ACTIONS SYNDICALES INTERPROFESSIONNELLES TERRITORIALES

Emmanuelle Chabbert, Jussara Freire, Frédéric Rey

Lise-CNRS

Rapport final
Novembre 2022

Agence d'objectifs
IRES

Emmanuelle Chabbert : e.chabbert.conseil@gmail.com

Jussara Freire : jussarafreire75@gmail.com

Frédéric Rey : frederic.rey@lecnam.net

Lise – Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Économique
UMR CNRS 3320

1LAB40 – 2 rue Conté – 75003 Paris

ACTIONS SYNDICALES INTERPROFESSIONNELLES TERRITORIALES

Rapport final

Novembre 2022

Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.

REMERCIEMENTS

* *

*

L'équipe remercie la CFDT, le comité de pilotage de l'étude et l'Ires pour leur soutien dans la réalisation de cette étude, notamment durant une année particulièrement troublée par la crise sanitaire mondiale.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui nous ont ouvert des terrains d'enquête et qui ont donné de leur temps en acceptant de participer aux entretiens. Ces entretiens constituent le matériau original de ce travail.

Introduction *9*

I. Hauts-de-France *20*

I.1. Présentation du territoire des Hauts-de-France **21**

I.2. Les ASIT en Hauts-de-France **30**

I.3. Les relations URI – syndicats **41**

I.4. Conclusion Hauts-de-France **47**

II. Ile-de-France *49*

II.1. Présentation du territoire de l'Ile-de-France **49**

II.2. Des actions syndicales interprofessionnelles innovantes en Ile-de-France **56**

II.3. Décliner les engagements du Pacte du pouvoir de vivre au niveau territorial **63**

II.4. L'interpro francilien face à la crise sanitaire et sociale **74**

II.5. Tisser la proximité avec les salariés, retraités et demandeurs d'emploi sur le territoire **79**

II.6. Conclusion Ile-de-France **86**

III. Occitanie *88*

III.1. Présentation du territoire **88**

III.2. Les actions syndicales interprofessionnelles en Occitanie **96**

III.3. 2.1. Un syndicalisme de proximité **96**

III.4. De la proximité à la formation professionnelle **102**

III.5. Conclusion Occitanie **107**

IV. Nouvelle Aquitaine *110*

IV.1. Présentation du territoire Nouvelle Aquitaine **110**

IV.2. Constats et enjeux relatifs aux ASIT en Nouvelle Aquitaine **115**

IV.3. Des actions syndicales interprofessionnelles innovantes en Nouvelle Aquitaine **125**

IV.4. L'interpro régional face à la crise sanitaire et sociale **140**

IV.5. Se protéger et protéger les militant.e.s **141**

IV.6. Conclusion Nouvelle Aquitaine **144**

V. Pays de la Loire *145*

V.1. Présentation du territoire des Pays de la Loire **145**

V.2. La CFDT dans les Pays de la Loire : une longue expérience d'engagement interprofessionnel **149**

V.3. Actions syndicales interprofessionnelles innovantes dans les Pays de la Loire **155**

V.4. L'impact de la crise sanitaire sur les actions interprofessionnelles **171**

V.5. Conclusion Pays de la Loire **173**

VI. Conclusion générale 175

Bibliographie 181

INTRODUCTION

* *

*

Ces dernières années, les organisations syndicales ont été confrontées à des défis majeurs qui ont mis à l'épreuve leurs capacités d'adaptation, d'action et de résistance.

De 2015 à 2017, trois réformes ont concerné les relations sociales, la représentation collective et le droit syndical : la loi Rebsamen du 17 août 2015, la loi El Khomri du 8 août 2016, et les ordonnances Macron / Pénicaud du 15 septembre 2017. Sur la même période, les organisations syndicales ont dû composer avec une réforme majeure qui a redéfini les frontières historiques des régions françaises (la loi « Notre » du 7 août 2015). Cette réforme territoriale entraine d'ailleurs la CFDT dans une importante séquence de restructurations internes, dont les effets se faisaient encore sentir au moment de notre enquête de terrain en 2020-21.

Le rythme effréné des réformes oblige les militant.e.s, les élu.e.s et les responsables syndicaux à s'adapter et à réagir, à toutes les échelles de l'organisation. La CFDT se trouve ainsi mobilisée sur de multiples fronts : la restructuration de ses unions régionales (URI) et leurs liens avec les anciennes Unions Départementales pour la plupart devenues UTI – unions territoriales interprofessionnelles ; la fusion / disparition des IRP héritées d'après-guerre au profit des CSE ; la reconnaissance des parcours militants ; la mise en œuvre des formations communes ; les réformes ou projets de réforme du paritarisme (formation professionnelle, assurance chômage, retraites). A ces impulsions de l'agenda politique s'ajoutent les projets spécifiquement cédétistes comme l'ambitieux *Pacte pour le pouvoir de vivre*, la mise en place du dispositif innovant d'Accompagnement, de Ressources et de Conseils pour les adhérent.e.s et militant.e.s (ARC), ou encore les chantiers de développement sur les territoires et auprès de catégories spécifiques de travailleurs.euses (jeunes, cadres, salarié.e.s des TPE, indépendant.e.s).

La crise sanitaire de 2020 finit de bousculer le quotidien des organisations.

Inédite, imprévisible, elle impose de définir dans l'urgence de nouvelles priorités à grande échelle dans un climat d'inquiétude – voire de peur – généralisée. Toutes les questions du monde syndical sont repensées à l'aune de cette crise historique : celles de santé et de prévention, de maintien des solidarités, des rémunérations et de l'activité au jour le jour, d'éducation des enfants et des étudiants, de continuité des services publics, du travail et de l'emploi parfois à temps partiel, parfois à distance, au gré des confinements et couvre-feu, en fonction des secteurs – selon qu'ils

sont considérés comme « essentiels », « de première » ou de « seconde ligne ». Les inégalités préexistantes s'aggravent et exposent les catégories les moins protégées ou les plus vulnérables à des risques accrus. Des travaux récents ont mesuré les conséquences économiques, sociales et de santé de cette période dont nous ne sommes pas encore tout à fait sortis (Ires, 2020) (Gouyon, Malard, & Baron, 2022) (Dares, 2022) (Insee, 2022).

Dans les régions, les structures interprofessionnelles assurent une autre continuité, celle de l'action syndicale et des solidarités alors même qu'elles ont été fragilisées par les effets de la loi Notre et que leurs moyens ont été réduits par la réforme de 2017. Elles doivent en conséquence repenser la proximité et assurer autant que possible leurs missions syndicales dans un contexte dégradé. Les « reprises » post-confinements font ensuite l'objet d'une vigilance syndicale toute particulière, qui prolonge la mobilisation des équipes. Dans la période, certains secteurs se sont transformés de manière profonde ou se trouvent confrontés à de nouveaux défis post-Covid, avec la généralisation du télétravail, des changements durables de modes de consommation, en raison de la raréfaction des matières premières, ou encore des pénuries de main-d'œuvre et des difficultés de recrutement... Ces évolutions se traduisent également par des recompositions territoriales accélérées entre les différentes métropoles, entre l'urbain et le péri-urbain (voir à ce sujet, l'étude récente *Exode urbain ? Petits flux, grands effets – Les mobilités résidentielles à l'ère (post-)Covid,* (Popsu Territoires, 2022).

Enfin, les questions environnementales et écologiques se sont imposées comme l'autre sujet incontournable des prochaines décennies. La recherche de solutions écologiques et sociales devient une priorité pour la planète. Les mutations technologiques, industrielles et culturelles obligent les organisations syndicales à imaginer de nouveaux compromis qui tiennent compte des enjeux écologiques, de progrès, de justice sociale et de développement économique.

L'ampleur de ces évènements surprend le monde entier – même si la crise écologique et la dépendance aux énergies fossiles sont connues de longue date –, de sorte que lorsque la CFDT décide en 2018 de consacrer une étude aux actions syndicales interprofessionnelles sur les territoires, la réalité est différente de celle que nous connaissons aujourd'hui.

- *Une étude sur les Actions Syndicales Interprofessionnelles Territoriales : ASIT*

En 2018, la CFDT souhaite documenter les pratiques interprofessionnelles sur les territoires. L'étude est mise au programme de l'Agence d'Objectifs de l'Ires en 2019, et l'enquête de terrain est réalisée de 2019 à 2021. Elle repose sur une série d'une trentaine d'entretiens semi-directifs approfondis (une heure et plus) menés auprès de responsables locaux pilotant ou réalisant des actions syndicales sur leurs territoires. En accord avec le comité de pilotage confédéral, cinq régions ont fait l'objet de monographies : les Hauts-de-France, l'Ile-de-France, Nouvelle Aquitaine, l'Occitanie et les Pays-de-la-Loire.

L'enquête a été bousculée par la crise sanitaire, et par les effets durables de la fusion des régions de 2015 dont les conséquences étaient encore perceptibles au moment des entretiens de terrain. Ces derniers ont néanmoins permis d'appréhender les ASIT de la CFDT dans ces cinq régions,

et ainsi d'illustrer la vitalité et la diversité des pratiques syndicales interprofessionnelles sur les territoires.

L'enquête a également permis d'ouvrir des discussions riches sur le sens, l'utilité et la place des solidarités interprofessionnelles au moment même où les élu.e.s des sections se « replient » sur leurs entreprises sous l'effet des ordonnances Macron (Favarque, 2019) (Lerais & Guillas-Cavan, 2021) (Chabbert, Rey, & Thobois, L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise, 2022)

L'un des apports principaux de l'étude réside dans la collecte des témoignages de ces responsables locaux qui disent bien les nombreux défis qu'elles et ils ont dû surmonter pour entretenir des solidarités interprofessionnelles ces dernières années, notamment pendant la période de crise sanitaire. A plusieurs reprises, les difficultés du travail militant de terrain ont été pointées, notamment en raison des moyens limités à leur disposition. Mobiliser et animer des réseaux, répondre aux sollicitations, siéger dans les instances paritaires constituent autant d'actions incontournables sur les territoires, qui mobilisent fortement les ressources militantes. L'étude montre aussi le dynamisme des structures interprofessionnelles, la diversité des projets locaux, et les capacités d'innovations sur les territoires. Chaque monographie du rapport témoigne de ces réalités et des enjeux syndicaux associés.

- *Différentes logiques de solidarités*

Le syndicalisme interprofessionnel local est relativement peu connu, car peu étudié. Certains travaux se sont intéressés au dialogue social territorial (Jobert, 2002) (Jobert, Les nouveaux cadres du dialogue social : Europe et territoires, 2008) (Rey, Un droit universel à la représentation ?, 2016) (Gassier, 2020), et d'autres à des structures locales (Biaggi, 2020) (Berthonneau, 2020). Dans la production scientifique, ces espaces syndicaux restent cependant peu traités.

Ce constat invite à s'intéresser de plus près aux caractéristiques et à la place qu'occupe « l'interpro » dans le système de relations professionnelles. Il n'y a aucune évidence à ce que des solidarités se nouent et se structurent entre des travailleurs et travailleuses de secteurs différents, du privé et du public, de l'agriculture, de l'industrie ou des services, des petites entreprises et des multinationales, des actifs et des inactifs...

Pourtant, le syndicalisme français a très tôt repéré des thèmes communs et transversaux qui permettent de surmonter les différences du salariat en mettant en avant ses similarités, de manière à créer des formes interprofessionnelles de solidarités. La fermeture des périmètres professionnels n'empêche pas l'existence de préoccupations partagées. Le travail saisonnier, par exemple, intéresse autant la production agricole que l'hôtellerie-restauration. Et tous les secteurs sont concernés, quoiqu'à des degrés divers, par les questions relatives aux inégalités spécifiques que subissent les femmes, les jeunes, les personnes discriminées en raison d'un handicap ou d'une couleur de peau, les salariés des TPE... D'autres questions dépassent les frontières professionnelles comme celles des fins de carrières, du statut des cadres, de l'écologie, du logement, de la santé, de la formation, et bien entendu également du droit syndical.

Introduction

Comme nous l'avons souvent entendu lors des entretiens, la CFDT a bien « deux jambes » syndicales qui renvoient à deux types de solidarités complémentaires, « interprofessionnelle » et « professionnelle ». La première décloisonne les logiques et les pratiques syndicales, ouvre l'organisation à une variété de situations de travail et fait émerger des problématiques communes et une identité collective qui dépasse les référentiels professionnels. En décloisonnant les appartenances sectorielles, elle enrichit le travail syndical. Les solidarités professionnelles sont quant à elles plus spécifiques et plus spécialisées. Elles permettent de formuler des revendications en prise directe avec les réalités du travail propres à chaque métier ou secteur. On doit donc au syndicalisme moderne d'avoir procédé à cette distinction, qui a permis d'articuler des logiques de solidarités concurrentes et complémentaires, dans et hors de l'entreprise, autour de métiers ou de territoires, entretenant ainsi une dynamique complexe et dialectique de structuration syndicale.

En effet, les syndicalismes pro et interpro partagent deux logiques en tension qui jouent simultanément dans la structuration des collectifs : la logique de l'intégration et celle de la différenciation. Nous reprenons ici les concepts issus de la théorie de la contingence, une théorie des organisations développée par Woodward (Woodward, 1965), puis Lawrence et Lorsh . Selon cette théorie, les organisations s'adaptent à leur environnement en se spécialisant et en se différenciant en internes (services, ateliers, sites…) tout en essayant de trouver le bon degré d'intégration de ces composantes pour qu'elles « tiennent » ensemble de manière efficiente. Les organisations syndicales peuvent être vues sous l'angle de cette double dynamique de différenciation et d'intégration. Le pro comme l'interpro définissent en effet des appartenances et tracent des frontières symboliques et identitaires fortes, qui intègrent en même temps qu'elles différencient (ou qui intègrent en différenciant).

La logique de la différenciation. Représenter et défendre les intérêts des travailleurs n'est pas sans poser de sérieux problèmes stratégiques, politiques et pratiques. La définition même de ce qu'est un travailleur comme la définition de ses intérêts, nécessite d'abord de différencier les travailleurs des autres catégories de population, et conduit ensuite à différencier les travailleurs les uns des autres en fonction de leurs activités, statuts, contextes locaux… De fait, les organisations syndicales adaptent leurs structures en s'appuyant sur les réalités locales et professionnelles qu'elles connaissent et qu'elles entendent représenter et défendre. Ces agencements organisationnels, qui reconnaissent et institutionnalisent des périmètres professionnels et territoriaux multiples, alimentent le processus de différenciation syndicale. Être d'une région, appartenir à un syndicat ou un secteur particulier implique de se distinguer des autres régions, syndicats et secteurs… Ces différenciations internes produisent des organisations complexes et évolutives qui reflètent leurs forces et faiblesses, leurs priorités d'implantation, mais également, plus fondamentalement, leurs conceptions propres du travail et de l'emploi.

