôle. *Sociétés contemporaines*, 52, 17–38.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.

Wu, C.-H. & Li, W.-D. (2017). *Individual differences in proactivity: A developmental perspective*. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.) *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 226-257). New York, NY: Routledge.

Wymenga, P., Spanikova, V., Derbyshire, J. & Barker, A. (2011). *Are EU SMEs recovering from the crisis?* Annual report on EU small- and medium-sized enterprises 2010–2011, Ecorys, Rotterdam and Cambridge.

Z

Zacher, H. & Kooij, D. T. A. M. (2017). *Aging and proactivity*. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 258-294). New York, NY: Taylor & Francis/Routledge.

Zietsma, C. & Lawrence, T.B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2): 189–221.

TABLE DES ANNEXES ET ANNEXES

1 - Annexe 1 : Analyse détaillée de la transformation de la participation syndicale des conseillers du salarié par itérations de ses caractéristiques avec les dimensions conceptuelles du job crafting (fondement sur les travaux de Rudolph et al, 2017; Tims et al, 2015).....	262
2 - Annexe 2 : Très petites entreprises multi-salariés (de 2 à 9 salariés) : primauté des conditions de travail dans les relations industrielles	270
3 - Annexe 3 : Représentation syndicale en France	277
4 - Annexe 4 : Contexte légal des relations industrielles dans les très petites entreprises en Europe ..	282
5 - Annexe 5 : Synthèse des résultats sur deux niveaux.....	290
6 - Annexe 6 : Guide d’entretien pour conseillers du salarié.....	291
7 - Annexe 7 : Guide d’entretiens semi directifs « stratégies des organisations/institutions et les tpe ».....	294

Annexe 1 : Analyse détaillée de la transformation de la participation syndicale des conseillers du salarié par itérations de ses caractéristiques avec les dimensions conceptuelles du job crafting (fondement sur les travaux de Rudolph et al, 2017 et de Tims et al, 2015).

Participation syndicale (sources : littérature et organisations syndicales)	Travail du conseiller du salarié en très petites entreprises (sources : données terrain et organisations syndicales)	Dimensions du job crafting	Comment le conseiller du salarié transforme la tâche ? (Source : données terrain)	Éléments de facilitations ou d'obstacles relatifs à l'activité (source : données terrain)
Négociation accords	Négociation rupture conventionnelle	Increasing structural job resources	Utilisation et développement des compétences techniques sur ruptures conventionnelles et des compétences professionnelles, mobilisation des connaissances syndicales en négociation acquises en centre de formation (connaissances juridiques et rapports de force) = mobilisation des ressources militantes ? théorie ?	Facilitateurs : temps et statut accordés par cadre légal du conseiller du salarié, compétences juridiques, contexte d'intervention et positionnement proposé par employeur pour négociateur ou non, position du salarié ; obstacles : pas de défense collective en jeu, positionnement du syndicat, relations à 3 parfois ambiguës (jouer le jeu ou pas) (cf. article sur stewards)
Écriture tracts	Non (écriture de compte rendus de mission)	Increasing structural job resources	Utilisation connaissances d'écriture acquises en centre de formation syndicale et copie sur	Facilitateurs : incitation du syndicat, le Conseiller du salarié se sent obligé à fournir une trace au salarié pour le

			modèles des autres conseiller du salarié (capital social)	rassurer, le conseiller du salarié veut aider le salarié en cas de portage du conflit aux prudhommes, incitation du Ministère du travail ; obstacles : contexte de la très petite entreprise avec peu de salarié, cadre légal interdisant la promotion syndicale
Développement Adhésion	Non	Decreasing hindering job demands	Ne propose pas volontairement d'adhésion en mission d'assistance	Facilitateurs : statuts accordés par cadre légal du conseiller du salarié, contexte d'intervention obstacles : durée d'intervention
Représentation syndicale	Non	decreasing hindering job demands	N'évoque pas le syndicat volontairement face au salarié, ne se présente pas en tant que délégué syndical devant l'employeur et salarié mais en tant que conseiller	Facilitateurs : temps et statut accordés par cadre légal du conseiller du salarié, renversement de l'image des syndicats perçue négativement par salariés et employeurs ; obstacles : employeurs
Défenses individuelles et collectives	Défenses individuelles exclusivement	Increasing structural job resources	Se rend disponible uniquement pour un salarié, utilise la proximité, la confiance et la confiance pour préparer le dossier du salarié ; se fonde sur ses expériences professionnelles et syndicales	Facilitateurs : contexte de la très petite entreprise, formations au mandat de conseiller du salarié par le syndicat, situation de conflit entre salarié et employeur ; obstacles : salarié, employeur

Mobiliser salariés pour mouvements de grève	Mobilisation des autorités et du syndicat	Increasing social job	S'identifie au lanceur d'alerte et à un contrôleur du travail, s'appuie sur ses prérogatives légales de conseiller du salarié	Facilitateurs : prérogatives légales attribuées aux conseillers du salarié, accès direct à la direction du travail, expériences syndicales, relations privilégiées avec syndicat qui l'a fait nommer par la préfecture ; obstacles : recherche de compromis et volonté de sauver le salarié d'un licenciement
Revendications collectives	Revendications individuelles	Decreasing hindering job demands	Évoque avec salarié des possibilités de désaccords et de réclamations éventuelles auprès de l'employeur mais ne généralise pas le cas du salarié ; person centered strategy	Facilitateurs : contexte de la très petite entreprise, proximité avec salarié, temps accordé par cadre légal, compétences techniques, expériences syndicales ; obstacles : salarié peut s'opposer à la stratégie du conseiller du salarié
Représentation des salariés	Assistance d'un salarié	Decreasing hindering job	Le conseiller du salarié précise clairement au salarié qu'il est présent pour l'assister sans porter aucune étiquette syndicale ; il montre sa carte de conseiller du salarié pas son badge syndical	Facilitateurs : prérogatives légales accordées par le statut du conseiller du salarié (assimilé à "agent de l'Etat") et présence sur liste préfectorale ; obstacles : la liste préfectorale le présente aussi comme membre d'une organisation syndicale

Prestataire de services collectifs	Prestataire de services individualisés	Increasing challenging job demands	Le conseiller du salarié personnalise ses conseils, ses arguments et ses actions pour le salarié	Facilitateurs : expériences syndicales en tant que délégué du personnel et connaissances techniques de défense juridique, cadre légal précisant la gratuité de l'acte du conseiller du salarié ; obstacles : similitudes avec vente de prestation gêne le conseiller du salarié et l'oblige à se distancier des conseillers juridiques ou avocats qu'il faut payer
Mener une analyse permanente de la situation de travail et du contexte organisationnel	Analyse à court terme d'un litige	Increasing challenging job demands	Le conseiller du salarié mobilise ses capacités de synthèse et connaissances des entreprises pour anticiper	Facilitateurs : expériences syndicales et connaissances techniques de défense des salariés, connaissances du fonctionnement général des entreprises ; obstacles : durée temporelle courte de la mission du conseiller du salarié, fonctionnement et enjeux différents entre très petites entreprises et grandes entreprises
Instruire, défendre et assurer le suivi des dossiers	Instruire, défendre un dossier, pas de suivi en très peu de temps	Increasing challenging job demands	Il prépare, intervient et coupe volontairement les relations avec le salarié en fin de mission car ne souhaite pas de relations post assistance ; le syndicat	Facilitateurs : expériences d'assistance et connaissances techniques d'approche des salariés, incitation du syndicat, expériences croisées avec autres

			l'incite aussi à se comporter de telle sorte afin d'éviter tout risque d'imprégnation émotionnelle	conseiller du salarié ; obstacles : émotions non maîtrisées du Conseiller du salarié
Participer activement à différents lieux de concertation en entreprise ou au sein de la structure syndicale,	Non	Decreasing hindering job demands	Évite toutes réunions syndicales ou contact avec employeur ; se distance du syndicat	Facilitateurs : autonomie du conseiller du salarié, management, conditions de travail ; obstacles : sollicitations continues du syndicat et besoin de rester en contact avec collègues syndicalistes
Maintenir ses compétences et connaissances à jour	Acquérir de nouvelles compétences	Increasing structural job resources	Se forme seul avec internet, avec le syndicat sur les rôles et missions du conseiller du salarié, explore et découvre autres métiers et secteurs d'activités professionnelles	Facilitateurs : offre de formation syndicale, autonomie du conseiller du salarié, se retrouve en situation "d'autoentrepreneur" ; obstacles : disponibilité pour partir en formation, conditions de travail du conseiller du salarié (management, nature du travail)
Se tenir prêt à réagir rapidement à un incident ou à une situation de conflit	Anticipation conflit, compromis préféré	Increasing structural job resources	Le Conseiller du salarié prépare bien son dossier, adopte en amont une position de compromis et non de conflictualité	Facilitateurs : soutien du syndicat, autonomie du conseiller du salarié, connaissances juridiques, expériences syndicales et professionnelles du conseiller du salarié ; obstacles : opposition de l'employeur, salariés pas toujours maîtrisables ou pas transparents

Assurer l'animation et le dynamisme de l'équipe syndicale (animateur)	Non. Travaille seul	Increasing structural job resources	Le conseiller du salarié délaisse les rôles d'animateur, de coordinateur ; il ne s'intéresse qu'à son rôle de conseiller du salarié	Facilitateurs : contexte d'intervention (très petite entreprise), autonomie et expériences du conseiller du salarié ; obstacles : sollicitations des collègues syndicalistes dans son entreprise originelle, distanciation des structures syndicales
Connaître et maîtriser cadre de régulation organisationnel	Travaille dans des cadres organisationnels différents selon mission	Increasing structural job resources	Le conseiller du salarié change de cadre d'exercice à chaque mission mais accumule de l'expérience des secteurs d'activité déjà visités, il en fait des recettes d'intervention par la suite (capitalisation)	Facilitateurs : expériences professionnelles du conseiller du salarié, expériences entant que conseiller du salarié, expériences des autres conseillers du salarié, soutien du syndicat ; obstacles : variété de métiers des salariés assistés peut être une source de difficultés nouvelles
Endosser les habits d'un expert, d'un animateur d'équipe, d'un médiateur, d'un pédagogue...	Être exclusivement un conseiller, un soutien pour le salarié	Increasing challenging job demands	Le conseiller du salarié se concentre uniquement sur 2 rôles : soutenir le salarié en l'accompagnant et lui donner de bons conseils	Facilitateurs : temps accordé par cadre légal ; management et expériences syndicales, expériences professionnelles obstacles : isolement du conseiller du salarié, changements fréquents de secteurs professionnels d'intervention

Relation avec syndicat : Tensions entre les attentes des délégués et celles des cadres du syndicat	Pas de relations tendues avec syndicat	Decreasing hindering job demands	Le conseiller du salarié ne reporte plus au syndicat, il est "autoentrepreneur", "freelance"	Facilitateurs : compétences techniques, autonomie, absence du syndicat dans les très petites entreprises, création de relations en réseaux de conseiller du salarié ; obstacles : besoin de rester en relations avec le syndicat pour être informés
Relation avec salariés : Tension entre les attentes des militants et celles des acteurs de terrain	Pas de relations avec autres salariés que celui défendu ; pas d'émotion	Decreasing hindering job demands	Le conseiller du salarié se concentre uniquement sur l'attente du salarié assisté	Facilitateurs : contexte de proximité et de relations privilégiées avec salarié assisté ; pas de concurrence obstacles : inadéquation entre stratégie du conseiller du salarié et résultats attendus par salarié assisté (déception)
Relation avec autres syndicats concurrents : Tension entre les militants engagés sur un même terrain, qu'ils soient ou non affiliés au même syndicat	Aucune concurrence	Decreasing hindering job demands	Le conseiller du salarié ne ressent plus aucune concurrence des autres syndicats, il agit comme s'il est en terre "conquise"	Facilitateurs : contexte d'assistance (très petite entreprise sans syndicats) ; obstacles : absentéisme, distanciation avec ses propres collègues syndicalistes et de l'entreprise
Participation aux votes	Ne vote pas	Decreasing hindering job demands	Le conseiller du salarié ne participe plus à aucun vote dans les entreprises extérieures	Facilitateurs : temps accordé par cadre légal ; management, structure syndicale obstacles : absentéisme, distanciation avec ses

			(très petite entreprise...)	propres collègues syndicalistes et de l'entreprise
Assister réunions syndicales	Assiste moins aux réunions	Decreasing hindering job demands	Le conseiller du salarié n'assiste plus aux assemblées de son syndicat, se distance de sa propre section syndicale	Facilitateurs : temps accordé par cadre légal ; management, structure syndicale obstacles : absentéisme, distanciation avec ses propres collègues syndicalistes et de l'entreprise

Annexe 2 : Très petites entreprises multi-salariés (de 2 à 9 salariés) : primauté des conditions de travail dans les relations industrielles

Au niveau de la donnée relative à la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, à l'instar des très petites entreprises dans d'autres pays européens, les concertations sur les conditions et le temps de travail sont davantage privilégiés, au dépend des échanges sur l'emploi et sur les salaires. Ces derniers points restent un « domaine réservé » par l'employeur dans les très petites entreprises. Ce pouvoir de décision est davantage présent dans les très petites entreprises multi salariés que dans celles qui n'ont qu'un seul salarié.

Les décisions sur les conditions et le temps de travail ont fait davantage l'objet de concertations collectives (respectivement 31 % et 22 % des entreprises ont pris des dispositions sur l'un et l'autre thème) que celles relatives à la gestion de l'emploi (14 %) et des salaires (8 %). Or les thèmes les plus prisés par les salariés sont par comparaison avec les grandes entreprises, le salaire et la gestion de l'emploi (voir tableau ci-après). Ces sujets intéressent au premier lieu les salariés mais sont moins « ouverts » à la concertation car dépendant des décisions du seul employeur. Sur ce point les syndicats auraient-ils un rôle plus important à jouer ?

Association de salariés aux prises de décision selon la taille des entreprises et le thème

En % d'entreprises ayant pris des dispositions sur le même thème

	Participation collective (avec l'ensemble des salariés ou des porte-paroles) des salariés aux prises de décisions lorsqu'elles concernent...			
	... les salaires (hors prime)	... la gestion de l'emploi	... le temps de travail	... les conditions de travail
2 à 4 salariés	9	14	22	30
5 à 7 salariés	6	14	22	34
8 ou 9 salariés	5	14	21	34
Ensemble	8	14	22	31

Lecture : les salariés ont été le plus souvent associés aux prises de décision sur les salaires dans 9 % des TPE de 2 à 4 salariés ayant pris des dispositions sur ce thème.

Champ : entreprises de 2 à 9 salariés (sauf stagiaires, intérimaires), hors agriculture, administration publique, syndicats de copropriété, associations de loi 1901 de l'action sociale, activités des ménages, activités extraterritoriales ; France métropolitaine.

Source : Dares, Acemo TPE 2017.

- **Des modes de participation à la décision peu liés à la taille des très petites entreprises mais avec des porte-parole dans les plus grandes d'entre elles**

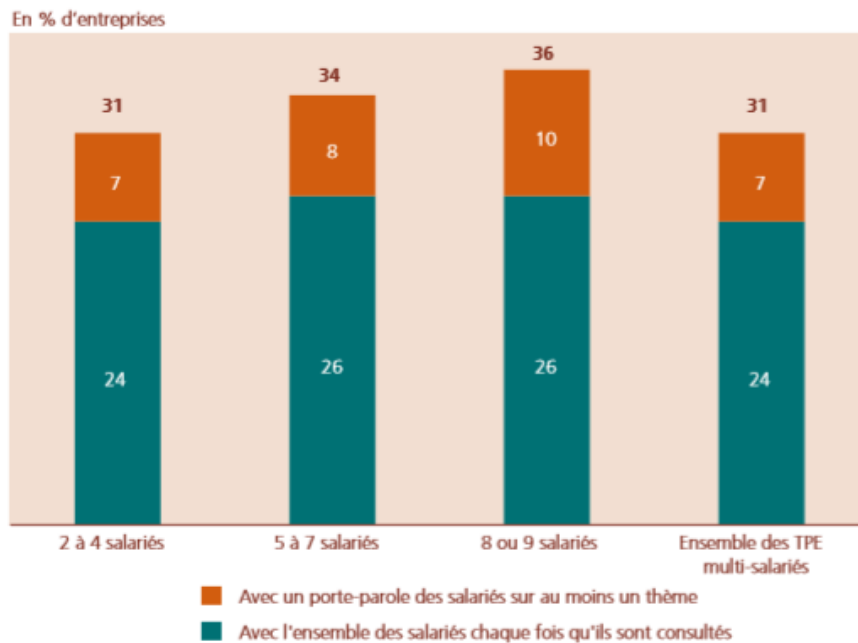
Bien que les plus grandes des très petites entreprises associent plus souvent leurs salariés directement, sans passer par des intermédiaires, aux décisions concernant les conditions de

travail, il semble toutefois que les salariés montrent davantage d'intérêt à participer lorsque l'effectif est plus restreint.

En effet 92 % des très petites entreprises multi-salariés ont déclaré des décisions collectives sur ce thème. Parmi celles-ci, ce sont les très petites entreprises de 2 à 4 salariés qui ont eu davantage recours à ce mode de concertations sur ce sujet (Dares, 2016).

Dans les plus grandes des très petites entreprises, le mode de participation passe plutôt par des porte-parole, à défaut de délégué du personnel (absence légale d'élections professionnelles internes pour les entreprises de moins de onze salariés). C'est ainsi le cas de 10 % des très petites entreprises de 8 à 9 salariés contre 7 % des très petites entreprises de 2 à 4 salariés comme le montre le graphique suivant.

Association de salariés aux prises de décision dans les TPE multi-salariés



- **Un recours plus fréquent des employeurs de très petites entreprises industrielles à des tiers externes**

En 2016, 10 % des très petites entreprises multi-salariés ont fait appel à des tiers externes aux organisations d'employeurs afin de les accompagner sur les décisions à prendre. C'est le cas de très petites entreprises du secteur industriel (14 % des très petites entreprises multi-salariés), davantage que dans les autres secteurs d'activité. Cette situation montre que la construction des relations industrielles dans les très petites entreprises est externalisée auprès des intermédiaires et pose la question sur la place des syndicats.

- **Conflits dans les très petites entreprises et niveau de décisions collectives**

Les conflits ou les fortes tensions entre la direction et les salariés concernent cent mille très petites entreprises, soit 5 % des très petites entreprises multi-salariés en 2016.

Les plus grandes des très petites entreprises rencontrent plus de conflits ou de tensions que les plus petites, ce qui les rapproche de la situation des grandes entreprises.

L'analyse de la Dares (2016) montre que plus les très petites entreprises rencontrent des conflits avec leurs salariés, plus elles leur proposent de s'associer aux décisions, soit par l'intermédiaire de porte-parole, soit par concertation directe.

Dans le cas où l'intermédiation est assurée par des porte-paroles ou des représentants choisis par le personnel, le mandatement de ces individus par une organisation syndicale n'est pas obligatoire. Ces dernières restent en conséquence toujours exclues en tant qu'intermédiaire et régulateur social contrairement aux grandes entreprises de plus de 10 salariés. Le tableau suivant montre que les relations employeurs-salariés restent largement individuels et qu'elles ne sont pas portées par une représentation collective.