Ces frontières ne sont pas figées, puisqu'elles évoluent selon les stratégies des organisations, les époques et les besoins. Elles peuvent notamment intégrer des catégories qui ne relèvent pas du cœur de cible du syndicalisme – les retraités, chômeurs, indépendants – ou procéder à des fusions et rapprochements professionnels pour des motifs stratégiques ou pragmatiques. Dans le cadre de cette étude, nous avons notamment vu à quel point la création des nouvelles régions a mobilisé la CFDT durant plusieurs années sur les territoires.

Introduction

A l'échelle sectorielle, l'histoire cédétiste est riche d'évolutions de ses fédérations, impliquant des réflexions de fond sur les périmètres et rapprochements pertinents : quels métiers relèvent de quels secteurs et de quelles fédérations ? Quelles branches professionnelles relèvent de la Fédération des Services de Santé et des Services Sociaux (Santé-sociaux) et quelles sont celles qui relèvent de la Fédération des Services ? Faut-il, par ailleurs, une structure dédiée aux cadres ? Et une aux retraités ? Quelle zone géographique peut ou devrait être couverte par un syndicat, une union locale, territoriale ? Chaque fédération et chaque région dispose de sa propre histoire et de sa propre dynamique tout en appartenant, *in fine*, à la même organisation – la CFDT. Car l'une des forces des organisations syndicales modernes est bien d'avoir su intégrer cette multitude de collectifs, solidarités et structures dans des ensembles plus larges.

La logique d'intégration. Le syndicalisme moderne s'est créé en réunissant les travailleurs dans un contexte historiquement marqué par la mise en concurrence des un.e.s avec les autres. L'intégration est une logique de solidarité qui s'oppose aux forces de différenciations portées par le marché et les employeurs. Pour y parvenir, le syndicalisme a dû susciter de nouvelles solidarités. Les premiers temps du capitalisme se caractérisent de fait par une absence de législation du travail et l'interdiction de contre-pouvoirs organisés qui autorise la mise en concurrence de la force de travail : les adultes sont mis en concurrence avec les enfants, les hommes avec les femmes, les « nationaux » avec les « étrangers », les campagnes avec les villes, le travail humain avec le travail mécanique. Cette réalité a des effets dévastateurs sur les populations les plus vulnérables. En réponse, les organisations syndicales vont chercher à recréer des solidarités pour donner aux travailleurs une dignité et un horizon d'émancipation : contre la différenciation-concurrence, l'intégration-solidarité.

Le syndicalisme mobilise alors plusieurs leviers d'intégration : l'appartenance à un métier, une entreprise, à un territoire, et d'une façon plus générale et plus abstraite, la reconnaissance d'une condition de travailleuse et de travailleur qui devient progressivement, dans la société salariale, la condition partagée de salarié – d'où les difficultés pour intégrer, aujourd'hui, les travailleurs indépendants dans le syndicalisme[1]. Les organisations syndicales mettent ainsi à disposition des salariés une large gamme de leviers d'intégration, qui peuvent se combiner entre eux. Les solidarités professionnelles et interprofessionnelles se rejoignent, et les échelles et périmètres d'intégrations, productrices d'identités syndicales, varient en fonction de nombreuses dimensions qui reflètent des mondes du travail complexes et évolutifs (Béroud, Giraud, & Yon, 2018).

Le tour de force du syndicalisme consiste donc à tenir ensemble ces deux logiques opposées et complémentaires de solidarité et à concilier, autant que possible, différenciation et intégration :

> *« Avec la mise en place des fédérations professionnelles, des organismes verticaux permettent l'action revendicative au niveau professionnel à l'échelle du pays, entraînant la solidarité ouvrière dans la même industrie. Les organismes territoriaux horizontaux, Bourses du travail, puis unions départementales et locales, manifestent un autre type de solidarité, dépassant les diversités des professions pour s'inscrire dans des rapports de proximité et de solidarité interprofessionnelle sur une base géographique. Chaque syndicat adhère alors à sa fédération professionnelle et à la Bourse du travail de sa localité. L'originalité mais aussi la force et*

[1] Voir sur ce point les innovations cédétistes avec la création d'Union : http://www.union-independants.fr

> *l'autonomie du syndicalisme viennent de cette action coordonnée entre une structure nationale et un enracinement local au travers des Bourses du travail. » (Rappe, 2011, p. en ligne)*

Pour Fernand Pelloutier, figure historique du mouvement ouvrier et secrétaire général de la Fédération des Bourses du travail (1895), la solidarité interprofessionnelle représente même l'aboutissement du programme de l'Internationale :

> *« Bien qu'elles soient de création récente, les Bourses du Travail ont des origines lointaines. Dans l'ordre social, non plus que dans l'ordre physique, il ne se produit de générations spontanées, et les Bourses ouvrières sont l'application définitive et la plus haute des conseils de groupements et de solidarité donnés il y a trente ans, au prolétariat par l'Internationale » (Pelloutier, 1921)*

Si l'on déplace le regard à l'international justement, il apparait que cette organisation duale n'est pas systématique : tous les pays n'ont pas adopté ces « deux jambes ». Si la « variété » des syndicalismes à l'international n'est plus à démontrer et que de nombreux travaux se sont intéressés à la diversité des structures syndicales, elle montre notamment que l'interprofession n'a rien d'une évidence. Ainsi, il n'existe pas de syndicalisme interprofessionnel au Brésil. Plus proche, en Europe, les modalités de structuration sont plurielles. Bien que le modèle des fédérations sectorielles soit le plus courant, certains pays privilégient le métier (Grande-Bretagne), tandis que d'autres concèdent l'existence d'organisations catégorielles. Ainsi, les employés scandinaves s'organisent à part.

Ce détour par la théorie de la contingence rappelle que les combinaisons d'intégration et de différenciation sont plurielles et dépendent en partie des contextes et situations locales. Nous verrons grâce aux cinq monographies présentées dans l'étude que ces combinaisons varient d'une région à l'autre, avec des capacités inégales de l'interprofessionnel à « intégrer » les militants, les sections d'entreprises, les syndicats professionnels et à les associer à des actions territoriales.

- *Caractéristiques des régions du rapport*

Les cinq régions métropolitaines de l'échantillon – les Hauts-de-France, l'Ile-de-France, Nouvelle Aquitaine, l'Occitanie et les Pays-de-la-Loire – présentent des profils contrastés, qu'il s'agisse de leur superficie, de leur caractéristiques économiques et sociales, de leurs dynamiques syndicales.

L'Ile-de-France se distingue par son poids économique, la densité de sa population, la part plus importante des cadres et des services, ainsi qu'une population plus diplômée. Syndicalement, la région est aussi marquée par la concentration des centres de décision de l'État, du patronat et des organisations de salariés. Elle se différencie également des autres régions en n'ayant pas été concernée par la loi Notre. Néanmoins, la CFDT a choisi de restructurer ce territoire en repensant sa cartographie syndicale.

Si la population francilienne affiche un niveau de vie supérieur à la moyenne nationale, les Hauts-de-France, région moyennement riche, comptent pour leur part la plus grande proportion de personnes vivant sous le seuil de pauvreté (20%). Il s'agit également de la région métropolitaine la plus jeune, et la moins diplômée. Le taux de chômage y est plus élevé, et le taux d'activité des

15-64 ans l'est moins qu'au niveau national. Syndicalement, et en dépit de la présence de zones économiques très dynamiques, la région suit les évolutions de son tissu productif qui se traduit par un recul des syndicats « historiques » de l'industrie au profit des Santé-sociaux et des services.

L'Occitanie est une région vaste et également polarisée, avec l'attraction forte des pôles urbains. Quatrième région en termes de production de richesses, les PIB par habitant et par emploi sont cependant inférieurs à la moyenne métropolitaine (hors Île-de-France). Après la Corse et les Hauts-de-France, elle est la troisième région à plus faible revenu moyen de France métropolitaine. L'Occitanie est également la deuxième région de métropole la plus affectée par le chômage. En termes d'activités, elle accueille le secteur aéronautique et spatial le plus important d'Europe, et la région bénéficie de plusieurs secteurs dynamiques : agroalimentaire, tourisme, énergies renouvelables… Syndicalement, au niveau interprofessionnel, la région a été marquée par le processus de fusion de la loi Notre.

Nouvelle Aquitaine est la région la plus grande de France en superficie : « idéal pour le tourisme, moins pour le syndicalisme » selon un responsable interrogé. Après l'Ile-de-France et AuRA, Nouvelle-Aquitaine est la 3e région la plus créatrice de richesses. Si le niveau de vie médian régional est similaire à celui du national, le taux de pauvreté y est légèrement moins élevé. La population de Nouvelle Aquitaine est moins diplômée que la moyenne nationale, ce qui peut s'expliquer par une moyenne d'âge plus élevée dans la région. L'une des spécificités de la région est d'être particulièrement agricole, puisque la part des emplois de l'agriculture y est deux fois plus élevée qu'au niveau national. Le taux de chômage régional est similaire au national. Syndicalement, l'URI compte 168 syndicats de branche. Le plus important en effectifs est le syndicat girondins Interco 33 (environ 1200 adhérents sur la région). La région est également « déséquilibrée » du point de vue syndical : l'ex-Aquitaine concentre ainsi l'essentiel des « gros » syndicats de la nouvelle région : « dans les 20 premiers syndicats on en a 19 de l'ex Aquitaine. » Enfin, comme en Occitanie, la fusion des trois anciennes régions a laissé des traces encore présentes au moment de notre enquête de terrain.

Les Pays de la Loire enfin, est une région particulièrement dynamique en termes de croissance de sa population. Elle est moins productrice de richesse que les autres, en se positionnant au huitième rang des régions du point de vue du PIB. Ramené à la population, cette richesse créée en fait cependant la quatrième région derrière l'Ile-de-France, Aura et Paca. Comme dans les autres régions, la population se concentre essentiellement dans les grandes zones urbaines. Elle est également de plus en plus diplômée. Historiquement et aujourd'hui encore, la CFDT occupe une place importante en Pays de la Loire, avec un intérêt marqué pour les actions interprofessionnelles.

Les deux tableaux suivants regroupent une série d'indicateurs chiffrés qui permettent de situer ces cinq régions les unes par rapport aux autres. Pour aller plus loin dans la présentation de ces territoires, des apports plus qualitatifs sont également intégrés à chaque début de chapitre à partir des témoignages recueillis, souvent auprès des secrétaires généraux de région. D'autres données statistiques, plus ciblées, sont également incluses dans les présentations des monographies régionales.

Tableau 1 - Comparaison des principaux indicateurs par région

	Hauts-de-France	Ile-de-France	Nouvelle-Aquitaine	Occitanie	Pays de la Loire
Habitants (en millions)[2]	6	**12**	6	6	**3,7**
Densité (hab./km2)	189	**1020**	**71**	81	118
PIB régional (en milliards d'euros)	157	**669**	164	159	**110**
Départements et communes	5 / 3810	9 /1276	12 / 4404	**13 / 4477**	**5 / 1280**
Médiane du revenu disponible par unité de consommation (2028, euros) [3]	**20 110**	**23 860**	21 290	20 740	21 620
Taux de pauvreté 2018 (en %)	**18**	15,6	13,6	17,2	**10,8**
Taux d'activité 15-64 ans (2017)	**71,2**	**76,3**	74	72,8	75,6
Taux de chômage 15-64 ans en (2017)	**16,8**	12,5	13,2	15,2	**11,7**
Nombre d'établissements actifs fin 2018	149 810	**438 506**	205 101	200 957	**113 483**
Part de l'agriculture	5,4	**0,4**	**7,7**	5,3	6,7
Part de l'industrie	7,1	**4,1**	7,2	6,7	**7,9**
Part de la construction	9,8	**9,3**	10,7	**11,0**	10,6
Part du commerce, transports et services	60,5	**76,8**	**60,3**	62,9	61,7
Part de l'administration publique, enseignement, santé et action sociale	**17,2**	**9,4**	14,2	14,2	13,2
Part des établissements de 1 à 9 salariés	71,6	72,4	**72,9**	72,4	**70,8**
Part des établissements de 10 salariés ou plus	**20,5**	18,5	16,9	**16,1**	**20,5**
Résultat aux élections professionnelles 2017				22,58 %	**36,08 %**

[2] Source : https://www.prefectures-regions.gouv.fr/; Source Insee pour 2018.
[3] Source : https://www.insee.fr/

Tableau 2- Population de 15 ans ou plus selon la catégorie socioprofessionnelle au niveau national et par région en 2018

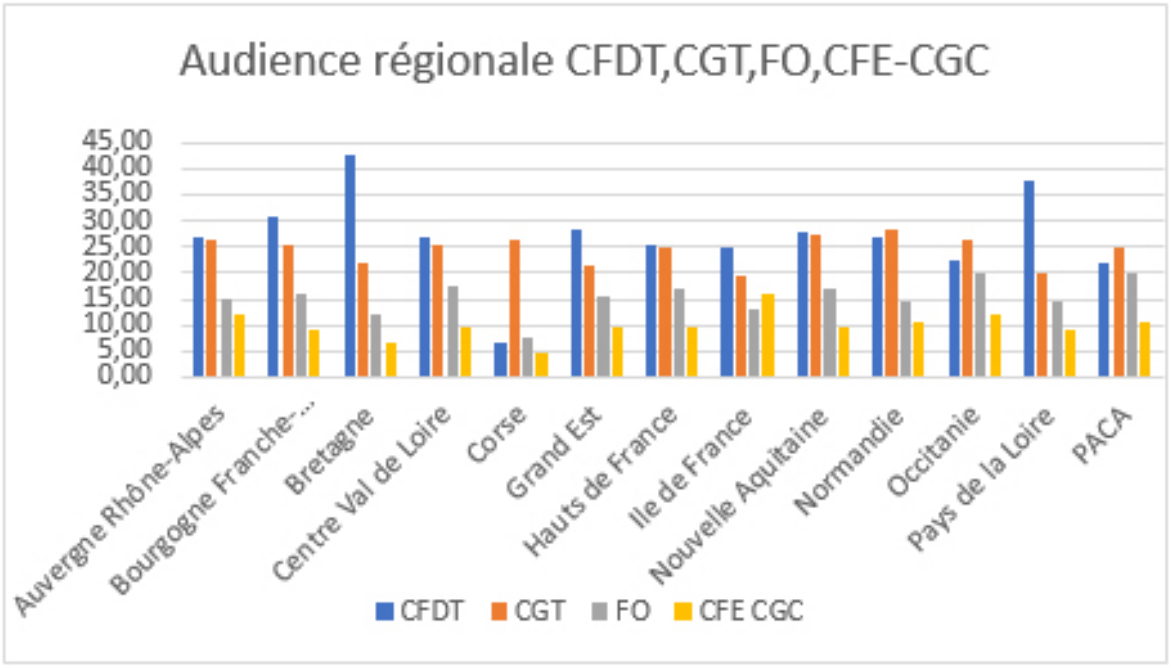
	France	Hauts-de-France	Ile-de-France	Nouvelle Aquitaine	Occitanie	Pays-de-la-Loire
Agriculteurs exploitants	**0,8**	0,5	0,1	1,3	1,2	1,2
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	**3,5**	2,6	3,2	4,0	4,3	3,3
Cadres et professions intellectuelles supérieures	**9,5**	7,0	18,2	7,1	8,4	7,8
Professions intermédiaires	**14,1**	13,5	15,9	13,1	13,6	14,2
Employés	**16,1**	16,4	16,4	15,9	15,7	15,3
Ouvriers	**12,1**	14,7	8,5	12,1	10,2	14,8
Retraités	**26,9**	25,5	19,4	31,9	29,3	29,4
Autres personnes sans activité professionnelle	**17,0**	19,8	18,3	14,7	17,3	13,9

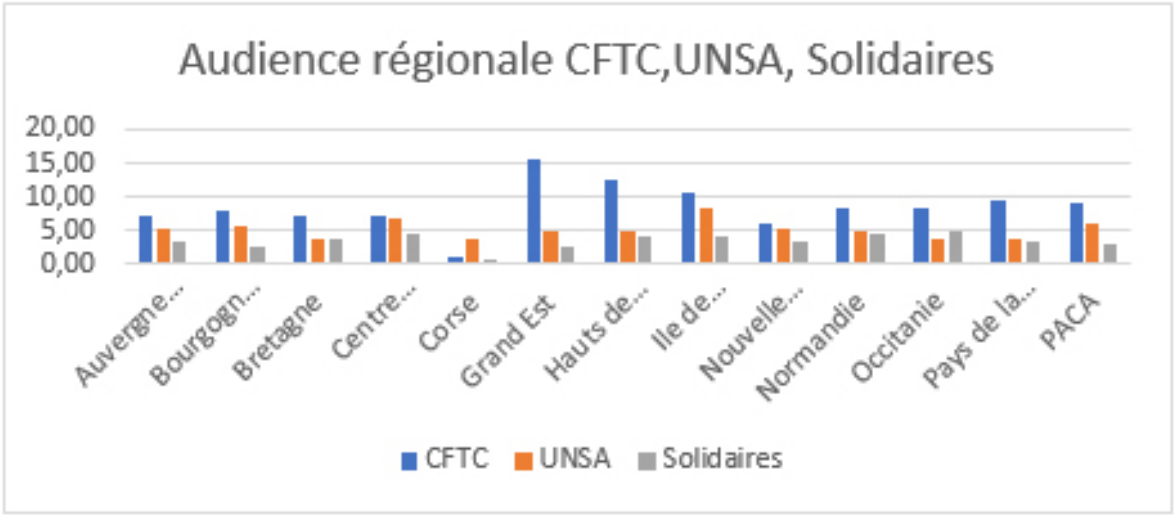
Sources : Insee, RP2018, exploitations complémentaires, géographie au 01/01/2021

En termes syndicaux, comme nous l'avons évoqué, les configurations syndicales régionales sont variées. La CFDT est première organisation en termes d'audience dans 9 régions sur 13 (voir ci-après le Tableau 3 - Résultats régionaux de l'audience syndicale pour le cycle 2017-2021). La Bretagne, les Pays de la Loire, le Grand-Est et la Bourgogne Franche Comté sont des régions particulièrement cédétistes, avec notamment les deux premières dans lesquelles la CFDT est historiquement fortement implantée. Dans quatre régions, elle passe cependant au second rang derrière la CGT : en Corse, en PACA, en Occitanie et en Normandie.

Notre échantillon d'enquête couvre donc des régions aux profils syndicaux différents. En Occitanie, la CFDT arrive deuxième aux élections professionnelles derrière la CGT, tandis qu'en Pays de la Loire, elle atteint un score d'audience presque deux fois plus élevée que la CGT, qui se classe deuxième. Au regard des résultats aux élections professionnelles, les profils syndicaux des Hauts-de-France, de Nouvelle Aquitaine et de l'Ile-de-France sont relativement proches, avec une CFDT première mais de peu pour les deux premières, et un écart plus important entre CFDT et CGT en Ile-de-France. Pour cette dernière région, on note l'audience plus forte de la CFE-CGC comparativement aux autres profils.

Tableau 3 - Résultats régionaux de l'audience syndicale pour le cycle 2017-2021





Attention : les échelles ne sont pas les même entre les deux tableaux

Source : https://www.clesdusocial.com

- *Plan du rapport*

Ce rapport présente certaines Actions Syndicales Interprofessionnelles Territoriales (ASIT) de cinq régions CFDT. Chaque chapitre revient sur les caractéristiques socio-économiques et syndicales de la région concernée, et décrit les actions menées pour illustrer la variété et la richesse du syndicalisme interprofessionnel, tout en pointant ses limites et ses fragilités ainsi que la complexité de leur mise en œuvre. Un, chapitre conclusif revient sur les principaux enseignements de ces cinq monographies régionales.

Introduction

Pour réaliser ce rapport, un travail d'enquête a été mené auprès de responsables régionaux et de porteurs et porteuses de projets territoriaux (ASIT). Les premiers entretiens ont été menés avec les secrétaires généraux.ales des Unions Régionales, permettant d'une part de brosser un tableau général de la situation régionale, et d'autre part d'identifier des ASIT pertinentes pour le rapport. Les URI constituent en effet les premières « structures de proximité » du maillage territorial cédétiste (voir encadré). A une échelle plus fine, l'interprofession se structure au niveau de territoires (UTI), de départements (UD) ou encore de sites ou de localités plus restreintes (UL), selon des modalités très variables en fonction des régions concernées.

Encadré 1- Les unions régionales interprofessionnelles (URI) ou la CFDT de proximité

Publié le 07/12/2012 (mis à jour le 19/07/2022) par Information Communication

« Les Unions régionales interprofessionnelles (URI) sont des structures CFDT de proximité.

Elles agissent sur le terrain pour résoudre les problèmes communs à une région, tant en matière d'emploi et de formation professionnelle que de lutte contre l'exclusion, de protection sociale ou d'amélioration des équipements collectifs.

LEURS MISSIONS

Les URI ont la charge de :

- coordonner l'action des syndicats qu'elles représentent ;

- représenter la CFDT dans les institutions régionales : conseil économique, social, régional, Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales de l'Emploi (COPIRE), etc. ;

- mettre en œuvre des plans de formation syndicale à destination des syndicats ;

- siéger dans les instances de la Confédération CFDT.

Au sein d'une région, les Unions départementales, Unions locales, ou Unions de pays sont des structures qui assurent la proximité : informations sur le droit du travail, soutien aux conflits, mise en commun de moyens pour les sections syndicales et les syndicats, défense juridique. »

Au total, plus d'une trentaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés pour cette étude. Chaque entretien a permis de revenir sur les parcours syndicaux des responsables interviewés, ainsi que sur leurs perceptions, représentations et pratiques de l'interprofessionnel. Selon les territoires, nous avons pu approfondir certaines ASIT particulièrement importantes pour l'organisation : le Pacte du Pouvoir de Vivre, les actions en direction des saisonniers, des petites entreprises, sur le développement. Nous avons également pu aborder les aspects concrets de ces actions, notamment en termes de coopérations avec les syndicats. Enfin, la question de la crise sanitaire a été abordée comme un élément de contexte incontournable de ces dernières années.

I. HAUTS-DE-FRANCE

Les Hauts-de-France regroupent cinq départements : le Nord, l'Oise, la Somme, le Pas-de-Calais et l'Aisne.

Géographiquement, la région se situe au cœur d'un carrefour européen et du triangle Paris-Londres-Bruxelles. Au Nord, Lille est une eurométropole de plus de 2,5 millions d'habitants. Au Sud, la région est mitoyenne de l'Ile-de-France puisqu'elle s'arrête aux limites de Roissy.

Avec plus de 6 millions d'habitants, les Hauts-de-France sont la troisième région métropolitaine la plus peuplée derrière l'Ile-de-France (12 millions) et Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA, 8 millions). Elle rejoint la Nouvelle-Aquitaine et le Grand-Est, dans le groupe des régions françaises de 6 millions d'habitants. A l'échelle européenne, « sa population en fait une région qui (…) est une réelle puissance : plus peuplée que le Danemark (5 millions d'habitants) et que la Wallonie (4,5 millions d'habitants), autant que la Flandre, elle se hisse au deuxième rang national hors Ile-de-France (et au premier pour la densité). » (Insee, Nord-Pas-de-Calais Picardie : caractéristiques du territoire et priorités d'action de l'Etat, 2015, p. 4)

Les Hauts-de-France ont également la particularité d'héberger le département le plus peuplé de France, avec plus de 2,6 millions de personnes vivant dans le département du Nord. L'ensemble régional est d'ailleurs relativement déséquilibré, puisque l'ex-région Nord-Pas-de-Calais représente environ 70% de la population des Hauts-de-France, contre 30% pour l'ex-région Picardie. En dynamique, la nouvelle région maintient son nombre d'habitants grâce aux naissances qui permettent de compenser les départs plus nombreux que les nouvelles installations dans la région.

De nombreux documents permettent de se faire une idée plus précise des caractéristiques du territoire, notamment ceux produits par l'Insee et la Préfecture. Pour les besoins de l'étude, nous résumons dans les pages qui suivent la situation économique et sociale de la région, en intégrant des éléments d'analyse syndicale.

Après une présentation socioéconomique synthétique, ce chapitre aborde la situation de la CFDT régionale et à la question compliquée de la fusion du Nord-Pas-de-Calais et de la Picardie en 2017, qui n'a cependant pas empêché la réalisation d'actions syndicales territoriales sur la période 2017-2020.

I.1. Présentation du territoire des Hauts-de-France

A. PRESENTATION SOCIOECONOMIQUE

- *Une région moyennement riche avec 20% d'habitants pauvres*

En termes de richesses, avec 167 milliards d'euros de PIB régional en 2018, les Hauts-de-France se situent en 5e position derrière l'Ile-de-France, AuRA, la Nouvelle-Aquitaine et l'Occitanie. Mais comme la région est très peuplée, le niveau de vie médian en 2018 est le plus faible de France métropolitaine (20 110 euros par an). Ainsi, et en dépit d'une productivité apparente du travail[4] pourtant égale à la moyenne nationale, les Hauts-de-France comptent la plus grande proportion de personnes vivant sous le seuil de pauvreté dans une région métropolitaine (20%), derrière la Corse. Ce taux est presque deux fois plus que les Pays de la Loire (10,8%), et il est supérieur de trois points à la moyenne hexagonale (15,1%). Ainsi, la région est la 5e plus productrice de richesses, mais elle n'est qu'en 12e position en termes de PIB par habitant.

- *La région métropolitaine la plus jeune mais aussi la moins diplômée*

Du point de vue syndical, deux « fragilités » importantes vis-à-vis du marché du travail distinguent la population des Hauts-de-France : elle est plus jeune, et moins diplômée que la moyenne nationale.

Plus précisément, selon l'Insee, « la région est la plus jeune de France métropolitaine après l'Île-de-France (100 jeunes de moins de 20 ans pour 66 personnes âgées de 65 ans ou plus) » (Insee, L'essentiel sur... les Hauts-de-France, 2021). Les projections démographiques permettent d'estimer que les Hauts-de-France conserveront cette première place jusqu'en 2050.

Et du point de vue de la formation, les Hauts-de-France font office de « lanterne rouge » des régions métropolitaines avec près d'un tiers de ses habitants « peu ou pas diplômée », c'est-à-dire selon les catégories de l'Insee, qui sont « sans diplômes ou détenant au plus le brevet des collèges » (op. cit.). A peine plus de quatre habitants sur dix (41%) disposent d'un bac (16%) ou plus (25%). C'est moins que la seule proportion des diplômés de l'enseignement supérieur en Ile-de-France (42%).

Les cinq départements de la région ne sont cependant pas logés à la même enseigne : l'Aisne par exemple a un taux de diplômés de niveau bac et plus qui se situe à 34 %, alors que pour le Nord, ce taux est de dix points supérieurs (44%). L'Oise, la Somme et le Pas-de-Calais se situent entre ces deux extrêmes, par ordre décroissant. En élargissant le spectre de la comparaison, il apparait que l'Aisne compte moins de diplômés du bac et post-bac que les deux régions métropolitaines

[4] Selon l'Insee, la productivité apparente, aussi appelée « PIB par emploi est calculé en rapportant le PIB de la région à l'emploi régional défini par l'ensemble des actifs travaillant dans la région qu'ils y résident ou non. » (Insee.fr)

moins diplômées que la région Hauts-de-France, soit la Bourgogne-Franche-Comté (40%) et Normandie (39%), ainsi que la Martinique (39%), la Guadeloupe (38%) et la Réunion (35%).

Cette mise en perspective montre bien la diversité des territoires selon l'échelle retenue, qu'il s'agisse du département ou de la région.

En résumé, si les Hauts-de-France présentent un profil global peu diplômé, certains de ses départements le sont davantage que d'autres. Ces éléments contrastent avec les informations mises en avant par le site de la préfecture des Hauts-de-France, qui placent la région en 3e position nationale en nombre d'enseignants-chercheurs, en 3e position pour l'enseignement supérieur avec 200 000 étudiants inscrits à l'université, et en 1ere position pour la formation des ingénieurs (Hauts-de-France, 2019).

- *Une économie en voie de tertiairisation*

Dans l'imaginaire syndical, la région des Hauts-de-France est associée à une histoire ouvrière d'abord glorieuse puis tragique, avec ses secteurs les plus dynamiques qui périclitent au 20e siècle. Au fil du temps, l'agriculture et l'industrie s'effacent au profit des activités tertiaires, même si certains territoires locaux continuent d'afficher de véritables dynamiques industrielles, et que la région se classe en pole position dans plusieurs domaines. Le site de la préfecture met en avant le fait que les Hauts-de-France soient la première région pour la construction ferroviaire, la deuxième région pour la construction automobile, et la première région pour la fabrication du verre (30% des salariés nationaux).