	Thèmes			
	Salaires (hors primes)	Gestion de l'emploi	Temps de travail	Conditions de travail
Entreprises signalant une décision sur chaque thème	66	61	62	59
Lorsque des décisions ont été prises, elles l'ont été le plus souvent...				
... par la direction ou dans le cadre d'échanges individuels	92	86	78	69
... en concertation avec les salariés.....	8	14	22	31
... avec un ou des salariés représentant les autres	2	4	4	5
... avec l'ensemble des salariés.....	6	10	18	26

Lecture: 66 % des entreprises de 2 à 9 salariés ont pris des dispositions sur les salaires. Ces dispositions ont été le plus souvent décidées sans concertation collective avec les salariés dans 92 % des cas.

Champ: ensemble des entreprises de 2 à 9 salariés (sauf stagiaires, intérimaires), hors agriculture, administration publique, syndicats de copropriété, associations de loi 1901 de l'action sociale, activités des ménages, activités extraterritoriales; France métropolitaine.

Source: Dares, Acemo TPE 2017.

Le tableau ci-dessus montre également que la décision est souvent unilatérale et prise par l'employeur concernant les sujets qui en principe sont considérés comme prioritaires par les salariés. Ces décisions ont lieu lors des échanges individuels et ne passent par aucun intermédiaire pour la plupart d'entre elles. Toutefois, la notion de « relation d'arrangement » ne peut être confirmée sur ce point. La relation « paternaliste » privilégiée par les employeurs

eux-mêmes, semble quelque peu remise en cause également par l'aspect unilatéral des décisions.

En conséquence, même si le cadre relationnel de gré à gré n'est pas confirmé, il montre que les relations industrielles à « huis clos » entre l'employeur et le salarié sont intégrées dans la culture de management des très petites entreprises.

- **Les types de conflits dans les très petites entreprises**

Les conflits sont de deux types principalement dans les très petites entreprises : ceux entre la direction et les salariés, et ceux entre les salariés eux-mêmes. Nous nous intéressons principalement au premier type. Les travaux de la Dares (2016) montrent sur ce point que la majorité des conflits portent sur le travail et ses conditions directement.

En effet le tableau suivant montre que, parmi les très petites entreprises ayant connu des conflits ou de fortes tensions entre certains salariés et la direction, 54 % d'entre elles ont décidé d'associer les salariés aux prises de décision sur les conditions de travail. Cette proportion est de 31 % pour l'ensemble des très petites entreprises multi-salariés.

Conflits et participation collective dans les TPE En % d'entreprises

	Participation collective (avec l'ensemble des salariés ou des porte-paroles) des salariés aux prises de décisions lorsqu'elles concernent...			
	... les salaires (hors prime)	... la gestion de l'emploi	... le temps de travail	... les conditions de travail
Conflits ou fortes tensions entre certains salariés et la direction	32	33	43	54
Conflits ou fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues...	27	34	41	53
Ensemble	8	14	22	31

Lecture : parmi les TPE ayant déclaré avoir vécu des conflits ou de fortes tensions entre certains salariés et la direction, 54 % ont associé les salariés aux prises de décision sur les conditions de travail. Cette proportion est de 31 % pour l'ensemble des TPE multi-salariés.
 Champ : entreprises de 2 à 9 salariés (sauf stagiaires, Intérimaires), hors agriculture, administration publique, syndicats de copropriété, associations de loi 1901 de l'action sociale, activités des ménages, activités extraterritoriales ; France métropolitaine.
 Source : Dares, Acemo TPE 2017.

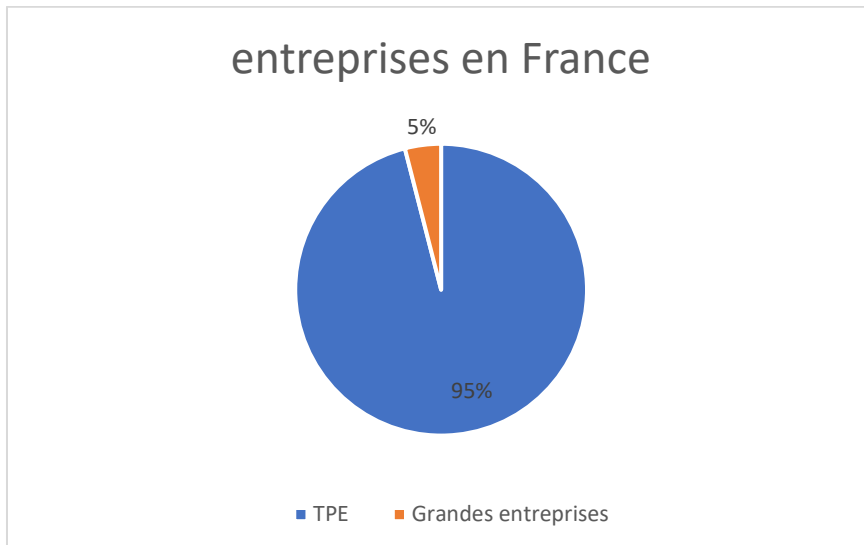
La participation collective (avec l'ensemble des salariés ou des porte-paroles) des salariés aux prises de décisions concernant les sujets de conditions de travail, montrent en finalité que le taux de conflictualité reste important dans les très petites entreprises.

Ce point est-il en contradiction avec l'affichage de relations « privilégiées et directes » souhaitées par les salariés avec leur employeur ? Cette position affichée est en effet présente

dans des sondages commandés par les organisations syndicales elles-mêmes (Harris interactive, 2016).

L'étude chiffrée du contexte des très petites entreprises en France a donc questionné la place des syndicats dans les relations industrielles. Afin de compléter cette première analyse, le contexte légal de la représentation des salariés des très petites entreprises est présenté dans la partie suivante et montre que sans dispositions légales favorables, les organisations syndicales sont contraintes de se structurer organisationnellement afin de se développer dans les très petites entreprises car le poids en nombre d'entreprises et en nombre de salariés de ces dernières représente respectivement plus de 2 millions d'entreprises soit 95% des entreprises en France et 4.5 millions de salariés soit près de 20% de l'ensemble des travailleurs.

Figure 23 : Part des très petites entreprises en France (source : INSEE, 2017)



Face au développement des très petites entreprises en France (95% de l'ensemble des entreprises en 2017 selon l'INSEE), les nouvelles dispositions législatives instaurées en 1982 par les lois Auroux ont entraîné des conséquences sur les relations industrielles des très petites entreprises. Ces lois ont ainsi créé les prémisses de conditions de développement du dialogue social dans les très petites entreprises et ont impacté le militantisme syndical depuis leur instauration en 1982. En effet, le contexte législatif à partir de cette date a réduit la mise à l'écart des syndicalistes en leur permettant d'accéder dorénavant aux très petites entreprises via des mandats de conseiller du salarié afin de pouvoir assister les salariés en situation de conflit avec leur employeur.

Dans une visée plus collective, et à partir de 2008, les CPRIA et ensuite les CPRI (2017), commissions paritaires instituées par l'Etat à la demande des organisations syndicales représentatives au niveau national (CGT, CFDT, CFTC, FO et CFECGC) et une organisation patronale (UPA), ont permis des échanges institutionnels entre représentants des employeurs et des salariés. La représentation directe des salariés au sein de leur très petite entreprise est ainsi déplacée vers ces instances. Les CPRIA/CPRI échangent sur des thèmes et des questions sociales, se concertent sur des études et des décisions qu'il serait intéressant de généraliser. Mais ces dernières ne sont pas des décisions de nature juridique avec force légale pouvant s'imposer à toutes les très petites entreprises. Les résultats des échanges entre les organisations patronales et les organisations syndicales n'aboutissent donc pas obligatoirement sur une généralisation concrète de nouvelles mesures. Les différents dossiers débattus peuvent être

portés par les représentants des salariés vers d'autres institutions telles que les CESE ou CESER (commission économique, social et environnementale, de niveau national ou régional).

S'agissant des conflits dans les très petites entreprises, la Loi Rebsamen de 2013 (LOI n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi) permet aux organisations syndicales de porter des revendications des salariés des très petites entreprises dans les CPRI/CPRIA par l'intermédiaire de nouveaux salariés mandatés pour ces commissions sur accord des employeurs mais le règlement d'un conflit individuel et professionnel reste à « huis clos » entre l'employeur et le salarié concernés.

La composition des sièges de représentation patronale et syndicale repose sur des élections spécifiquement organisées pour les salariés des très petites entreprises. En 2017, ces élections professionnelles avaient montré les résultats suivants : 7% de participation en 2017 avec la CGT en tête, suivie par la CFDT, mais toutes deux sont en régression. Seules certaines organisations syndicales plus modestes en nombre d'adhérents ont vu leur résultat progresser ou consolidé (UNSA, CFECGC). Aucune explication précise n'a pu être clairement établie par les organisations syndicales (désintérêt des salariés, manque de moyens fournis par l'Etat, ... etc. ?).

Annexe 3 : Représentation syndicale en France

Contexte législatif et règlementaire relatif à la représentation syndicale en France : impacts des Lois Auroux (1982) pour la création du conseiller du salarié (1991)

Cent ans après l'autorisation légale des syndicats de salariés en France (1884), organisations tournées vers les grandes entreprises, comme nous l'avons souligné dans la partie contexte historique de cette étude, le Législateur décrète une Loi instituant la création du conseiller du salarié (Loi n° 91-72 du 18 janvier 1991). Ce dernier reste la seule personne à ce jour à pouvoir entrer dans les entreprises de moins de onze salariés afin de défendre les salariés en conflit avec son employeur (code du travail articles L1232-7 à 14., 2016).

Historiquement la naissance puis le développement des organisations syndicales, CGT (Confédération Générale du Travail) et CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens) en particulier, à la fin du 19^e siècle n'a pas porté sur le dialogue social dans les très petites entreprises car les actions revendicatives sont centrées sur les intérêts de la masse des salariés situés dans les grandes structures d'organisation du travail ou dans le secteur agricole (Kristky, 1908). Les très petites entreprises ou entreprises de moins de onze salariés restent en dehors du champ des actions syndicales et des négociations avec le Patronat jusqu'en 2001 date à laquelle les Syndicats de salariés signent un accord avec l'Union Patronale des Artisans (UPA) sur un projet de mise en place de commissions paritaires régionales interprofessionnelles pour les métiers de l'artisanat (CPRIA). Le projet d'instauration des CPRIA dont le financement à hauteur de 0.15% de la masse salariale de chaque entreprise fit l'objet de contestation judiciaire jusqu'en 2009 (Jacquier, 2010). En effet, cet accord entre une partie du Patronat (UPA) et les grandes centrales syndicales a été fustigé par d'autres organisations patronales telles que le MEDEF et la CGPME (devenue CPME) à l'époque mais le Tribunal donna raison à l'UPA et l'ensemble des organisations syndicales. L'enjeu de cet accord concerne 4.5 millions de salariés. Ces derniers représentent 13% de la population active en France et les très petites entreprises pèsent déjà plus de 9% du PIB national en 2012. L'enjeu n'est donc pas qu'une de nombre mais questionne également la démocratie sociale dans ces entreprises (Tournadre-Plancq & Verrier, 2008). L'analyse de la situation politique et socio-économique depuis deux décennies apporte dans ce cadre des éclairages essentiels.

La participation syndicale en France en 2017 : une nouvelle Loi travail qui renforce davantage le conseiller du salarié ?

Depuis le Moyen-Age, la participation syndicale s'est transformée avec les nouvelles organisations du travail. Des prémisses et des premières luttes ouvrières dans les petits ateliers artisanaux, en passant par les industries employant des milliers d'individus jusqu'à la tertiarisation du travail, la participation syndicale a connu une profonde transformation. Elle est plus « volatile » dans le sens où les individus peuvent s'engager pour une très courte période, spontanée, ou plus ou moins structurée (Ion, 2001). Elle peut surtout être transverse et multiple (engagement professionnel, et doublement syndical dans la grande et dans les très petites entreprises). Cette construction militante semble être une caractéristique liée à première vue au besoin des individus de développer leur engagement dans de multiples secteurs d'entreprises. Or cet ensemble de manières de militer est à ce jour peu exploré par la littérature (Biétry & Laroche, 2011). En 2017, les ordonnances dites « macro » de décembre de la même année stipulent que les employeurs des très petites entreprises peuvent désormais négocier directement avec les salariés de leur entreprise de un à dix-neuf salariés sans passer par un salarié mandaté par un syndicat. Cette nouvelle disposition écarte en conséquence les organisations syndicales des éventuelles négociations intra entreprise. Mais privilégie-t-elle pour autant le rôle du conseiller du salarié ?

Origine et cadre légal du militantisme des conseillers du salarié dans les très petites entreprises

En 1980, le tissu économique et industriel était très hétérogène en France. Le nouveau législateur proposa une nouvelle Loi travail dans le but de redynamiser les relations industrielles dans les entreprises. C'est dans ce cadre que la Loi travail dite Lois Auroux a été promulguée en 1982 pour promouvoir de nouvelles relations professionnelles dans toutes les entreprises.

L'analyse de cette Loi est cruciale car elle contribue à mieux comprendre la transformation du militantisme syndical en France. En effet pour la première fois, la notion de seuil d'effectif est prise en compte afin, selon les termes officiels, « d'insuffler des changements dans les relations entre syndicats et patronat ».

Jusqu'à là en effet la législation du travail avait intégré de très nombreux seuils d'effectif, générant ainsi une grande complexité dans son application. La Loi travail de 1982 avait par ailleurs pour objectifs de modifier les inégalités salariales, la durée du travail ainsi que les conditions de travail en place en intervenant sur la participation des salariés et des partenaires

sociaux dans les orientations de l'entreprise. En effet, avant l'adoption des Lois Auroux, les mesures qui avaient été prises au niveau de l'Etat avaient toutes abouti au développement de la précarisation et à l'extériorisation du travail. De plus, toutes les entreprises n'étaient pas couvertes par une convention collective. Les transformations de l'entreprise, leur hétérogénéité et leur disparité ainsi qu'un système de négociation sociale devenu trop complexe, ont également rendu inefficaces les concertations sociales entre partenaires sociaux au niveau national (Hofman, 1982).

Pour le législateur, les relations professionnelles devaient ainsi être modifiées pour être transformées voire remplacées par de nouvelles dispositions plus favorables au « dialogue social » d'où l'adoption des lois Auroux en 1982.

Or cette Loi a d'abord été rejetée par le patronat pour qui elle donnait trop d'avantage aux salariés, et insuffisamment aux directions d'entreprises. Selon Caire (1984) les Lois Auroux ont créé de nouveaux droits en France, prolongement de qui existait déjà par ailleurs en Europe (droits des IRP, droit d'interruption du travail). Dans différents pays européens en effet (Italie, Danemark, Suède, Allemagne), il existait déjà différents droits de représentation des salariés. Mais une des nouveautés les plus remarquables des Lois Auroux fut de rendre obligatoire la présence de représentants syndicaux au niveau des conseils d'administration des grandes entreprises. Même symbolique, cette présence syndicale marqua un changement notable dans la transparence des relations entre partenaires sociaux.

Nouvelles relations industrielles ?

En France, dans les années 1980, les nombreuses revendications des syndicats avaient abouti à plusieurs concessions de l'Etat. Les lois Auroux ont ainsi accordé la primauté aux conventions collectives et aux accords d'entreprise. Cette priorisation sera d'ailleurs portée dans la Loi travail de 2017. La création du CDI (contrat à durée indéterminée), issu des accords collectifs a aussi été créé en 1981. Les Lois Auroux visaient aussi à donner des droits nouveaux aux salariés et à leur représentation. Selon Caire (1984), elles avaient pour objectif de « *libérer les forces créatrices dans les lieux de travail en donnant aux syndicats un contrôle du pouvoir disciplinaire des employeurs* », contrôle particulièrement visible au travers du renforcement du CHS (comité d'hygiène et de sécurité).

Le rôle des Comités d'entreprise, le droit d'alerte de ce dernier, et la représentation des salariés furent particulièrement mis en exergue par le législateur renforçant ainsi l'importance des représentants des salariés dans les entreprises. La reconnaissance de nouveaux droits des

travailleurs, de l'importance des négociations entre partenaires sociaux et du rôle de l'Etat avaient abouti par ailleurs sur la recherche de nouveaux compromis sociaux en cherchant à éviter les conflits dans les entreprises (Hofman, 1982).

La négociation collective comme la représentation des salariés dans les entreprises de plus de 20 salariés est affirmée mais il n'y a toujours aucune nouvelle disposition pour les très petites entreprises. En promulguant les Lois Auroux, l'Etat affirma donc clairement que l'intérêt économique dépendait aussi des relations sociales et voulait instituer par ce biais la démocratie sociale dans les entreprises, réclamées par les syndicats.

Parmi les dispositifs concrets qui découlèrent des Lois Auroux, nous pouvons citer la création ou le renforcement des fonctions de Délégué de site pour les très petites entreprises, de Délégué du Personnel ainsi que du Comité d'Entreprise pour les grandes entreprises.

Simplification des relations sociales et obstacles pour le militantisme syndical dans les très petites entreprises

A la même époque, l'Etat décida de la fusion du CHS (comité d'hygiène et de sécurité) et du CACT (comité d'actions pour les conditions de travail) pour former le comité d'hygiène de sécurité et des conditions du travail dont l'existence prendra fin en 2017 avec la Loi issue des « ordonnances Macron » (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). L'Etat incitait également à la négociation et écarta la médiation testée sans succès jusque-là. Cette dernière n'avait pas été jugée suffisamment efficace. La négociation en entreprise devait donc devenir un acte privilégié. Cette politique valorisant la dimension contractuelle donna ainsi naissance aux Commissions paritaires pour les entreprises de moins de onze salariés. Nous le verrons plus loin, ces commissions prendront la forme de CPRIA en 2001 puis de CPRI en 2014 (mises en place en 2017).

Le Cnppf (Conseil National du Patronat français), syndicat patronal de l'époque (aujourd'hui remplacé par le MEDEF) s'opposa aux lois Auroux en mobilisant les employeurs de très petites entreprises/PME. Il estimait qu'une Loi travail n'avait pas vocation à améliorer la protection sociale des salariés mais plutôt à soutenir le besoin de flexibilité du travail dans entreprises.

Les réactions des syndicats et patronat furent ainsi contradictoires et diverses. Les syndicats revendiquaient la réduction des charges supplémentaires de travail, le Patronat était contre le droit de veto syndical et l'obligation de négocier dans les entreprises. Il refusait tout droit d'expression des salariés dans les très petites entreprises/PME et très petites entreprises. Ce

dernier point demande à être nuancé : pour certaines organisations patronales, ce refus est toujours d'actualité. Pour d'autres, des compromis pour une représentation externalisée a pu être mis en place entre l'UPA et les syndicats représentatifs au niveau national en 2008.

Le droit d'expression des salariés des très petites entreprises/pme fut soutenu par les Syndicats de salariés car il pouvait être un contrepoids aux employeurs. Mais sans cadre législatif plus précis sur ce point, le droit en question ne pouvait se concrétiser.