Pour Michel Crépin, secrétaire général des Hauts-de-France, la région se caractérise par l'influence du bassin de la métropole lilloise pour la partie nord, et par celle de la région parisienne pour la partie sud. De sorte qu'entre ces deux puissances régionales de dimensions européenne et internationale, les autres territoires ont du mal à se faire une place. Il n'est pas évident de résumer l'organisation économique d'une région aussi grande, cependant, il apparait un contraste entre les zones rurales, tournées vers l'agroalimentaire, les zones industrielles portées par les secteurs de l'automobile et de leurs sous-traitants, et les zones de services notamment concentrées à Lille et ses alentours :

> *« C'est un petit peu compliqué. Vous avez Amiens et puis tout ce qu'il y a autour, c'est assez… C'est une très forte ruralité. Une forte zone de l'agroalimentaire, des terres agricoles, des industries agricoles. Le Nord, c'est une tradition industrielle très installée. Enfin, c'est notre histoire donc c'est plus… C'est plus les mines, mais ça a été remplacé par d'autres activités. Il y a aujourd'hui en activité dominante sur la partie nord, l'industrie automobile…Et les sous-traitances. Ça emploie 50 000 à 60 000 salariés ce qui est beaucoup. Les gros points d'activité sur la métropole lilloise, bien évidemment, ça tourne énormément autour des services, des activités de services et avec des emplois à forte valeur ajoutée. C'est-à-dire en gros la métropole lilloise aspire tous les cadres d'une bonne partie de la région, et puis laisse… les miettes aux autres. Donc Lille, c'est aussi une ouverture sur l'Europe (…)* ***Mais ça se fait au détriment des autres territoires****. La crainte d'une forte désertification où les territoires voisins seraient en quelque sorte des lieux de résidence des… Des salariés qui vont travailler sur la métropole » (SG URI HdF)*

Certains territoires connaissent donc des situations de difficulté économique et cherchent des pistes de reconversion.

C'est le cas des bassins d'emploi qui vivaient grâce aux industries historiques comme les mines et le textile, voire la métallurgie : l'Arrageois, le Douaisis, le Lensois, le Béthunois, Hénin, Carvin. La polarisation économique territoriale engendre donc des inégalités sociales et spatiales. La partie sud de la région, moins peuplée, davantage agricole, est aussi confrontée à des territoires à la fois peu peuplés et peu dynamiques économiquement. Michel Crépin note également la situation particulière du littoral, qui regroupe des activités de pêche, industrielles et touristiques. Et si Airbus semble se retirer d'un bassin industriel dynamique, le mettant en danger, d'autres entreprises s'implantent et apportent de l'activité. C'est le cas d'Amazon, dans le secteur de la logistique, qui emploie 2500 personnes en CDI avec une perspective de développement à 4000 salariés en période de forte activité.

En termes d'emploi, selon l'Insee, les Hauts-de-France comptent 2,2 millions d'emplois, ce qui la classe en 5e position des régions métropolitaines. A l'image de la répartition sectorielle nationale, le tertiaire concentre 80% des emplois. Les 20% restant se partageant entre dans l'industrie, la construction et l'agriculture. Mais là encore, les départements ne sont pas égaux : l'Aisne, l'Oise et la Somme sont moins « tertiairisés » que la moyenne régionale avec 25% de leur emploi dans l'agriculture, l'industrie et la construction. Dans le département du Nord, à l'inverse, ces secteurs ne représentent « que » 18% de l'emploi.

Ces différences ne sont pas neutres puisque les réalités sectorielles locales ont des conséquences directes sur les pratiques syndicales. Ainsi, selon l'Insee, « les départements de l'ex-Picardie (sont) moins tertiaires que le Nord et le Pas-de-Calais » (Insee, L'essentiel sur... les Hauts-de-France, 2021). Ces différences façonnent les moyens d'action, les possibilités de syndicalisation et les configurations syndicales locales. A titre d'exemple, le SG de l'URI rappelle que ses premières expériences en tant que responsable dans l'équipe départementale « premier degré » du SGEN, au début des années 1990, ont été marquées par la position minoritaire de ce syndicat :

> *« Bon l'animation départementale du SGEN, c'était pas une mince affaire parce que c'est un syndicat extrêmement minoritaire et encore plus dans le Pas-de-Calais. Vraiment très minoritaire, donc c'était pas simple du tout. J'ai donc développé cette animation. » (SG URI HdF)*

Les différences sectorielles comme celles du tissu économique jouent sur les relations de proximité que les organisations peuvent entretenir avec les salariés de leurs territoires, d'autant que la région connait une situation d'emploi compliquée, avec des taux de chômage et d'inactivité plus élevés que la moyenne nationale.

- *Chômage et inactivité*

L'Insee qualifie le marché du travail dans les Hauts-de-France de « défavorable ». La situation régionale se caractérise par un taux de chômage et un niveau d'inactivité supérieurs à la moyenne nationale. Lorsque l'on compare la situation de la région avec la moyenne nationale, il apparait

que les Hauts-de-France détiennent une proportion similaire de retraités (7%), d'élèves et d'étudiants (10%) mais que la différence est marquée au niveau des chômeurs et des « autres inactifs », qui explique l'écart constaté en termes de taux d'emploi.

Plus précisément, en 2017, moins de 60% des 15-64 ans de la région occupent un emploi (contre 63,7% au plan national). Le taux de chômage dépasse quant à lui les 10,4% en 2019, alors qu'il est de 8,4% en moyenne pour la France entière. Les Hauts-de-France détiennent d'ailleurs le triste record de la région métropolitaine la plus touchée par le chômage. Le taux de chômage des 15-29 ans est aussi le plus élevé de France métropolitaine. Dans l'Aisne, en 2015, ce taux atteint 19%. Le département le moins concerné, l'Oise, affiche malgré tout un taux de chômage des jeunes supérieur de deux points au taux national : 15,1% contre 13,5 % (Baillieul & Belhakem, 2019).

Les 15-29 ans sont donc une population particulièrement vulnérable dans la région, d'autant plus qu'elle compte une proportion importante de NEET. Les NEET sont de jeunes inactifs, non scolarisés et en dehors de tout circuit de formation : dans la région, « 83 000 jeunes sont non scolarisés, sans emploi, et n'en cherchent pas, par choix ou par découragement » (Fusillier, Lermechin, & Pucher, 2018, p. 2). Autre spécificité, cette population qui n'est ni en emploi, ni en études, ni en formation est majoritairement féminine : les jeunes femmes sont deux fois plus concernées par cette situation que les jeunes hommes.

Si l'on combine les NEET et les chômeurs, en 2014, près d'un quart des 15-29 ans de la région sont dans une situation très précaire vis-à-vis de l'emploi.

Toujours selon l'Insee, les réalités territoriales varient fortement quant à l'insertion des jeunes. Des communautés de communes affichent par exemple des taux alarmants de plus de 40% de taux de chômage des jeunes (Sud Avesnois, Thiérache Sambre et Oise), tandis que d'autres sont plus de deux fois inférieurs avec 16% de taux de chômage (Aire Cantilienne, Campagnes de l'Artois). Des variations similaires apparaissent lorsque l'on considère uniquement les NEET, avec des territoires confrontés où un jeune sur trois se trouve hors de l'emploi, des études et des formations (communauté d'agglomération du Calaisis, communauté de communes Thiérache Sambre et Oise).

L'Insee propose d'ailleurs une typologie qui « permet d'identifier trois profils de territoires » (op.cit., p.3) en fonction de la situation des jeunes face à l'emploi. Les territoires « ruraux ou de tradition industrielle », où les jeunes se trouvent dans la plus grande précarité. Ces territoires concentrent davantage de non-diplômés, d'inactifs non scolarisés (NEET), et de jeunes chômeurs que la moyenne régionale. Inversement, on y trouve moins d'étudiants et de salariés en CDI. Les territoires « à dominante universitaire » concentrent une population jeune et plus diplômée que la moyenne. Enfin, les « espaces périurbains » où la situation est la plus favorable, avec un taux d'activité, en CDI et à temps complet bien supérieur à la moyenne régionale.

B. LA SITUATION SYNDICALE REGIONALE

- *Santé sociaux et services en croissance, industrie en recul*

La cartographie syndicale régionale est souvent fonction des caractéristiques socioéconomiques du territoire. Des secteurs s'affaiblissent tandis que d'autres sont en croissance, certains bénéficient d'une culture et d'une tradition syndicale et d'autres en sont dépourvus. Dans les Hauts-de-France, Michel Crépin dénombre une quinzaine de champs professionnels regroupés en fédérations. Toutes ne connaissent pas le même destin. Certains syndicats se renforcent et se développement, tandis que d'autres se maintiennent voire s'affaiblissent.

Parmi les secteurs forts de la région, le SG cite en premier lieu les syndicats Santé-sociaux, portés par les personnels hospitaliers et des Ehpad, mais aussi par les aides à domicile. Les syndicats des Services sont également en progression, dans le sillage des développements économiques locaux – « parce qu'on est une société économique de service aussi en région très développée. Et ça touche à énormément de domaine ». Les syndicats de la Chimie ou de la fonction publique territoriale font aussi partie du groupe des syndicats bien implantés dans la région. A l'inverse, certains syndicats connaissent une situation moins positive, reflétant les évolutions sectorielles du territoire. C'est le cas des syndicats « historiques » de l'industrie, qui conserve des bastions mais qui souffre de la désindustrialisation de la région, ou des syndicats de Construction-bois :

> *« Dans l'industrie, vous avez encore des syndicats qui pèsent mais qui pèsent de moins en moins quand même, qui se retrouvent en difficulté, c'est le déclin de l'industrie chez nous. Et on le voit dans nos… Dans nos syndicats. Les syndicats métallurgiques qui ont du mal à… Qui ont du mal. Des syndicats de construction bois qui sont en difficultés… » (SG URI HdF)*

Comme les URI sont des « unions régionales de syndicats », on comprend bien à quel point ces variations de dynamiques syndicales peuvent jouer dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies cédétistes locales. Les relations avec les autres acteurs locaux des relations professionnelles sont également intéressantes, dans le sens où elles peuvent être facilitatrices d'actions syndicales interprofessionnelles territoriales.

- *Les relations avec les organisations syndicales (OS) et patronales (OP)*

Pour le secrétaire général de la région, les relations avec les autres OS peuvent être « compliquées ». Si la CFDT n'est pas la première organisation syndicale du privé dans la région, son succès au niveau national alimente la concurrence au niveau régional. La CGT régionale, de son point de vue, défend un héritage très « rouge », très « lutte des classes », peu encline aux échanges et discussions. Vis-à-vis des organisations réalisant des résultats plus modestes aux élections professionnelles régionales, la revendication cédétiste d'une représentation proportionnée dans les instances paritaires fait grincer des dents, surtout pour les mandats les plus importants comme ceux de présidents de CPAM, de CAF, de Carsat, etc. : « évidemment ça pose de gros problèmes à des petits syndicats comme la CFTC, comme la CGC, et y compris comme FO ».

A ces considérations stratégiques et politiques s'ajoute une autre difficulté : les OS de la région ne partagent pas la même structuration territoriale. Toutes n'ont pas opéré une réorganisation « politique » sur la base des nouvelles frontières administratives, en laissant aux départements l'essentiel du pouvoir de décision :

> *« Ça complique les relations aux responsables parce que… Enfin moi, si on prend, si on cherche la tête du réseau CFDT, on la trouve rapidement. Si vous cherchez la tête du réseau CGT ou la tête du réseau FO, c'est autrement plus complexe puisque, ils sont restés sur des logiques départementales. Alors ils ont beau dire, ils ont des structures régionales, mais ce sont des structures régionales auxquelles ils ont consenti aucune prérogative de parler au nom des structures départementales.* ***La légitimité politique, elle est restée dans les départements****.* ***Donc c'est très compliqué quand vous cherchez un interlocuteur*** *de… De même niveau que vous pour discuter parce qu'évidemment celui que vous avez en face de vous ne s'engage pas pour les autres. Donc ça rend les choses compliquées aussi. » (SG URI HdF)*

Selon le SG régional, les relations avec les organisations patronales – CPME, Medef, U2P – sont moins compliquées, notamment parce qu'elles partagent avec la CFDT une structuration similaire : *« les trois orga patronales, MEDEF, CPME, U2P, sont sur des frontières Hauts-de-France, et que donc on identifie très vite ces… Ces têtes de réseau là. »*. Comme nous l'évoquons ci-après, les partenariats avec les acteurs du territoire ont été limités durant plus de deux ans par le nécessaire travail de réorganisation interne de la CFDT régionale. Les relations avec le patronat n'ont donc pas été entretenues autant qu'elles auraient pu l'être dans d'autres circonstances. La crise sanitaire a néanmoins donné des occasions à la CFDT et aux organisations patronales de se retrouver pour porter des projets communs : *« Depuis quelques mois, la crise aidant, les liens ont été renoués (…) J'ai beaucoup d'échanges aujourd'hui avec le patron du MEDEF Hauts-de-France. »*

Avec le COVID19, Michel Crépin voit se détacher un binôme Medef-CFDT plutôt moteur dans la réponse régionale à la crise sanitaire. Un courrier, cosigné par la CFDT et les trois organisations patronales régionales, a été envoyé aux préfet et président de région pour demander l'organisation d'une conférence sociale. Également, des communiqués de presse communs sont diffusés et des actions concrètes devraient suivre. Mais pour le SG CFDT, il serait bien de pouvoir atteindre un degré de relations au moins aussi fort avec ses homologues syndicaux…

C. UNE RESTRUCTURATION COMPLIQUEE DE LA CFDT DANS LES HAUTS-DE-FRANCE

La réorganisation régionale qui suit l'application de la loi NOTRe a laissé des traces durables dans les Hauts-de-France. A l'été 2020, au moment de l'enquête, le sujet est encore très présent dans les entretiens que nous réalisons. Pour présenter rapidement la région du point de vue syndical, il faut souligner que la structuration cédétiste dans les Hauts-de-France s'appuie sur des « unions territoriales interprofessionnelles » (UTI).

Ces UTI ont été créées à la fin des années 1970 dans une logique de « bassin d'emploi », plutôt que de département, pour mieux répondre aux réalités économiques locales.

Ainsi, les deux départements du Nord et du Pas-de-Calais qui composaient l'ancienne région Nord-Pas-de-Calais disposent de quatre UTI. Chaque UTI comprend également des relais encore plus fins avec les Unions Locales (UL), qui sont des points d'accueil de grande proximité. Les échelles suivantes se superposent en cercles concentriques : le *local* (UL), le *territorial* (UTI), le *régional* (URI).

Michel Crépin, en tant que SG des Hauts-de-France, est issu de l'éducation nationale (SGEN). En parallèle d'un parcours militant dans son syndicat, il débute un parcours interpro en s'engageant au niveau local (UL) puis territorial (UTI), dans l'Artois Douaisis. Au début des années 2010, le passage de l'UL à l'UTI le conduit à renoncer à ses responsabilités antérieures. Il quitte notamment son mandat de secrétaire régional du SGEN Nord-Pas-de-Calais pour se consacrer intégralement à l'interpro territorial, à temps complet (accordé par sa fédération). A partir de 2017, il quitte l'UTI pour rejoindre l'URI dans le cadre de la création des Hauts-de-France.