Les organisations syndicales vont ainsi se diviser sur la question de la représentation des salariés dans les très petites entreprises : la Cftc fut pour la médiation. Deux conceptions du syndicalisme apparurent : FO, CFTC et CFE-CGC furent pour un syndicalisme situé à l'extérieur des entreprises, la Cfdt et la CGT pour un syndicalisme intérieur aux entreprises. Cette dernière affirma également l'insuffisance des lois Auroux et voulait davantage l'étendre sur d'autres orientations sociales. La CFDT quant à elle revendiquait des dispositions légales pour les très petites entreprises et PME, en mettant en avant son syndicalisme de négociation.

Absence de représentation syndicale dans les très petites entreprises

Le code du travail (décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008) définit les très petites entreprises comme des entreprises de moins de onze salariés avec un chiffre d'affaires de moins de 2 millions d'euros. Les très petites entreprises ne font partie d'aucune chaîne ou groupe d'entreprises, soulignant le caractère d'indépendance de leurs dirigeants. La représentation syndicale dans les entreprises françaises est régie par le code du travail dont la Loi du 20 août 2008 et le code du travail propose les principes fondamentaux (code du travail 2017, articles L2141-1 à L2141-13 et article L21421). Nous retiendrons que la Loi du 20 août 2008 repose notamment sur deux seuils sociaux : les entreprises de moins de onze salariés et celles qui ont un effectif supérieur à ce seuil. Dans ces dernières, l'employeur est tenu d'organiser des élections professionnelles, permettant aux organisations syndicales d'y être présentes. Dans les très petites entreprises dont l'effectif est inférieur à onze salariés, le législateur n'a prévu aucune obligation pour l'employeur à organiser des élections professionnelles et donc à permettre une présence syndicale, ce qui explique l'absence de toute représentation syndicale dans ces entreprises en France.

Annexe 4 : Contexte légal des relations industrielles dans les très petites entreprises en Europe

La très petite entreprise au niveau européen a été définie par l'union européenne comme une entreprise ayant un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros, indépendante et située hors de toute organisation de type Groupe ou de chaîne commerciale. En France les très petites entreprises sont des entreprises de moins de onze salariés, elles sont définies par le code du travail français (code du travail, articles L2143-3, 2012). La définition d'une très petite entreprise est variable en Europe car dépendant de l'effectif pris en compte officiellement.

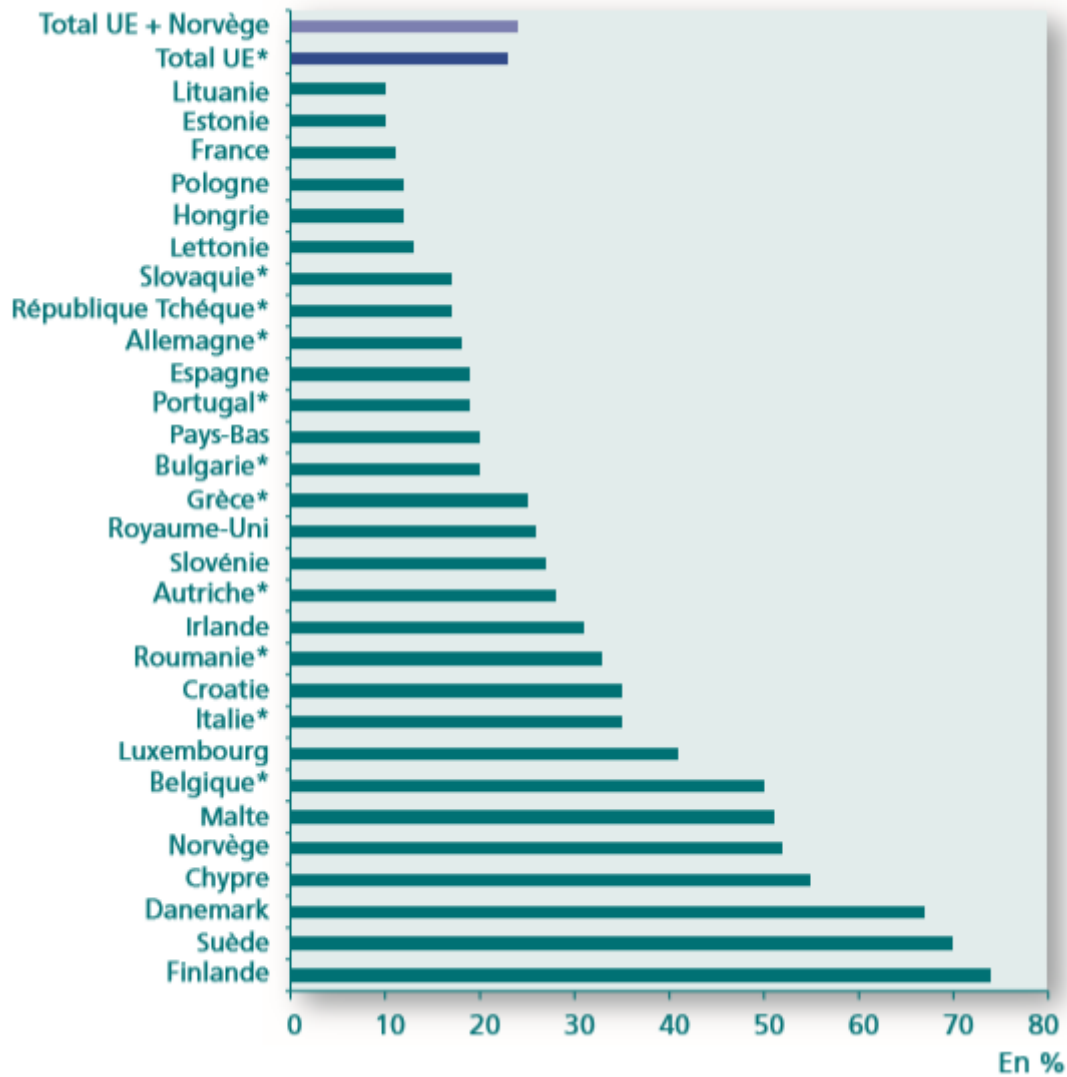
Il reste que la variabilité des caractéristiques des très petites entreprises en Europe ne concourt pas à simplifier le travail d'adhésion des salariés par les organisations syndicales, comme nous allons le voir plus loin (Fafo, 2009; Fafo, 2013).

De rares études sur les très petites entreprises comme celle de l'Université de Cornell financées par des fonds de l'Union européenne (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Social dialogue in micro and small companies, 2014 ; European Commission, Industrial relations in Europe 2010, Luxembourg, 2011; European Commission, Small Business Act, 2008) ont ainsi pu montrer cette difficulté rencontrée par les syndicats dans leur développement d'une participation syndicale élargie à ces entreprises. Nous donnons ci-après une synthèse du contexte européen des très petites entreprises pour ensuite analyser dans le détail celui de la France.

En Europe, la notion de très petites entreprises est variable selon le pays. La législation du travail s'applique ainsi différemment dans les très petites entreprises. Les seuils sociaux pris en considération sont différents : en Allemagne, le seuil à partir duquel un comité d'entreprise doit être établi est de 5 salariés (Delbridge, 2009). Il n'y a pas obligation de représentation syndicale en dessous de ce seuil. En France, le seuil des onze salariés impose aux employeurs d'établir des élections professionnelles afin d'élire des délégués. En dessous de onze salariés, la représentation des salariés en France n'est pas légalement autorisée. L'analyse suivante montre que le taux de syndicalisation des salariés reste très disparate selon les pays européens. Ceux des pays situés au nord reposent sur une quasi obligation d'adhérer à un syndicat à l'embauche afin de pouvoir bénéficier des prestations sociales (mutuelles par exemple), ce qui pourrait

biaisé relativement la moyenne réellement constatée. Le graphe suivant montre une estimation du taux de syndicalisation par pays.

Estimations du taux de syndicalisation des salariés dans les pays européens



Source : Dares, 2016

1. Relations industrielles dans les très petites entreprises/PME en Europe

1.1 Disparités des relations industrielles dans les très petites entreprises en Europe

Le schéma suivant montre que la part des très petites entreprises en Europe pèse en nombre autant que les grandes entreprises. Mais qu'en est-il des relations industrielles dans les très petites entreprises ?

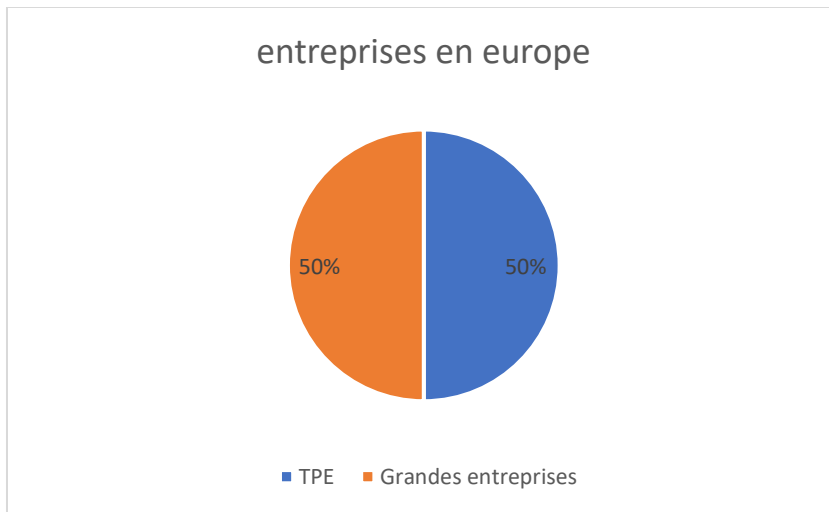


Figure 24 : Part des très petites entreprises en Europe (Source : Eurofound, 2014)

En Europe, nous constatons d'abord qu'il y a une situation d'hétérogénéité des relations industrielles dans les micros et petites entreprises (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Social dialogue in micro and small companies, 2014).