Selon lui, les UTI constituent un maillon opérationnel très intéressant syndicalement car elles disposent d'une véritable autonomie et de moyens d'actions pour mener des campagnes tout en étant en lien avec les équipes de terrain. Son expérience territoriale (à l'UTI) est d'ailleurs celle qui l'enthousiasme le plus dans son parcours :

> *« J'ai intégré l'Union Territoriale Interpro qui est un des quatre territoires de proximité de l'Union Régionale Nord-Pas-de-Calais à l'époque, et qui disposent de… Ces territoires qui disposent encore aujourd'hui de réelles marges de manœuvre puisqu'ils ont l'autonomie… Ces territoires, l'autonomie juridique. Ils ont la personnalité civile. Donc ils ont un budget qui est alloué par… Par l'union régionale, mais qui est géré de manière complètement autonome. J'étais employeur. Il y a trois salariés. J'étais employeur des salariés. Et puis, de vraies marges de manœuvre en termes d'action syndicale. Je dois dire à ce stade-ci de mon… De mon petit parcours que* ***c'est sans doute là que j'ai réellement trouvé ma place. J'ai trouvé un sens vraiment à l'engagement.*** *Pour le dire autrement,* ***je me suis vraiment éclaté*** *sur cette fonction de secrétaire général de territoire parce que j'étais au contact… Au contact des équipes. » (SG URI HdF)*

D'après son expérience, l'échelon de l'UTI présente le double avantage d'offrir une véritable ouverture interprofessionnelle, source d'enrichissements personnel et militant, et des opportunités de contacts avec les équipes des entreprises qui permettent d'être en prise directe avec les réalités du terrain, parfois intenses : accompagnement d'une équipe dans une entreprise qui ferme, accompagnement d'un mouvement de grève, visites de sites, etc. Cependant, les UTI n'existent que dans la région Nord-Pas-de-Calais, mais pas en Picardie, ce qui constituera une difficulté au moment de la fusion régionale (voir infra).

Aussi, comme nous le verrons plus loin, après de trois ans passés à la tête de l'URI Hauts-de-France, le secrétaire général interviewé privilégie un modèle plus intégré qui renforcerait la relation entre UTI et URI, entre les territoires et la région. En 2017, son arrivée à la tête l'URI Hauts-de-France se réalise donc dans ce contexte bien particulier de la fusion administrative de la région Nord-Pas-de-Calais (départements du Nord et du Pas-de-Calais) et de la région Picardie (départements de l'Aisne, de l'Oise et de la Somme).

L'application de la loi NOTRe déclenchera la réorganisation régionale de la CFDT, une séquence très compliquée dont la gestion a longtemps accaparé les responsables locaux, bien après la fusion.

- *La fusion des régions : « une grosse tuile »*

Pour le secrétaire général interrogé, en 2015, la fusion des régions est « une très grosse tuile »

> *« Et puis en 2015, **il nous est tombé une très grosse tuile sur la tête**, c'est la loi NOTRe, qui a amené la fusion des régions administratives, et dans la foulée la décision du bureau national confédéral de… De… De calquer la frontière de ces unions régionales sur les nouvelles frontières administratives. » (SG URI HdF)*

Les URI Nord-Pas-de-Calais et Picardie doivent fusionner pour adapter l'organisation cédétiste à la nouvelle région des Hauts-de-France. Le processus est cependant rendu compliqué par des mécanismes complexes de concurrences et de rivalités territoriales entre les deux anciennes régions :

> *« Et puis là, le réveil a été brutal. Le réveil a été brutal. Ça a été un moment très, très pénible, très dur, très violent d'affrontements en interne avec l'ex Picardie. Je sais pas si vous connaissez un peu le principe des fusions, mais il y a jamais une fusion qui se passe bien. Jamais. Jamais. Jamais. » (SG URI HdF)*

Nous retrouvons ici les « effets territoires » qui influencent les acteurs syndicaux en fonction de cultures locales, des secteurs dominants ou en retrait, des histoires particulières forgées par les vécues des structures en interne mais également au contact des autres acteurs du territoire. Des questions de personnalités jouent certainement, mais les déterminismes locaux, les contextes socio-historiques « situés » sont tout autant à prendre en considération – sinon plus – pour décrypter les dynamiques de réorganisations syndicales :

> *« On va converger vers un modèle unique, mais c'est extrêmement compliqué parce que le poids des histoires, le poids des cultures, le poids des fonctionnements, le poids des habitudes, rend tout ça extrêmement laborieux » (SG URI HdF)*

Ainsi, il y a notamment l'inquiétude de la Picardie « de se faire bouffer par le plus gros », par le Nord-Pas-de-Calais, c'est-à-dire de perdre en autonomie, en possibilité d'agir. Des projets et des visions syndicales pour la nouvelle région se télescopent et s'opposent. Les modes de structurations diffèrent : Nord-Pas-de-Calais fonctionne avec les UTI, mais pas la Picardie. Faut-il alors privilégié le modèle d'organisation de la plus importante des deux régions ? Adopter le modèle de la plus petite ? Les faire coexister ? A ces questions stratégiques et diplomatiques s'ajoutent des problèmes régionaux internes qui viennent parasiter le processus : « tout ça, ça a fait une énorme salade monstrueuse ». Le sujet de l'étude n'étant pas l'analyse approfondie de cette séquence, qui aurait nécessité de rencontrer longuement les différents protagonistes de l'époque sur ce sujet précis, nous retiendrons que le récit qu'en donne l'actuel secrétaire général des Hauts-de-France montre à quel point elle a été compliquée et difficile pour les acteurs locaux.

Finalement, le secrétaire général de région porte un projet qui va le conduire, presqu'à son corps défendant, à la tête de la nouvelle URI :

> *« Moi j'ai pas… Je devais… J'ai l'âge de la retraite donc je devais terminer tranquillement mon mandat à la tête de mon union territoriale, et puis après passer… Passer la main. Et puis je me suis retrouvé embarquer dans… Dans… Dans cette histoire de fusion (…) Et donc en gros, (des copains qui partageaient ma vision) m'ont mis face à mes responsabilités : « écoute, mon gars, puisque tu portes le projet, prends tes responsabilités ». Et je me suis retrouvé, et je vous jure que c'est vrai, dans la position de devoir assumer une responsabilité effectivement par rapport à ça, et que je ne souhaitais pas, et que je n'ai jamais souhaitée. » (SG URI HdF)*

L'opération est finalement validée par un congrès de fusion en décembre 2017. Dans la continuité des tensions évoquées, le congrès ne se passe pas de la meilleure des manières, ce qui fait dire à son actuel SG que « c'est une URI qui est mal née ». Les années qui suivent sont surtout consacrées à mettre en œuvre le projet défendu, ce qui n'est pas une partie de plaisir : « ça fait deux ans et demi de galère ! ». En conséquence, l'énergie est surtout mobilisée pour surmonter les obstacles organisationnels, ce qui limite les possibilités de développement de nouveaux projets :

> *« Pendant… Alors très préoccupé pendant deux ans et que, en interne la baraque, elle ne s'écroule pas. Donc je veux dire que j'ai passé beaucoup de temps à gérer de l'interne, et donc j'ai… J'ai pas eu de temps à consacrer à l'externe, notamment ce qui aurait dû être mon cœur de métier de… De… Entre autres, de… De porter la parole de la CFDT à l'extérieur, et notamment auprès des partenaires sociaux, et donc les patrons. » (SG URI HdF)*

Comme nous l'avons évoqué précédemment, ce temps semble être révolu. Le travail effectué depuis 2017 et la crise sanitaire ont ouvert de nouveaux chantiers, en externe avec les organisations patronales régionales, et en interne vis-à-vis des UTI.

- *Vers un modèle de région davantage intégrée ?*

La fusion aboutit à la réunion des deux centres de décision préexistants : Lille et Amiens. Les UTI continuent d'exister dans les départements du Nord-Pas-de-Calais, tandis que la Picardie doit s'en doter dans les années à venir. La construction de ce projet commun a pris deux ans, selon le secrétaire général interviewé. Un congrès extraordinaire, qui s'est tenu en novembre 2019 à Liévin, confirme cette orientation et permet donc de passer de quatre à sept UTI dans les Hauts-de-France, avec la création de trois nouveaux « territoires » dans l'ancienne Picardie, reprenant les frontières des anciens départements.

Toute cette réorganisation est cependant mise entre parenthèses avec la crise sanitaire. En effet, des assemblées statutaires constitutives devaient avoir lieu en mars-avril 2020. Au moment de l'entretien, à l'été 2020, ces assemblées sont reportées à l'automne-hiver.

De son expérience à la tête de la nouvelle région, Michel Crépin conclue à la nécessité d'un modèle d'organisation original qui soit adapté aux besoins contemporains, c'est-à-dire selon lui qui ne soit ni calqué sur le fonctionnement du Nord-Pas-de-Calais, ni sur celui de la Picardie.

Notamment, les UTI devraient, de son point de vue, être davantage intégrées à la Région de façon à renforcer cette dernière et « contenir » les sentiments d'autonomie aujourd'hui encore extrêmement développés dans les territoires :

> *« Et le modèle adapté aux nécessités du vingt et unième siècle, c'est certainement pas avec des UTI, qui soient autonomes, qui soient employeurs, qui ait la personnalité juridique. Je crois, aujourd'hui on a besoin d'avoir des unions régionales fortes, fortes, avec des territoires complètement intégrés dans le fonctionnement de l'union régionale, et qui soient réellement des… Des… Des bouts d'unions régionales partout où elles se trouvent. » (SG URI HdF)*

Il s'agit en tout cas du travail que souhaite engager le SG des Hauts-de-France avant la fin de son mandat.

En dépit de ces considérations organisationnelles, des actions syndicales interprofessionnelles sur les territoires ont bien été réalisées sur la période. Parmi elles, les actions en rapport avec le Pacte pour le pouvoir de vivre, le développement syndical ou encore le contact de proximité avec les saisonniers sont mises en avant.

I.2. Les ASIT en Hauts-de-France

Le syndicalisme interpro se caractérise par les intérêts qu'il défend, par les voix qu'il porte et représente, par un ensemble de prérogatives, une vision décloisonnée et territorialisée, et par des actions concrètes.

Concernant les prérogatives, de nombreuses thématiques transversales sont d'ores et déjà traitées par les pouvoirs publics à cette échelle. Il en va ainsi souvent de questions qui touchent à l'intérêt général et qui ne relèvent pas spécifiquement d'un syndicat ou d'une fédération. C'est le cas des politiques d'emploi territorial, de logement, de formation, de santé, etc. qui impliquent que les militants de l'interpro occupent des mandats de représentation spécifiques dans les CAF, les CARSAT, les CPRIA, CPRI, CESER, universités... La liste est longue des sièges à occuper dans les différents conseils et commissions pour assurer la délégation et la représentation syndicales.

Le rôle de l'URI consiste aussi à se positionner et à porter la « parole CFDT » régionalement sur des enjeux nationaux. Par exemple, le Ségur de la santé, dont les conclusions ont été remises au ministère en juillet 2020, interpelle les acteurs régionaux. Si les acteurs professionnels se mobilisent plus naturellement pour les revendications sectorielles (comme la hausse des rémunérations ou les conditions de travail), l'URI investit les domaines qui relèvent de la politique de santé régionale, de la prise en compte des usagers dans les programmes de santé. Également, un engagement comme le Pacte pour le Pouvoir de Vivre intègre de nombreuses thématiques qui concernent l'ensemble des salariés, indépendamment de leurs appartenances sectorielles ou d'entreprises. L'URI, du fait de sa dimension interprofessionnelle, est donc toute désignée pour en être l'un des animateurs clés sur le territoire (A).

En interne, l'interpro assure également des missions d'animation de réseaux, celui du juridique avec ses différentes déclinaisons : la désignation et la formation des conseillers prud'hommes, la désignation et la formation des conseillers des salariés. La formation interne est l'une des activités majeures de l'URI. Elle ne se limite pas aux mandats interpro puisqu'elle concerne l'ensemble des élus d'entreprise, notamment les élus au CSE, ainsi que le plan de formation des équipes syndicales.

Plus largement, l'URI mène des actions de développement, d'accompagnement et de soutien des équipes syndicales, indépendamment de leur secteur d'appartenance (B). Ce positionnement traduit l'engagement du congrès de Rennes en 2018 de faire de l'accompagnement des équipes un axe stratégique de l'organisation. Concrètement, il s'agit pour l'interpro de concevoir des modalités pertinentes d'interventions utiles aux équipes tout en n'empiétant pas sur les prérogatives des syndicats professionnels auxquels elles appartiennent. Il s'agit par exemple d'épauler les syndicats lors de leurs actions de développement auprès des équipes ou lors d'actions revendicatives, *« sans empiéter sur les prérogatives des syndicats, ils sont très attachés à leurs prérogatives (…). Le rôle de l'URI, c'est aussi d'être à côté, dans le cadre de ces prérogatives, et de les accompagner. » (SG URI HdF).* Ces actions peuvent être ciblées sur des secteurs, des territoires, des types d'entreprises comme les campagnes TPE ou sur des populations, comme lors des campagnes « saisonniers » qui ont lieu chaque année dans la région (C). La CFDT s'est d'ailleurs dotée d'un outil innovant – l'ARC : Accompagnement Ressources Conseil – pour équiper cette stratégie avec des moyens concrets.

A. Le Pacte du Pouvoir de Vivre

Le Pacte du Pouvoir de Vivre (PPV) est un projet ambitieux initié par la CFDT en 2019 à l'échelle nationale. Tout l'enjeu consiste alors à le décliner et à le faire exister à l'échelle locale.

Sur les Hauts-de-France, le dossier est initialement porté politiquement par Béatrice Druel, puis il est confié à une nouvelle responsable que nous rencontrons dans le cadre de l'enquête en 2020. Cette dernière est élue à l'URI lors du congrès qui officialise le lancement du « Pacte » dans les Hauts-de-France : « La première date du Pacte est lancée à Liévin, le lendemain du congrès où je suis élue ».

Auparavant, en 2019, la première responsable régionale du Pacte – Béatrice Druel –, organise avec deux chargés de mission la première étape du « tour de France du Pacte » qui doit passer dans dix villes entre novembre 2019 et mars 2020 et démarrer à Liévin (avant de rejoindre Bordeaux, Nancy, Nantes, Dijon, Caen, Aix-en-Provence, Villeurbanne, Rennes et Paris). La responsable régionale qui lui succède, que nous rencontrons pour l'enquête, revient sur les différentes étapes de ce projet. La première, qui est un préalable à l'action collective, consiste à identifier et prendre contact avec les représentants locaux des partenaires nationaux du Pacte, pour que chacun puisse « s'apprivoiser » :

> *« Le Pacte, on ne le met pas en œuvre en décidant tout seul nous, CFDT, comment on peut faire. Il y a toute* ***une phase en fait où il faut s'apprivoiser entre partenaires du Pacte****. Il faut déjà* ***s'identifier****. On a une chargée de mission qui avait fait ce travail-là, d'écrire à l'ensemble*

> *des organismes signataires, et d'essayer de trouver des interlocuteurs locaux, parce que ça ne s'est pas fait naturellement. Il y en a une partie qui ont bien voulu nous répondre. » (SR Pacte HDF)*

Comme nous l'avons rappelé, l'une des spécificités de ce projet est de réunir une soixantaine d'organisations, qui ne sont cependant pas toutes structurées de la même manière à l'échelle locale. Certaines disposent d'une représentation nationale unique tandis que d'autres ont des relais sur certains territoires. Il s'agit donc de **créer de toutes pièces de nouveaux réseaux d'acteurs locaux** autour du Pacte, ce qui conduit à des configurations plurielles dépendantes des forces militantes et associatives en présence :

> *« Sur la partie qui a répondu, deux catégories pour schématiser. **Première catégorie** qui dit : « nationalement on a signé... Donc on est OK. **On est 100 % avec vous mais localement on n'a pas de ressources**. On n'a pas de force militante locale. Ou on n'a pas de temps pour militer. » Et une **deuxième catégorie** qui dit : « bah OK. **Voyons-nous, et commençons à discuter**, à voir comment on peut faire. »*

La première étape du « Tour de France du Pacte » à Liévin est une réussite puisqu'environ 500 personnes y participent :

> *« C'est dans ce cadre-là qu'ils ont travaillé donc le lancement, le rassemblement de Liévin, qui a plutôt été une réussite puisque on a eu **pas loin de 500 personnes qui se sont déplacées**. Enfin voilà. Donc une audience assez, assez intéressante. » (SR Pacte HDF)*

Plusieurs défis attendent ensuite les équipes CFDT pour faire vivre le Pacte dans les Hauts-de-France.

Outre les différences de structurations territoriales, ce sont les modalités de travail variées avec lesquelles il faut apprendre à jongler. Ainsi, les **rapports au temps** ne sont pas les mêmes dans les différentes organisations partenaires, ce qui implique des précautions multiples :

> *« Assez vite néanmoins, on se rend compte que, le temps de décision et d'action à la CFDT n'est pas le temps (rires) de décision et d'action des associations du Pacte. Il y a un décalage. Ce n'est pas une question de volonté des acteurs, mais les moyens humains, et les moyens logistiques ne sont pas les mêmes. Voilà. On sent qu'il y a un décalage. Et assez vite nous, on se dit, aussi motivés qu'on puisse être : **il faut faire attention, même si on l'assume, à ne pas prendre trop cette place de leader. Donc on a été attentifs à ça. Et on a dû un peu « ronger notre frein** ». (SR Pacte HDF)*

L'URI HDF met rapidement en correspondance les 66 propositions issues du Pacte et son propre plan de travail, fixé par la Commission Exécutive pour un mandat de 4 ans. Les responsables cédétistes régionaux cherchent à mettre en lien les deux feuilles de route. Cette réflexion permet d'associer les acteurs locaux de la région intervenant sur des différentes thématiques : « un acteur logement, un acteur sur la question des migrants, un acteur sur la question de la pauvreté. »

Le projet du Pacte est cependant si riche – 66 propositions – qu'il nécessite de **prioriser les actions** :

> *« On s'est rendu compte que les différents sujets qu'on avait identifiés, **on n'allait pas pouvoir les mener de front** avec l'ensemble des acteurs du Pacte, et, qu'**il fallait qu'on fasse des arbitrages** et qu'on voit ce qui pouvait faire consensus et quels sujets on pouvait mener à bien. Donc ça part de là. Et du coup on se dit : « bah il faut qu'on se laisse du temps pour apprendre à se connaître, apprendre à fonctionner ensemble, et puis voir ce qui peut ressortir de tout ça mais... » (SR Pacte HDF)*

Et pour devenir un support d'actions, les acteurs locaux du Pacte doivent s'investir pleinement dans des projets concrets. Le risque existe en effet que ces initiatives restent des espaces d'échanges de principes et de valeurs sans parvenir à transformer les réalités quotidiennes sur le terrain :

> *« Mais assez vite, on a quand même cette volonté que ça ne soit pas juste un groupe de paroles et une amicale qui se réunissent pour dire qu'on est d'accord sur certaines valeurs, mais... Mais qu'**il faut des actions concrètes**. » (SR Pacte HDF)*

Pour son travail sur le Pacte, l'URI fonctionne en deux temps. Un groupe de travail interne réunit dans un premier temps des militants aux expertises complémentaires et imagine des propositions à partager, puis dans un second temps, il s'ouvre aux partenaires du Pacte.

Les collaborations entre partenaires prennent plusieurs formes : des **propositions de services** entre partenaires, des **relais de communications** sur les initiatives des uns et des autres, une **réflexion partagée** sur les enjeux prioritaires et l'engagement dans la **réalisation de projets** communs.

Ainsi le Pacte joue-t-il un rôle dans le renforcement des liens sur le territoire en donnant des occasions de manifester une solidarité entre acteurs locaux :

> *« On essaye d'abord de **jouer la solidarité** en proposant aux partenaires du Pacte, de mettre à leur service nos réseaux d'experts, en leur disant grosso modo : « nos experts sur la protection sociale ou nos experts juridiques, dans la période, si vous avez un problème vous, ou vos adhérents, on peut les mettre à profit ». On peut **faire du lien là-dessus**. On fait aussi du **relais sur les communications**, c'est ce qui a été fait au niveau confédéral aussi, avec les initiatives portées par les associations du Pacte dans la période… Il y avait quelque chose notamment porté par ATD Quart Monde, qui s'appelait « confinés mais connectés », qu'on a relayée sur nos propres réseaux de communication, et auprès de nos adhérents pour renforcer un peu leur action. » (SR Pacte HDF)*

Comme évoqué, une autre façon de travailler consiste à produire des diagnostics partagés, souvent préalables à tout projet commun :

> *« Et puis on a un axe de travail qu'on propose à nos partenaires, qui est de dire : « identifions les fractures générées par la crise sanitaire, ou celles qui se sont amplifiées du fait de la crise sanitaire, et interpellons les acteurs régionaux pour pouvoir les pointer et trouver des solutions dans l'urgence ». Et donc là-dessus ils nous disent : « OK ». Et donc on s'organise, et on arrive à travailler à distance... » (SR Pacte HDF)*

- *Les Maisons France Services*

L'un des premiers projets qui émergent est celui des **maisons France Service**. France Services est un réseau du service public « de proximité » qui propose d'être accompagné par agent, dans l'un des 2378 « espaces » existant, pour toute démarche administrative « du quotidien » : « demande de carte grise, impôts, retraite, allocations familiale » comme l'indique en ligne le site du ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales. Pour la CFDT régionale, cette piste s'impose à la suite des retours faits par les militants mandatés de la protection sociale, et plus spécifiquement des CAF (caisses d'allocations familiales). Cet exemple rappelle l'importance de siéger dans les instances territoriales pour bien de saisir les problématiques du terrain, s'appuyer sur des diagnostics concrets et imaginer des réponses collectives :

> *« Notre chargé de mission « Pacte du pouvoir de vivre », siégeait à la Caisse Nationale d'Allocations Familiales, qui lui donnait aussi un regard assez intéressant. Moi, j'avais mon regard Pôle Emploi (…) On voyait encore les dossiers passer. Et* ***on fait le constat que ces maisons France Services sur le papier, elles peuvent répondre à un vrai besoin****, à une vraie demande,* ***mais qu'elles se mettent en place sans tenir compte des besoins des usagers****, enfin sans les consulter eux. Or une des volontés du Pacte, c'est vraiment que les gens puissent être acteurs de ces choses-là. Et du coup, on se dit : « Il y a quelque chose à faire » » (SR Pacte HDF)*

Pour se mobiliser sur le sujet des Maisons France Services, les partenaires du Pacte sollicitent au printemps 2020 le Haut-Commissaire à la lutte contre la pauvreté de la région Hauts-de-France. Les premiers retours sont positifs… avant que la crise sanitaire et le confinement ne gèlent le projet pour de longs mois. Mais la crise sanitaire, tout en freinant fortement l'activité syndicale et associative, rend encore plus nécessaire et pertinent le Pacte pour le pouvoir de vivre.

B. LE DEVELOPPEMENT SYNDICAL

Béatrice est responsable du dossier développement à l'URI Hauts-de-France depuis 2015. Originaire d'une CPAM, elle complète rapidement son engagement militant en entreprise – DP, CE, DS – avec un engagement à l'interpro local, dans une « bourse du travail » :

> *« J'ai tout de suite compris que la CFDT, c'était deux jambes, et qu'on devait être à la fois pro et interpro. Se cantonner dans l'un ou dans l'autre, on manquait forcément une vision des choses. Et donc moi j'ai toujours, toujours vécu ces deux côtés-là en parallèle donc… » (SR développement HdF)*

Béatrice passe ensuite à l'échelon territorial, en rejoignant une UTI, avant d'arriver au bureau de l'URI. En parallèle, son parcours syndical lui permet de prendre des responsabilités dans son syndicat. D'abord comme secrétaire régionale du syndicat de la protection sociale, puis comme membre du bureau fédéral de sa fédération, en charge du secteur « sécurité sociale », avant de revenir à l'URI en tant que secrétaire régionale. L'entretien réalisé dans le cadre de l'étude permet d'aborder la thématique du développement de son point de vue, c'est-à-dire du point de vue régional interpro.

- *Un dossier transversal qui ne se réduit pas à la syndicalisation*

Pour elle, le développement doit être **un dossier à part entière** dans le programme syndical régional, au service des équipes. A défaut, il risque d'être relégué au second rang des priorités au profit d'urgences ou d'autres dossiers plus chronophages. Ainsi, Béatrice considère que durant toute une période, le dossier du développement « était très peu développé à l'URI Nord-Pas-de-Calais », en raison d'une répartition des priorités qui limitait la capacité pour la personne qui en avait la responsabilité, de s'y investir complètement. Aujourd'hui, le « pôle développement » de l'URI est bien reconnu dans les Hauts-de-France.

Pour devenir un dossier à part entière, le développement doit répondre à plusieurs conditions.

Il doit être clairement défini. Pour Béatrice, cette définition découle de la combinaison des prescriptions confédérales et des innovations régionales – avec, peut-être, une préférence pour les secondes : « le développement, c'est ce que la personne (en charge du dossier) en fait ! ». Il y a donc une co-construction du développement par l'appropriation des directives nationales par les responsables régionaux. La thématique du développement est également transversale, dans le sens où elle englobe ou concerne de nombreux autres dossiers syndicaux comme celui des cadres, des jeunes, de l'adhésion en ligne, du service « réponse à la carte », et même du logement. En ce sens, **le développement ne se réduit pas à la syndicalisation**.

Il doit être soutenu politiquement. A l'échelle de l'URI, l'intérêt accordé au développement repose sur l'investissement de Béatrice et du « pôle développement », du soutien des syndicats, mais aussi et surtout de la confiance du secrétaire général. Avant de pouvoir engager des démarches concrètes, elles doivent être présentées et validées par la commission exécutive régionale, puis au bureau régional pour échange et à nouveau validation. Pour prendre de l'ampleur donc, le dossier « doit être soutenu par tous », au premier rang desquels figure souvent le responsable de la structure :

> *« Et quand je dis la structure, c'est que ça soit une structure régionale ou une structure fédérale. Voilà. On voit bien que c'est… C'est porté pleinement si c'est accompagné au niveau de la commission exécutive. Et pour que ce soit accompagné par la commission exécutive, il faut que ce soit une priorité portée par le secrétaire général. » (SR développement HdF)*

Le développement doit être concret. Le passage de l'ambition politique à la pratique de terrain est toujours une épreuve de vérité. Béatrice met progressivement en place le dossier développement, notamment en créant une commission *ad hoc*. En parallèle, elle mobilise des moyens : un assistant, qui intervient sur une partie de son temps, et un chargé de mission dont la rémunération a été pérennisée avec l'aide du Fonds d'Organisation et de Syndicalisation confédéral. L'obtention de moyens pour l'action est l'une des préoccupations principales pour alimenter le dossier et pouvoir rendre service aux équipes. Cela se traduit par la multiplication de projets de partenariats, en interne comme en externe.

L'ensemble des actions « développement » de l'URI est donc pris en charge par une commission, créée par Béatrice.

- *La création d'une commission « développement »*

> *« Ce dossier développement, je l'ai créé petit à petit, on imagine bien que c'est pas du jour au lendemain que tout ça se met en place. Alors il y avait quand même un dossier cadre que j'avais récupérée également, mais qu'il n'était pas intégré au développement. Donc il s'y passait déjà des choses. Donc moi j'ai mis en place une commission développement assez vite. » (SR développement HdF)*

L'objectif de cette commission est de favoriser la réflexion collective et l'échange de pratiques en réunissant les responsables « développement » des syndicats ou, à défaut, les secrétaires de syndicats. Les sections syndicales d'entreprises intéressées sont également invitées. L'URI de joue un rôle d'animation, de valorisation et de mutualisation à partir de ces témoignages de sections et de syndicats. Elle sert également à produire des outils syndicaux, en s'inspirant de ceux qui paraissent les plus efficaces. **L'initiative est très appréciée**, puisque les réunions sont « assez bien remplies » avec une trentaine de participants à chaque fois – *« Et il y a une commission qui a fait le plein, la salle était trop petite, c'était autour des outils de la communication »*. Ces réunions rassemblent, trois fois par an, des responsables de syndicats, des développeurs de sections syndicales et des développeurs sur des thématiques plus transversales.

Le fonctionnement se fait généralement en trois étapes pour permettre la présentation et l'appropriation d'un outil, la valorisation d'une action, et enfin la réflexion sur les pistes d'amélioration :

> *« Un temps où on venait s'approprier un outil, alors soit un outil confédéral soit régional qu'on avait créé, soit syndical parce que des syndicats ont aussi créé des outils. Et donc on était sur le partage. Un temps où on valorisait l'action, bah d'un syndicat ou d'une section. Et puis, un temps de réflexion sur… Par rapport à la thématique du moment, comment… Comment on pouvait faire. Comment on améliorait les choses. Et puis qu'est-ce que ça nécessitait éventuellement de mettre en place au niveau de l'URI au service de l'ensemble des syndicats de la région. » (SR développement HdF)*

Si le partage d'expériences et d'outil correspond bien à un besoin, il n'est cependant pas une évidence pour les responsables syndicaux. La culture de la mutualisation interprofessionnelle demande un effort d'acquisition et n'a rien de spontanée :

> *« Ça a plus ou moins bien fonctionné, enfin ça a bien fonctionné, mais pas à l'échelle qu'on aurait pu imaginer, pour une bonne raison c'est que, c'était quand même la première fois qu'on mutualisait des… Des… Des… Des ressources au service de syndicats et… Bon, il faut que ça rentre dans les mœurs. Il fallait que ça rentre dans les mœurs. Maintenant ça l'est beaucoup plus. » (SR développement HdF)*

La commission développement inspire également d'autres commissions, comme celle dédiée aux restructurations. Cette autre **cellule d'appui aux restructurations** répond aux attentes « du moment », liées aux fermetures de sites et aux licenciements qui touchent le territoire. Elle associe des militants cédétistes du pro et de l'interpro ainsi que des experts externes comme le cabinet Syndex et des avocats.