En effet, les petites et moyennes entreprises (« très petites entreprises/PME ») sont couvertes par des conventions collectives de branche mais il n'y a pas de représentation syndicale interne. Le dialogue entre salariés et employeurs y est largement « informel » (Dufour & Hege, 2006).

Ces relations industrielles prennent des modalités variables selon les pays : certains pays privilégient les échanges sur les conditions d'hygiène et sécurité au travail (CHS), d'autres choisissent de ne pas porter ce sujet et valorisent plutôt l'innovation et orientent les relations selon leur business model. La relation est bilatérale entre employeur et salarié, sans intermédiaire. Il y a une absence de structure formelle de représentation des intérêts des salariés. Le tableau suivant montre que selon les pays, la couverture des entreprises par une convention collective du travail varie mais que la majorité des entreprises de moins de onze salariés se situent en dehors de ces conventions. En d'autres termes, les relations professionnelles dans les très petites entreprises ne sont pas toujours régulées par des accords collectifs, et ne se situent dans aucun cadre de représentation institutionnelle des salariés (European Foundation for the

Improvement of Living and Working Conditions, Social dialogue in micro and small companies, 2014)

En effet, les syndicats ne sont que très peu présents dans les très petites entreprises au niveau européen, sauf rares cas comme le Danemark (European Commission, Industrial relations in Europe 2010, Luxembourg, 2011; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Social dialogue in micro and small companies, 2014). Sur ce point, il nous faut aussi souligner que le système d'adhésion n'est pas identique aux pays européens du « sud ». En effet, historiquement, au nord de l'Europe, l'adhésion est obligatoire à l'embauche d'un individu si ce dernier ne veut pas être exclu des prestations sociales telles que la mutuelle, la prévoyance ou encore les œuvres sociales fournies ou subventionnées par l'entreprise d'accueil. Cette situation incite donc les salariés à davantage se syndiquer (De Troyer & Le Lay, 2007). En France, les syndicats se sont toujours opposés à ce système et ont préféré laisser le libre choix aux salariés. Les accords collectifs profitent donc aussi bien aux syndiqués qu'à ceux qui n'adhèrent pas à un syndicat représentatif.

Cette situation rend ainsi saillante l'absence de représentation des salariés dans les très petites entreprises françaises.

Malgré une couverture des très petites entreprises par les conventions collectives de branche et face aux ressources financières limitées des petites entreprises, des accords locaux, régionaux et par secteur sont davantage recherchés et mis en place pour les très petites entreprises/PME comparativement aux grandes entreprises en Europe. Le tableau suivant montre que peu de très petites entreprises recourent à la négociation collective et se retrouvent hors de toute convention collective qui permettrait aux salariés d'avoir les mêmes droits et avantages que les autres très petites entreprises situées dans le même secteur d'activité. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Social dialogue in micro and small companies, 2014).

Table 6: Coverage of micro and small companies by institutions of social dialogue and by collective bargaining according to national surveys and data

Country	Information available
Austria	<ul style="list-style-type: none"> 8% of companies <50 employees have a works council (3% in companies with 5–10 employees) (2004)
Belgium	<ul style="list-style-type: none"> 21% of employees in companies with 21–50 employees are represented by a Committee for Prevention and Well-Being at Work (CPBW-CPPT) (2012)
Cyprus	<ul style="list-style-type: none"> More than 90% of all micro and small companies have no representation structure and in the other 10% the only form of representation is linked to OSH legislation. (<i>Date not available</i>)
Czech Republic	<ul style="list-style-type: none"> 753 employers with up to 50 employees where the trade unions operate (14% of all companies of any size) (2012) 563 company-level collective agreements concluded by employers with up to 50 employees (12% of all companies of any size) (2012)
Denmark	<ul style="list-style-type: none"> Micro and small companies with a collective agreement (2010): 5–9 employees: 67%; 10–19 employees: 74%; 20–49 employees: 82%
Estonia	<ul style="list-style-type: none"> % of companies with employees' trustee (2009): 5–9 employees: 2.3%; 10–49 employees: 19% % of companies with work environment representative (2009): 5–9 employees: 31.3%; 10–49 employees: 57.3%; % of companies with collective agreement (2009): 5–9 employees: 2.9%; 10–49 employees: 6.4%
France	<ul style="list-style-type: none"> % of establishments with at least one employee representation body ('employee delegates' or 'shop steward') (2010–2011): 11–19 employees: 37%; 20 and 49 employees: 65%

Source: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Social dialogue in micro and small companies, page 38, 2014.

1.2 Primauté du modèle économique et impacts sur les relations industrielles

Les relations industrielles dans les très petites entreprises européennes dépendent du business model, de la culture de ces mêmes petites entreprises. Cette dépendance influe sur les possibilités des individus à adhérer aux organisations syndicales, au niveau des territoires. Autrement dit, le leadership et la culture de management présents dans les très petites entreprises déterminent le type de relations industrielles. La culture de l'entreprise détermine à son tour le niveau de participation des salariés aux décisions de l'entreprise (Ales et al, 2009). Le business model des très petites entreprises européennes configure de manière variable le type de relations entre les salariés et leur employeur. Ce modèle est orienté vers la satisfaction des clients et donc vers une offre de produits et de services clientèles de qualité (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Social dialogue in micro and small companies, 2014).

Le tableau suivant compare les pays selon leur le seuil d'effectif des petites entreprises et confirme qu'il influe également sur la forme de relations dans les très petites entreprises.

Table 1: *Thresholds for general employee representation*

Country	Employees representatives / Works council / joint bodies	Trade union representatives
Austria	5 employees	no threshold
Belgium	100 employees	5 to 20 employees depending on collective agreements
Bulgaria	50 employees	no threshold
Cyprus	–	21 employees
Czech Republic	3 employees	3 members
Denmark	35 employees (cooperation committee)	5 employees
Estonia	no threshold (employee trustees)	5 employees
Finland	20 employees	10 members
France	10 employees (staff delegates) 50 employees (<i>comité d'entreprise</i>)	no threshold
Germany	5 employees 100 employees (<i>Wirtschaftsausschuss</i>)	no threshold
Greece	50 employees, but 21 if there is no trade union presence in the company 'Associations of employees' in non-unionised firms: 5 employees	21 members

Source: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Social dialogue in micro and small companies, page 38, 2014.

Dans cette situation quelle est la place des relations industrielles dans ces entreprises ? Selon l'étude European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Social dialogue in micro and small companies (2014), ces dernières seraient basées sur la confiance entre employeur et salariés, dont le socle serait représenté par des intérêts communs. Or cette relation exclusivement bilatérale comporte des limites car elle ne profite pas de l'expertise de proximité de tous les acteurs externes et environnants aux très petites entreprises (syndicats, Etat et patronat). La relation tripartite interne aux très petites entreprises semblerait cruciale pour apporter de bonnes pratiques et des succès au niveau des relations professionnelles entre salariés et employeurs : en effet plus la proximité entre les acteurs (employeur, salariés et syndicats) est grande, plus les relations se développent, et meilleures sont les résultats économiques des très petites entreprises (Drobni et al, 2010).

1.3 Importance de l'Hygiène Santé et Conditions de Travail (HSCT) dans les très petites entreprises/PME européennes

S'agissant des études réalisées sur les relations industrielles en Europe, nous avons analysé un rapport de l'Eurofound (2014) qui a établi la situation dans les petites et moyennes entreprises. En l'absence de données plus précises, le travail de l'Eurofound (2014) soulignait que les conditions de travail sont les seuls points d'intérêt convergents entre les différents syndicats et les diverses institutions d'Etat ou organisme travaillant pour ce dernier. Il n'existe à notre

connaissance à ce jour que très peu de donnée sur les relations industrielles concernant les très petites entreprises de moins de onze salariés.

Les résultats du rapport European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Social dialogue in micro and small companies (2014) ont montré que le « business model » comme la culture de management déterminaient les relations industrielles dans les très petites entreprises. Ces facteurs de contingence dans le détail ont en particulier mis l'accent sur les questions liées aux conditions d'hygiène et des contions de travail (hsct) des salariés malgré l'absence d'obligation d'information-consultation des syndicats. Selon la même étude le sujet des hsct est omni présent dans les très petites entreprises européennes quel que soit leur taille d'effectif. Les relations industrielles varient aussi selon la taille des entreprises et peuvent être externalisées dans des institutions bi partîtes et rarement tripartites.

Les relations bipartites sont par exemple des commissions paritaires régionales interprofessionnelles où syndicats et patronat discutent et échangent sur les évolutions en termes de droits sociaux à apporter aux très petites entreprises. Mais là encore, les sujets concernent plutôt et principalement les conditions de travail à l'échelle de l'Europe (Jevtic, 2012; Wymenga et al, 2011). Le bipartisme dans les relations industrielles externalisées pour les très petites entreprises européennes tend ainsi à devenir dominant, l'Etat, se désengageant volontairement des débats.

A l'extérieur des très petites entreprises, les échanges entre les partenaires sociaux (syndicats et patronat) restent globalement faibles. A l'intérieur, les relations industrielles sont encore majoritairement de type direct entre employeurs et salariés, et sont surtout de type « paternaliste » (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Social dialogue in micro and small companies, 2014). Le tableau suivant montre que les syndicats ne peuvent participer aux décisions de régulation, à l'organisation globale du travail que pour les très petites entreprises/PME les plus structurées et que l'initiative de faire participer les salariés aux orientations de l'entreprise (hors conditions de travail) reste toujours presque exclusivement fondée sur la décision des employeurs. Ces derniers privilégient comme montré plus en amont, une culture de management propre dépendant d'un business model associé.

Table 10: *Overview of key internal factors of influence of good practice in social dialogue in micro and small companies*

General internal factors supporting social dialogue at company level	Internal factors that characterise more structured and institutionalised practice of social dialogue
<ul style="list-style-type: none"> • Participatory approach of leadership and management applied by the owner/manager based on mutual respect and trust • Orientation towards a business model and competition strategy that is based on quality of products/services and not on competition on the basis of prices and costs (only) • Certain degree of employment stability and low staff fluctuation • Work organisation based on team-functioning and high degree of autonomy and responsibility of individual workers • Occupational safety and health as well as pay and working conditions at the upper level of sector/occupational standards • Employer/owner actively involved in local, regional and sector/professional networking 	<ul style="list-style-type: none"> • Size, i.e. small companies are likely to be covered by the regulatory requirements of information and consultation and OSH that provide for company-level structures and institutions • Not only the employer but also employees are involved in local, regional and sector-level organisation and networking, in particular trade union organisations • Openness of the employer towards the establishment of structures of interest representation and cooperation at company level

D'autres facteurs ne facilitant pas l'homogénéité des relations industrielles dans les très petites entreprises européennes se situent dans la représentation majoritairement sectorielle des salariés rendant plus complexe la mise en place de dispositions communes. Ces facteurs externes impactent fortement le mode de relations industrielles dans les très petites entreprises.

Selon les travaux de l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions *Social dialogue in micro and small companies* (2014), la responsabilité sociale des entreprises semble être la clé pour expliquer les relations industrielles dans les très petites entreprises/PME. Sur ce point, peu de recherche ont été réalisées jusqu'à ce jour (Felbo-Kolding & Mailand, 2012; European Commission, *Industrial relations in Europe 2010*, Luxembourg, 2011).

La nécessité de plus de recherche notamment qualitative au niveau des très petites entreprises est clairement affirmée par les travaux de l'Eurofound (2014), précisément sur les points suivants : débat sur les charges administratives pesant sur les très petites entreprises/PME et qui empêcheraient le développement des relations industrielles régulées, ou encore études sur la mise en place des organes de régulation comme les CHS qui ne seraient pas considérés simplement comme des charges mais des enjeux pouvant influencer efficacement la performance économique par le biais des relations industrielles différentes (Eurofound, 2014). Cette dernière étude montre d'ores et déjà que la mise en place de régulations sociales pour les très petites entreprises/PME nécessite beaucoup de ressources financières et demandent plus d'effort que pour les grandes entreprises compte tenu de leur dispersion, de leur disparité et variété, et de leur nombre.

Annexe 5 : Synthèse des résultats sur deux niveaux

Synthèse des résultats sur deux niveaux					
Niveau de résultats	Acteurs	Stratégies	Tactiques déployées	Effets	Conséquences
Niveau 1	Organisations syndicales	Stratégies de structuration interne et de représentation externe des salariés de très petite entreprise	<p>Adapter les « canaux de contacts »</p> <p>Privilégier le niveau régional et créer de l'événementiel pour soutenir les actions syndicales dans les zones d'activité des très petites entreprises</p> <p>Supprimer les obstacles et mettre en place des points de services de proximité</p> <p>Convaincre les autres parties prenantes du bienfondé de l'offre de services collectifs</p> <p>Proposer de nouvelles prestations collectives à un coût acceptable</p> <p>Promouvoir l'offre de services collectifs dans d'autres lieux et recherche de nouveaux soutiens</p>	<p>Continuité militantisme syndical</p> <p>Réutilisation expériences syndicales</p> <p>Création nouveau contexte de militantisme syndical</p> <p>Rapprochement vis-à-vis des salariés de très petites entreprises</p> <p>Soutien organisationnel</p> <p>Possibilité de représenter les salariés de très petites entreprises</p>	Professionnalisation du militantisme syndical
Niveau 2 :	Conseillers du salarié	<p>Valorisation de l'organisation (retour expériences vers organisation et enrichissement personnel)</p> <p>Expertise technique (augmentation cognitive individuelle et réutilisation des connaissances pour syndicat)</p> <p>Lutte sociétale (Recherche de challenge personnel, dépassement de soi)</p>	<p>Accueil réactif et soigné en amont</p> <p>Assistance passive en aval</p> <p>Expertise partagée</p> <p>Engagement sous conditions auprès du salarié</p> <p>Positionnement en tiers incontournable entre le salarié et l'employeur</p> <p>Engagement total</p> <p>Soutien sans condition au salarié</p> <p>Suivi personnalisé du salarié</p>	<p>Fusion des ressources avec puissance des structures du syndicat) Expérimentation de nouvelles pratiques militantes</p> <p>Gestion personnalisée et autonome des ressources personnelles, syndicales, professionnelles de l'organisation, et gestion en conséquence des demandes de salariés</p>	<p>Dépassement des limites</p> <p>Préservation de ressources</p> <p>Augmentation des connaissances</p> <p>Augmentation du réseau relationnel</p>

Annexe 6 : Guide d'entretien pour conseillers du salarié

1. Contexte de déroulement des entretiens effectués auprès des conseillers du salarié

L'interview porte sur le militantisme syndical des conseillers du salarié dans les TPE. L'entretien semi directif dure en moyenne 1h et 15mn. Il est enregistré en audio, doublé par une prise de notes. Il suit ce guide établi en amont. Nous posons la question puis laissons les participants dérouler leur réponse tout en les recentrant constamment sur le sujet.

2. Confidentialité, anonymat et validation

Pour des raisons de confidentialité, le contenu de l'interview est anonymisé et ne sera utilisé qu'à des fins de recherche universitaire.

3. Intervenant (interviewer) :

Philippe SIN, doctorant à l'U-PEC (Université Paris-Est Créteil, sous la Direction de Monsieur François GRIMA, Professeur des Universités, Directeur de thèse).

4. Conseillers du salarié interviewés :

- Aucune condition d'âge, hommes ou femmes
- 1er mandat ou expérimenté sur la fonction de conseiller du salarié
- Être adhérent et militant syndical
- En activité professionnelle ou non
- Sélectionnés sur listes préfectorales et sur listes fournies par les organisations syndicales

5. Structuration de l'entretien semi directif :

Trois phases interactives principales suivantes ont été utilisées :

A. "votre métier et les éléments qui vous ont amené à vous engager dans le militantisme syndical"

- Quelle a été votre parcours scolaire ?
- Quel a été votre parcours professionnel ?
- Militez-vous dans des associations ou des mouvements ?

- Comment êtes-vous devenu adhérent d'un syndicat ?
- Depuis combien de temps militez-vous ?
- Comment êtes-vous devenu militant syndical ?
- Quelles différences faites-vous entre adhérent et militant syndical ?
- Quels mandats avez-vous eu ?

B. "éléments qui vous ont amené à devenir conseiller du salarié et ce que vous y trouvez"

- Comment êtes-vous devenu conseiller du salarié ?
- En quoi la fonction de conseiller du salarié vous a-t-elle particulièrement intéressé ?
- Être conseiller du salarié c'est comme être un militant syndical dans votre (grande) entreprise ?
- Les TPE sont-elles différentes des grandes entreprises et sur quels points ?
- La fonction de conseiller du salarié vous a elle apporté quelque chose ?

C. "votre expérience et manière de militer en tant que conseiller du salarié"

- Comment militez-vous lorsque vous intervenez en tant que conseiller du salarié ?
- Auriez-vous quelques exemples concrets à relater ?
- Agissez-vous comme dans votre (grande) entreprise ?
- Suivez-vous les instructions données par votre syndicat lors de vos interventions dans les TPE ?
- Faites-vous attention au code du travail lors de votre assistance auprès des salariés des TPE et devant l'employeur ?
- A quelles connaissances faites-vous appel ?
- Vous appuyez vous sur vos expériences professionnelles ?
- Vous fixez-vous des priorités lorsque vous intervenez ?
- Lesquelles sont le plus importantes pour vous ?
- Y a-t-il un soutien du syndicat ?
- Votre travail est-il routinier ?
- Êtes-vous autonome dans votre travail ?
- L'êtes-vous également en tant que conseiller du salarié ?

- Qu'avez-vous appris dans ce mandat ?
- Avez-vous changé depuis la prise de ce mandat, dans votre entreprise ou dans votre syndicat par exemple ?
- Vos relations ont-elles changés au sein de votre entreprise, auprès de vos collègues de travail et du syndicat ?
- Allez-vous poursuivre ce mandat ou pensez-vous arrêter à son terme ?
- Envisagez-vous de vous engager dans un mandat différent ?

D. Conclusion

- Si ce n'est pas indiscret, dans quelle tranche d'âge êtes-vous ?
- Remerciements

Annexe 7 : Guide d'entretiens semi directifs « stratégies des organisations/institutions et les tpe »

Thème principal : Dialogue social et TPE (niveau Organisations)

Les questions sont posées aux représentants des organisations syndicales, patronales et de l'Etat, au niveau national, régional, départemental et local.

Elles ont porté sur les points suivants : **objectif de l'interview, présentation du représentant interviewé et de son organisation, situation des tpe en France, dialogue social à l'intérieur et à l'extérieur des tpe, le dialogue social pour les tpe en Europe, les documents officiels et recommandations vers d'autres représentants officiels.**

1. Objectifs de l'interview et autres préliminaires :

- a. Engagement des individus dans les diverses structures
- b. Organisations et changements
- c. TPE
- d. Relations sociales
- e. Acteurs
- f. Timing : 1h15 + 15mn pour enquête

2. Présentation interlocuteurs, organisation :

- a. **Interviewés** 1, 2, 3... : fonction et responsabilité, ancienneté d'engagement
- b. **Organisation** des personnes interviewées : fondement, structure, évolution, positionnement
Combien d'adhérents officiellement à ce jour ?
Votre organisation est-elle **conviée aux négociations nationales ?**
- c. **Depuis quand** le dialogue social dans les TPE est devenu un objet important pour l'organisation ?