Dans le même esprit, une **commission « jeunes »** est spécifiquement créée, avant d'être rattachée à la commission « développement » - les deux thématiques relevant de la même philosophie. L'objectif de cette commission est d'abord d'essayer de regrouper les jeunes salariés et militants, ce qui, du point de vue de Béatrice, n'est pas du tout évident. Ensuite, la commission aide à identifier les revendications propres à la catégorie, en adaptant les discours et les méthodes.

- *Une priorité : l'accompagnement des syndicats*

L'accompagnement des syndicats s'impose donc comme une attente forte, notamment au moment des élections (d'entreprises, dans la fonction publique, dans les TPE..). Ces rendez-vous importants pour l'organisation se traduisent par la programmation de « semaines orange », qui sont des opérations de communication associant des militants de syndicats et de l'interpro. Dans le privé, la possibilité de négocier des protocoles d'accords préélectoraux (PAP) donne à chaque fois à la CFDT régionale une occasion de se mobiliser pour aider les syndicats à aller à la rencontre des directions et des salariés des entreprises. Qu'il s'agisse des « semaine orange » ou des actions PAP, l'URI intervient donc en soutien aux équipes syndicales. La commission « développement » permet aussi, en amont, de mutualiser des ressources et des expériences pour faire progresser les syndicats dans leurs pratiques.

L'exemple des PAP est illustratif de la plus-value de l'interpro. Béatrice explique comment l'URI s'est mobilisée pour les PAP en intervenant pour une meilleure répartition des moyens entre syndicats sur le territoire. Ainsi, elle a

> *« Mis en place un dispositif d'accompagnement des syndicats vers la prise en charge de ces PAP, et notamment à travers une mutualisation des ressources. On a fait une grosse réunion où on a invité les syndicats, et on a exposé notre idée. » (SR développement HdF)*

L'URI constate qu'il existe des situations très inégales dans leur capacité à répondre aux sollicitations de PAP. S'il existe des syndicats très structurés, disposant de ressources suffisantes et de négociateurs aguerris, d'autres ont des ressources militantes limitées et insuffisantes pour faire face à l'ensemble des demandes qui leurs parviennent. Certains syndicats ont une expérience et des savoir-faire sur le sujet, tandis que d'autres non.

L'URI propose donc de jouer **un rôle d'organisation et d'appariement des ressources militantes** en demandant aux syndicats les mieux dotés d'accorder, sur la base du volontariat, un peu du temps de leurs négociateurs PAP à des syndicats qui en faisaient la demande. L'URI assurant la coordination de l'ensemble.

Pour y parvenir, l'URI mobilise plusieurs moyens : un chargé de mission dédié à ce suivi, et un assistant. Ce dernier gère l'ensemble des annonces de PAP et des demandes de syndicats qui parviennent à l'URI, et les redistribue vers les syndicats qui se sont portés volontaires pour partager leurs ressources militantes. Le chargé de mission quant à lui fait appel à un des négociateurs, en fonction du territoire, puis assure la relation entre syndicat « offreur » et syndicat « demandeur ». Les frais pour le négociateur sont pris en charge par l'URI

Pour Béatrice, ces actions préfiguraient l'ARC, le dispositif d'Accompagnement, de Ressources et de Conseils mis en place par la CFDT depuis le congrès de Rennes. Aujourd'hui, l'ARC a pris le relai et il est piloté régionalement par l'ancien chargé de mission de la commission développement des Hauts-de-France, qui a succédé à Béatrice.

- *Rendre visible le syndicalisme sur le territoire*

Pour parvenir à toucher des publics éloignés du syndicalisme, la CFDT régionale organise ou participe à des évènements sur la région. En direction des étudiants et des jeunes salariés, l'interpro des Hauts-de-France choisit de cibler **des salons, comme celui de l'emploi et de l'apprentissage** :

> *« (Entrer en contact avec les jeunes) c'est pas facile du tout, du tout, du tout. Et puis, organiser les revendications qui leur sont propres, avec des outils qui leur sont propres, des méthodes qui leur sont propres, et puis surtout en innovant sur, voilà la façon de faire. Alors, bah très vite on a chuté sur des actions qu'on n'avait pas l'habitude de faire du tout en Hauts-de-France, et là c'est toute la participation à des salons et… Alors on a… On a démarré comme ça en début 2019, en étant présent au salon de l'emploi et de l'apprentissage. » (SR développement HdF)*

Selon Béatrice, la CFDT est la première organisation syndicale régionale à se rendre sur ces salons. Et pour obtenir une place, elle doit rassurer les employeurs et partenaires institutionnels organisateurs : « On s'est dit : on va se faire jeter ! Et puis, on a présenté ce que nous, on voulait faire ». Les logos se font discrets et la démarche se veut pédagogique : sur place, des experts de la CFDT conseillent les jeunes visiteurs – essentiellement des jeunes en recherche d'emploi et des étudiants – sur le logement, la formation professionnelle, les questions juridiques et sur l'emploi saisonnier. Ne pas faire de la syndicalisation une priorité permet de rassurer les organisateurs du salon, mais surprend certains militants en interne :

> *« Notre but, c'était pas de syndicaliser personne sur place (…) Enfin bref. Voilà. Donc on est rentré par un prisme qui était pas du tout la syndicalisation. Et d'abord on avait pas de bulletin d'adhésion. C'était… Bah oui. Alors là, ça a beaucoup choqué, je vous le dis, au départ. » (SR développement HdF)*

Béatrice explique ce choix par plusieurs raisons. D'une part, la présence même sur le salon impliquait pour les organisateurs, de limiter les démarches trop visibles de développement syndical. D'autre part, les jeunes rencontrent à cette occasion et souvent pour la première fois, une organisation syndicale. Ils s'en font une première image, qui est celle d'une organisation préoccupée par l'entraide et la solidarité plutôt que par le recrutement de nouveaux adhérents : « on n'était pas là pour forcer la main ». Enfin, les rencontres permettent de prendre contacts pour l'avenir, au travers de « fiches contacts », et de prolonger les liens avec ceux qui le souhaitent et sur les thèmes qui les intéressent. Dans le même esprit de communication à destination des jeunes (mais pas seulement), des évènements sportifs ont été organisés, à l'image des **Olympiades** qui ont permis de réunir des militants, des adhérents et des sympathisants et plus largement des personnes éloignées du syndicalisme : « c'est une autre image de la CFDT ».

Sur la **santé au travail**, l'URI participe au salon Préventica avec l'ensemble de ses experts issus des services de médecine, des Aract, etc. Comme pour l'emploi et l'apprentissage, la présence d'une organisation syndicale (d)étonne et interroge les exposants et les visiteurs :

> *« On disait : mais la santé au travail, c'est l'affaire des… Des organisations syndicales, autant que celle des… De la partie patronale, que des institutionnels. La preuve est, nous sommes dans les institutions. Nous avons des mandatés. » (Béatrice)*

Ces différentes interventions sur le territoire sont réalisées avec la commission jeune, qui est toujours partie prenante voire à l'initiative, et passe par des relais des syndicaux. Cela permet d'associer les forces professionnelles et interprofessionnelles, avec cependant des configurations évolutives selon les situations.

- *Apporter une expertise aux adhérents*

La mise en œuvre du dispositif « **Réponses à la carte** » mobilise également des ressources interprofessionnelles. Selon Béatrice, l'URI met à disposition cinq experts sur les thèmes les plus plébiscités par les adhérents de la région : les accidents et maladies professionnelles, le logement, le chômage, la formation professionnelle continue.

Ce dispositif contribue à entretenir le lien de proximité avec les adhérents, tout en offrant des services appréciés. Le lien de proximité passe également par des actions ciblées en directions de catégories de salariés éloignés du syndicalisme. C'est le cas des travailleurs saisonniers – une population intervenant dans plusieurs secteurs sur tout le territoire, relevant donc particulièrement d'une approche interprofessionnelle –, qui bénéficient d'une attention toute particulière de la part de la CFDT depuis plusieurs décennies, avec des opérations spécifiques organisées chaque année – et parfois plusieurs fois par an.

C. LES CAMPAGNES « SAISONNIERS »

Marcel est secrétaire général d'une UTI. Depuis la création des Hauts-de-France, il a rejoint l'URI en tant que secrétaire régional en charge d'un territoire et de plusieurs dossiers interprofessionnels, dont celui des campagnes « saisonniers ».

Marcel adhère en 1981 à la CFDT. Initialement boucher-charcutier-traiteur, il est alors salarié d'une entreprise de restauration collective qui accueille des personnes en situation de handicap. Souhaitant participer plus activement au fonctionnement de sa section, il se présente aux élections de son entreprise, puis négocie la « mutuelle frais de santé ». Il rejoint le CE et remplace l'année suivante, en 2002, le délégué syndical de son entreprise qui quitte ses fonctions. Cette prise de responsabilités le rapproche de son syndicat départemental, qui va être sa porte d'entrée vers l'interpro :

> *« M'apercevant très vite que, être délégué syndical dans une entreprise sans lien avec l'extérieur, ça servait pas à grand-chose. Enfin, on défend l'interne mais ça n'allait pas. Donc je me suis investi au niveau du syndicat départemental (Santé Sociaux). » (Marcel, HdF)*

De fait, le syndicat utilise des « référents de secteur » chargés d'assurer le lien avec des antennes locales présentes sur le territoire. Il rejoint ainsi l'antenne de Calais pour tenir des permanences sur la santé au cours desquelles il reçoit des salariés de son secteur, mais pas seulement. Il accueille et renseigne les salariés qui se présentent à l'antenne locale, quel que soit leur champ professionnel, puis apporte son aide lors d'actions interprofessionnelles. Il occupe également la fonction de défenseur syndical. La découverte de « l'interpro » lui apporte une « autre vision du syndicalisme », une ouverture au-delà de son secteur professionnel qui se traduit par des prises de responsabilité à l'UTI du Calaisis, dont il devient secrétaire général, et à un travail plus fréquent avec l'URI.

Au moment de l'enquête, Marcel est donc en charge des campagnes « saisonniers » en plus de d'autres dossiers externes – temps partiel, travailleurs transfrontaliers avec la Belgique – et de dossiers internes – assemblées statutaires, fonctionnement des sept territoires de l'URI.

- *Tourisme et agriculture : les campagnes « saisonniers » dans les Hauts-de-France*

Les campagnes « saisonniers » des Hauts-de-France couvrent généralement les mois d'été, de juin à septembre. Pour le tourisme, elles ont lieu sur la façade littorale, et dans les terres pour le domaine agricole :

> *« C'est cette période où on monte des équipes pour pouvoir aller sur le littoral, sur les bordures de mer, les restaurants, et puis un peu dans… Dans ce qui est l'agroalimentaire, en arrière-saison. Comme là en ce moment je vais bientôt aller voir par exemple pour la campagne betteravière... des usines de production de légumes par exemple Bonduelle » (Marcel, Resp. saisonniers)*

Les rencontres avec les salariés saisonniers sont souvent courtes, et obligent les militants à passer rapidement les messages essentiels : « On a quelques minutes souvent pour parler avec eux, mais pas beaucoup plus ». Le temps de présenter l'organisation syndicale, d'expliquer succinctement leurs droits mais aussi leurs devoirs, transmettre des documents et renvoyer à l'application « ma saison » qui remplace l'ancien petit livret « saisonniers » :



L'application « Ma saison » est téléchargeable sur un smartphone. Elle offre de nombreux services comme un accès à un guide des droits, un outil de saisie et de suivi des heures de travail, mais également des liens par région qui signalent des évènements CFDT. Aussi, un outil de contact est disponible pour obtenir les coordonnées des différentes permanences CFDT sur le territoire.

Dans les Hauts-de-France, un évènement apparait ainsi pour le 3 septembre 2022 à Amiens : « campagne saisonniers-jeunes en jobs d'été, stand à la journée médiévale ». Ces indications permettent aux salariés saisonniers de s'informer sur l'existence de rendez-vous organisés par la CFDT à proximité de leurs lieux de travail.

* *

*

Après avoir présenté ces différentes ASIT, plusieurs questions ont été abordées en entretiens qui nous paraissent intéressantes de répertorier dans cette étude. Notamment, la question sensible des relations entre les URI et les syndicats a souvent été évoquées par nos interlocuteurs.trices, et particulièrement avec Béatrice, la responsable du développement pour l'URI.

I.3. Les relations URI – syndicats

- *L'interpro « au service » des syndicats*

Pour Béatrice, toute action interprofessionnelle doit avoir comme point de départ les besoins des syndicats, et comme frontière les prérogatives de ces derniers :

> *« Moi je pense que, il faut qu'on rende service. Il ne faut pas qu'on fasse à la place de. Il faut que ce soit accepté. La mutualisation, elle va être de plus en plus difficile, et ça, c'est un fait, à cause de la diminution des moyens. » (SR développement HdF)*

> *« Alors certes, avec les syndicats, c'est… C'est toujours un peu compliqué parce que, il y a toujours la peur, et qu'il y a une barrière à ne pas franchir, c'est que le syndicat est responsable. C'est une structure à part entière, qui a ses prérogatives. Et on ne doit pas empiéter sur les prérogatives du syndicat. » (SR développement HdF)*

D'un point de vue très pratique, pour un syndicat, les apports de l'interpro sont fonction des ressources dont il dispose. S'il bénéficie en interne de suffisamment de ressources pour répondre aux besoins de ses militants et adhérents, l'interpro n'est pas incontournable. En revanche, pour les syndicats moins bien dotés, le relai interprofessionnel devient très intéressant, voir indispensable :

> *« Voilà. Je pense que ça sert à beaucoup de choses de l'interpro quand même. Ça… Ça sert à répondre aux besoins qu'un syndicat… Bah un syndicat s'il est bien structuré, il y a beaucoup*

de ressources et il pourra répondre à pas mal de ces besoins, mais pas tous. Ça c'est clair. Il y a des… Il y a des choses qui dépassent ses compétences. Et puis un petit syndicat lui n'a aucun moyen et donc l'interpro qui est la structure de proximité, bah est là pour l'épauler. » (SR développement HdF)

- *Des moyens militants et financiers en baisse*

Tout travail syndical nécessite des moyens financiers et militants. Comme nous l'avons déjà évoqué, le système français de relations professionnelles s'est historiquement construit en donnant la priorité aux syndicats et aux adhérents d'entreprise. La cotisation réglée par chaque adhérent à son syndicat est la principale ressource financière de la CFDT. Ces moyens sont ensuite ventilés dans l'organisation selon des règles fixées en Congrès confédéral en respectant l'esprit de la Charte de la cotisation syndicale votée à Tours en 2010. Ainsi, en dehors des moyens spécifiquement pensés pour l'interpro (comme cela avait été le cas lors de la création des CPRIA), ces derniers proviennent quasi-exclusivement des syndicats par les cotisations de leurs adhérents. Aussi, selon Béatrice et à l'exception du Ceser, le paritarisme interpro ne dispose pas de moyens financiers à la hauteur de l'investissement militant demandé :

« Il y a très peu de ressources qui lui sont attribuées hormis du remboursement de frais, ce qui est logique, voire des vacations où c'est plus ou moins important. Par exemple, les mandatés de l'assurance-maladie, une vacation, c'est 30 € pour une séance en conseil d'administration. Enfin c'est rien (…) Mais en tout état de cause, on s'aperçoit que quand même, pour faire vivre tout ce tissu militant, les moyens sont pas suffisants. » (SR développement HdF)

L'action syndicale ne se résume cependant pas aux moyens financiers. En effet, le « temps militant » joue un rôle tout aussi important, sinon plus. Ce temps que chacun peut consacrer à l'activité syndicale est pris sur le temps professionnel sous la forme d'heures de délégation lorsque les mandats le permettent, et/ou sur le temps personnel – souvent sur les deux. Ce temps peut être utilisé en partie pour soutenir les actions interprofessionnelles : rejoindre une action « saisonniers » qui concerne son secteur mais pas seulement, participer à des réunions de mutualisation de la commission « développement », passer une journée lors d'une « semaine orange », concourir aux Olympiades, etc.