3. Les TPE c'est plus de 95% des entreprises et 1 salarié sur 3, et près de 20% du PIB en 2019.

Quelle **analyse** avez-vous du dialogue social et les TPE **aujourd'hui ?**

Quel est le **taux d'adhésion des salariés** TPE aux organisations syndicales

Comment agit l'organisation face à cette question ?

4. Dialogue social externe aux TPE : Institutions

Élections TPE 2016/2017 :

- Par rapport aux élections de 2012, les dernières **élections TPE** entre décembre 2016 et janvier 2017 ont montré une baisse de participation des salariés (7% en 2017 vs 10% en 2012). **Comment expliquez-vous ce chiffre ?**

Les organisations syndicales comme certaines organisations patronales ont indiqué que la **responsabilité incombait à l'Etat**, et notamment dans l'organisation des élections.

Quelles sont vos analyses ?

Votre organisation est présente dans les CPRIA ou CPRI ?

- **Territorialité :**
 - **Présence territoriale ?** la région est-elle le bon niveau de dialogue social à privilégier ?
 - **Négociation institutionnelle ?**
 - Limites de l'action syndicale classique ?
- Les **CPRIA** (souhaitées, actées en 2001 entre les syndicats et l'UPA, puis mises en place en 2008) comme les **CPRI** (issues de la loi Rebsamen de 2014) ne sont pas mentionnées dans les ordonnances : quel est leur devenir ?
- Ces **commissions** ont été instaurées pour permettre un dialogue social concernant les TPE. Elles sont une représentation indirecte des salariés des TPE. **Quel bilan faites-vous des CPRIA depuis leur instauration depuis près de 10 ans ? Quel premier bilan pour les CPRI ?**
- Pensez-vous que ces commissions, c'est **beaucoup de discussions pour peu de résultats ?**
- Quels sont les **autres dispositifs institutionnels** de dialogue **souhaités** par le ministère du travail pour les TPE ?
- Quel rôle l'Etat devrait jouer dans le dialogue social des TPE ?
- Quelle analyse avez-vous du **partenariat social** en France ?

5. **Dialogue social dans les TPE :**

Les ordonnances de décembre 2017 devraient permettre à l'employeur des **TPE et entreprises de 1 à 19 salariés** de négocier directement avec un ou plusieurs salariés élus/choisis par les autres salariés d'une même entreprise, sans être mandatés par un syndicat.

- Quels **objectifs** vise l'Etat avec cette proposition ?
 - Est-ce un équilibre du dialogue social recherché par l'Etat ?
 - Comment les **salariés** deviennent ils **représentants** dans ces « TPE élargies au seuil des 20 salariés » ?
 - Que devient le **mandatement syndical** dans les TPE ?
 - Le seuil des 11 salariés, caractéristique des TPE est donc impacté par cette mesure. Alors **pourquoi ne pas modifier l'ensemble des seuils d'effectif** par la même occasion ?
 - Pourquoi dans ce cas ne pas **modifier la loi pour instaurer des élections professionnelles** ?
 - Les **négociations directes** entre employeurs et les salariés se traduiront comment au niveau légal ? (**Homologation** ? etc.)
 - Comment le gouvernement **mesurera le dialogue social** dans les TPE ?
 - **L'organisation est-elle présente en Europe** ou a-t-elle des partenariats ou des actions communes ?
6. **En Europe**, les TPE n'ont pas la même définition en termes d'effectif notamment en Allemagne par exemple c'est à partir de 5 salariés (autorisation de comité d'établissement = CE, en France il faut 50 salariés)
- La Charte sociale européenne n'accorde pas beaucoup de place aux TPE (1 article, n°44, évoque la possibilité de consultation des salariés) :
- Qu'en est-il de l'harmonisation du dialogue social pour les TPE en Europe ?

7. **Contacts et remerciements** : serait-il possible d'accéder aux documents d'élaboration des nouvelles ordonnances de la loi travail après promulgation de la nouvelle loi travail ?
8. **Appui enquête** : pourriez-vous m'indiquer les documents officiels concernant vos états de recherche sur le dialogue social des tpe

Index des tableaux

Tableau 1 : Synthèse de l'évolution conceptuelle de la participation syndicale.....	21
Tableau 2 : Les courants épistémologiques	103
Tableau 3 : Synthèse des paradigmes épistémologiques	109
Tableau 4 : Inventaire des acteurs interrogés sur le dialogue social national et territorial.....	124
Tableau 5 : Analyse des effets des stratégies syndicales sur les conseillers du salarié.....	126
Tableau 6 : Les conseillers du salarié interviewés pour la construction des données relatives à la typologie.....	129
Tableau 7 : Salariés et employeurs de très petites entreprises interrogés.....	131
Tableau 8 : Synthèse de l'analyse comparée de la participation syndicale des conseillers du salarié et des dimensions conceptuelles du job crafting, fondement sur les travaux de Rudolph et al (2017) et Tims et al, (2012).....	139
Tableau 9 : Stratégies des organisations syndicales pour les très petites entreprises	153
Tableau 10 : Effets des stratégies syndicales sur les conseillers du salarié.....	173
Tableau 11 : Synthèse des résultats relatifs à la typologie des conseillers du salarié.....	186
Tableau 12 : Synthèse des contributions	211
Tableau 13 : Première contribution théorique	215
Tableau 14 : Seconde contribution théorique	218
Tableau 15 : Troisième contribution théorique.....	223

Index des figures

Figure 1 : Nos questions de recherche.....	18
Figure 2 : Schéma conceptuel de l'engagement syndical.....	20
Figure 3 : Structuration générale de l'étude.....	27
Figure 4 : Articulation de la section I du cadre théorique mobilisé.....	30
Figure 5 : Synthèse des caractéristiques de la participation syndicale.....	35
Figure 6 : Synthèse de l'évolution de la nature de la participation syndicale.....	38
Figure 7 : Synthèse de l'évolution de la participation syndicale.....	42
Figure 8 : Bilan de l'évolution de la participation syndicale.....	49
Figure 9 : Synthèse des résultats issus des travaux sur le job crafting.....	70
Figure 10 : Planche à dessin « atelier de martelage au Moyen-Âge ».....	78
Figure 11 : Carte des treize CPRIA et CPRI.....	90
Figure 12 : Synthèse de notre démarche pour la collecte et la conservation de l'intégrité des données recueillies.....	112
Figure 13 : Synthèse de la construction des données.....	114
Figure 14 : Synthèse du traitement des données.....	115
Figure 15 : Ensemble des acteurs interrogés pour l'analyse des stratégies syndicales tournées vers les salariés des très petites entreprises.....	121
Figure 16 : Technique d'entretien semi directif appliqué aux participants.....	125
Figure 17 : Arbre d'analyse, de classement et de regroupement des verbatims avec logiciel Nvivo..	136
Figure 18 : Démarche analytique globale suivie.....	138
Figure 19 : Structure de données adaptées pour notre recherche (modèles sources : Corley & Gioia, 2004; Gioia et al, 2012).....	143
Figure 20 : Construction de la typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié.....	144
Figure 21 : Analyse des résultats sur deux niveaux.....	149
Figure 22 : Effets des stratégies syndicales sur le militantisme syndical des conseillers du salarié.....	171
Figure 23 : Part des très petites entreprises en France (source : INSEE, 2017).....	275
Figure 24 : Part des très petites entreprises en Europe (Source : Eurofound, 2014).	284

Résumé

Le militantisme syndical dans les TPE : proposition d'une typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié

La littérature s'est jusqu'ici largement intéressée au militantisme syndical dans les grandes entreprises. Cette étude cherche l'enrichir en tentant de comprendre la construction du militantisme syndical des conseillers du salarié dans les très petites entreprises en France, une analyse jusqu'ici absente à notre connaissance. Pour cela, elle s'appuie sur 132 entretiens semi-directifs réalisés auprès de conseillers du salarié, de représentants des cinq principales organisations syndicales représentatives (CGT, CFDT, FO, CFECGC et CFTC), des organisations patronales ainsi que de l'Etat. En mobilisant la littérature sur la participation syndicale et sur le job crafting, l'étude dégage trois profils de militantisme dans le contexte des très petites entreprises : le « bon soldat », le « défenseur des droits » et le « combattant sociétal ». L'étude met en exergue la mobilisation du processus de job crafting par les conseillers du salarié pour construire leur militantisme syndical dans les très petites entreprises. Ils gèrent les ressources et les demandes pour construire une nouvelle participation syndicale et prolongent leur militantisme dans de nouveaux environnements. L'étude montre également que le militantisme syndical dans les très petites entreprises évolue vers des relations plus individualisées avec les salariés, une plus grande autonomie et une professionnalisation croissante des activités.

Mots-clés : job crafting, militantisme syndical, très petite entreprise, conseiller du salarié, France.

Abstract

Trade union militancy in VSEs: proposal for a typology of trade union participation of employee advisers

The literature has so far focused largely on union activism in large corporations. This study seeks to enrich it by attempting to understand the construction of union militancy of employee advisers in very small companies in France, an analysis that has so far been lacking to our knowledge. It is based on 132 semi-structured interviews with employee advisers, representatives of the five main representative trade union organizations (CGT, CFDT, FO, CFECGC and CFTC), employers' organizations and the State. By mobilizing the literature on union participation and job crafting, the study identifies three profiles of activism in the context of very small businesses: the "good soldier", the "rights defender" and the "societal fighter". The study highlights the mobilization of the job crafting process by employee advisers to build their union activism in very small companies. They manage resources and demands to build new trade union participation and extend their activism into new environments. The study also shows that union activism in very small firms is evolving towards more individualized relations with employees, greater autonomy and increasing professionalization of activities.

Keywords: job crafting, trade union activism, very small enterprise, employee adviser, France.