En conséquence, les réformes qui tendent à réduire les heures de délégation ou le nombre de mandats dans les entreprises affaiblissent indirectement les structures interprofessionnelles, en limitant le temps militant qui pourrait être orienté vers les actions interpro :

« Voilà, le syndicat nous met à disposition pour tant d'heures, une personne, bah maintenant ça va être de plus en plus compliqué parce que les syndicats eux-mêmes auront moins de moyens, c'est l'entreprise qui donne, sauf quelques conventions collectives où il y a du droit national, mais c'est l'entreprise qui donne les moyens ou l'administration. Et donc l'entreprise a ses moyens réduits enfin le CSE a réduit les moyens des élus. Donc il y a déjà moins de moyens octroyés pour le fonctionnement des syndicats. Et c'est le syndicat qui donne les moyens pour que l'interpro fonctionne, en règle générale. Donc voilà. C'est… Ça va être plus compliqué. » (SR développement HdF)

Ces réformes conduisent à un repli sur l'entreprise et les solidarités sectorielles, au détriment de l'interprofessionnel. Elles aggravent une difficulté déjà présente historiquement dans la relation pro-interpro, qui peut se traduire en termes d'enjeux de participation des syndicats aux actions interprofessionnelles. De fait, si cette participation est rendue compliquée avec les récentes réformes du droit syndical, elle n'a jamais été évidente même lorsque les moyens étaient plus importants.

- *Encourager la participation des syndicats : former et valoriser*

La coopération avec les syndicats est un enjeu majeur de l'interpro. Pour y parvenir, l'interpro doit comprendre au mieux les besoins des équipes, composer avec les différentes cultures syndicales, et proposer des actions qui fassent sens et les incitent à se mobiliser au-delà de leurs périmètres habituels.

Il n'y a rien de naturel dans la participation aux actions interprofessionnelle pour des militants des secteurs professionnels. D'une part, comme nous l'avons évoqué, la matrice syndicale française est d'abord pensée à partir de l'identité professionnelle et de l'appartenance à la communauté d'entreprise ou d'établissement. La légitimé des mandatés et des élus d'entreprise tient d'abord aux liens qu'ils entretiennent avec leurs collègues / électeurs, à leur connaissance fine des réalités du travail et de leur entreprise, et à leurs expertises sur les sujets économiques et sociaux de plus en plus techniques et spécialisés. D'autre part, les élus et mandatés sont attendus en priorité sur leurs capacités à intervenir dans leur entreprise et leur établissement. Les élections professionnelles renforcent la nécessité de donner priorité aux préoccupations des salariés qui sont aussi des électeurs. Enfin, le fonctionnement démocratique des confédérations syndicales tend à entretenir un réflexe professionnel dans le sens où le pouvoir s'y distribue en fonction du nombre de mandats que représentent les structurent qui les composent. Et même si chaque adhérent est bien un adhérent « CFDT », il n'est pas évident pour un militant d'un secteur donné de s'investir en dehors de son champ professionnel pour favoriser le développement syndical d'un autre secteur. Dépasser le réflexe « professionnel » et la **concurrence entre syndicats** demande un travail récurrent de persuasion et de conviction de la part des responsables interprofessionnels :

> *« Je ne vais pas vous mentir, ça reste en toile de fond. Nous notre… Notre rôle depuis quelques années, là, ça a été de montrer les limites de cet exercice-là. Et que si on comprend bien que chacun a envie de faire ses propres adhésions, l'entraide était forcément quelque chose de nécessaire. Bon, les PAP (protocoles d'accords préélectoraux) c'était ça, parce que finalement c'était un militant de la chimie, qui allait faire un PAP pour les services et créer une section pour les services. » (SR développement HdF)*

Pour ces différentes raisons, l'interpro constitue comme une « zone d'inconfort » pour les militants d'entreprise et des syndicats. Marcel, responsable du dossier « saisonniers » à l'URI, se rappelle ainsi que son passage vers l'« interpro » ne s'est pas fait sans quelques ajustements :

> *« Autant je connaissais par cœur tout ce qui était de ma convention. J'ai pu développer énormément sur le territoire. J'ai créé des sections syndicales de l'aide à domicile etc. J'ai…*

> *Aujourd'hui j'ai accompagné des… Des salariés à l'époque qui sont devenus… Qui se sont engagés syndicalement suite à tout ça. Mais la difficulté des… De l'interprofessionnelle, ça a été de, bah d'avoir en face des gens dans des secteurs professionnels qu'on ne connait pas. Et donc on avait l'habitude de pouvoir répondre assez rapidement et très facilement à ce qu'on connaissait dans notre secteur professionnel, là il a fallu prendre… Prendre l'habitude de pas répondre forcément, et puis aller chercher la réponse et travailler (…) » (Marcel, HdF, saisonniers)*

Il en découle une grade inégalité de participation de ces derniers aux actions interprofessionnelles. Pourtant, certains syndicats sont mobilisés et contribuent à l'interpro. Il n'y a donc pas de fatalité au repli professionnel. Comment donc expliquer que, contre toute attente et malgré les freins évoqués, certains syndicats investissent quand même une partie de leurs moyens dans les actions interprofessionnelles ? Pour Béatrice, il y a plusieurs explications possibles.

D'une part, un facteur individuel peut jouer. Les expériences personnelles et les parcours des responsables syndicaux participent à construire leurs représentations de l'interpro, et favorisent ou limitent leur appétence à s'y associer.

D'autre part, un facteur organisationnel et politique est à prendre en considération. En effet, au-delà des préférences personnelles de leurs responsables, des choix de structure engagent les militants. Ainsi, la participation aux actions interprofessionnelles dépendrait moins de l'existence de moyens militants suffisants ou d'une taille de structure donnée, que d'une posture volontariste d'ouverture sur l'interpro : « Je pense que ce n'est pas une question de taille de syndicats, mais surtout d'organisation du syndicat. » (Béatrice). Il s'agit ainsi de veiller à ce que le curseur soit mis à bonne distance entre l'engagement « pro » et « interpro », c'est-à-dire de veiller à ce que ce dernier ne soit pas négligé quel que soit le nombre d'adhérents et militants en présence dans le syndicat :

> *« Et moi j'avais mis… Par exemple, dans mes statuts de syndicats que, quand on était au bureau du syndicat, on devait s'investir également dans l'interpro. Donc j'avais vraiment mis, comme politique le fait qu'il fallait vraiment travailler sur ses deux jambes parce que si on pouvait enrichir l'interpro de ce qui se passait au niveau du secteur professionnel, on pouvait également être enrichi de ce que l'interprofessionnel pouvait nous apporter. Cet échange-là s'il est bien compris, il est forcément bien vécu. Et de ce fait, les gens participent naturellement. » (SR développement HdF)*

Deux pistes sont indiquées pour surmonter ce réflexe : la formation des responsables et la valorisation interprofessionnelle des actions syndicales.

La dimension organisationnelle et politique qui consiste à consolider la place de l'interpro dans les statuts des structures professionnelles repose en effet, en partie, sur les responsables des structures et notamment les responsables des syndicats. D'où la nécessité, pour Béatrice, de sensibiliser davantage ces derniers à l'interprofession lors des **sessions de formation**.

> *« J'oserai dire que c'est peut-être cette dimension-là qui manque au niveau de la formation politique des responsables de syndicats. (…) Une structure que ce soit fédérale ou régionale, forme ses adhérents ou ses militants, il devrait y avoir aussi ce message qui devrait passer. Alors ça existe plus ou moins. Mais c'est un message important. Là on est vraiment sur un*

> *message politique alors qui s'adresse, comme je vous l'ai dit, aux responsables, mais pas seulement, à nos adhérents aussi. » (SR développement HdF)*

Sensibiliser les responsables syndicaux et les militants lutte le cloisonnement et le repli sur des périmètres restreints, de ne plus « sectoriser les moyens et les savoir-faire » et de les partager plus facilement, plus « naturellement ».

> *« Quand une structure, que ce soit fédérale ou régionale, forme ses adhérents ou ses militants, il devrait y avoir aussi ce message qui devrait passer. Alors ça existe plus ou moins, mais c'est un message important. Là on est vraiment sur un message politique alors qui s'adresse, comme je vous l'ai dit, aux responsables, mais pas seulement, à nos adhérents aussi. » (SR développement HdF)*

Les formations peuvent également servir aux militants volontaires pour participer à des actions interprofessionnelles, et qui ne seraient pas à l'aise avec l'exercice. Comme nous l'avons rappelé, l'établissement et l'entreprise sont les environnements quotidiens des militants. En sortir n'a rien d'évident et peut constituer une épreuve pour certains. Cela peut paraître paradoxale si l'on pense que le syndicalisme repose sur le collectif, la capacité à s'ouvrir aux autres salariés, à entrer en contact et à représenter des intérêts pluriels. Pourtant, l'observation montre parfois le contraire, comme nous avions pu le constater lors d'une étude consacrée aux campagnes TPE dans le cadre des élections professionnelles en 2014 (Borisova, Rey, & Thobois, 2014). Déjà à l'époque, plusieurs responsables interprofessionnels nous avaient alerté sur les difficultés rencontrées par des militants pourtant motivés pour participer aux actions.

Faute d'une préparation et d'un accompagnement adéquats, les militants peuvent de se retrouver dans des situations inconfortables, stressantes et vivre une expérience négative de leur participation à l'action interprofessionnelle – au risque de se désengager pour les actions ultérieures :

> *« C'est la grande difficulté. Et je pense qu'on a de moins en moins de volontaires, parce que ça leur fait peur. Alors d'abord parce qu'ils ont plus le temps, mais aussi parce que ça leur fait peur. De toute façon on nous demande… Et alors il y a des militants que ça heurte, moi ça m'a jamais heurté, mais il y a des… On le… Enfin… Ce qu'ils demandent, c'est vraiment une… Une appropriation de ce qu'ils doivent dire… Ils ont besoin d'être à l'aise. Et ça heurte des personnes qui nous disent : « **mais enfin le terrain, c'est le b.a.ba** »... Bah… pas pour tout le monde, et surtout pas quand c'est un terrain qu'on ne connaît pas. (Rires) c'est encore pire parce que tout le monde n'est pas à l'aise » (SR développement HdF)*

Lors de la campagne TPE de 2012, les réponses apportées étaient passées par la création de formations spécifiques avec mise en situation et jeux de rôle pour préparer au mieux les opérations de terrain. Béatrice confirme qu'il y a un travail d'accompagnement des militants pour les amener vers l'interpro :

> *« C'est toujours ce qui ressort c'est que… C'est… C'est difficile. Je pense que à la limite il faudrait une formation là-dessus ou une journée de sensibilisation, enfin quelque chose comme ça. Les retraités eux ils ont une journée de formation sur « comment tenir un stand ? » Par exemple (rires) voilà (...) C'est bien, moi, je trouve. Parce qu'il faut aussi accompagner nos adhérents ou nos militants qui acceptent de faire cette démarche-là. Alors avec les jeunes,*

ouais on a eu des retours à chaque fois. Alors très positifs quand ils avaient été bien… informés de ce à quoi ils devaient s'attendre. » (SR développement HdF)

Comme il n'est pas possible que tous les militants connaissent tous les secteurs professionnels, il s'agit avant tout de **présenter un « positionnement » CFDT**, comme ses spécificités dans le paysage syndical français ou les services proposés par l'organisation. La posture privilégiée est celle de la curiosité et de l'intérêt pour autrui et pour les autres secteurs, plutôt que de valoriser son expertise professionnelle et sectorielle. Pour Béatrice, savoir se présenter et présenter l'organisation ne s'improvise pas, cela s'apprend :

*« Alors ça, on l'a déjà fait au niveau d'une commission développement, mais c'est quelque chose qu'on doit refaire régulièrement, **cet apprentissage de la présentation**, quand on va rencontrer un secteur qu'on ne connaît pas (…) Quand on connaît pas le sujet, ce qu'on va présenter, c'est… C'est pas un secteur professionnel. C'est un positionnement de la CFDT ou c'est la connaissance de la CFDT à travers ses services. C'est quoi la CFDT ? » (SR développement HdF)*

Aux formations s'ajoutent des **outils créés dans le but de faciliter la prise de contact** avec les salariés. Les enquêtes CFDT, locales et nationales, répondent aux besoins de connaissances de l'organisation mais sont aussi de bonnes occasions pour aller vers les salariés et les adhérents. Cependant, en eux-mêmes les outils restent insuffisants et ne remplacent pas les formations puisqu'ils doivent être appropriés :

« Vous donnez ça les gens disent : ouais. Mais alors je dois suivre les questions. Comment je fais ? (Rires). C'est… C'est pas bon… Enfin c'est pas comme ça que ça fonctionne (rires). Il n'y a pas d'outil à la limite… Enfin il n'y a pas d'outil conceptualisé. Il y a une méthode et puis je pense qu'il y aurait à faire des jeux de rôles. » (SR développement HdF)

Une autre piste consiste à **valoriser les actions des syndicats** dans une perspective interprofessionnelle, dans l'esprit de ce que propose la « commission développement » de l'URI. La valorisation des actions syndicales présente plusieurs avantages : d'une part elle permet de faire circuler les bonnes pratiques, d'autre part, elle décloisonne l'organisation, et enfin elle rapproche les structures et notamment les syndicats et l'interpro. Finalement, les syndicats seraient moins réticents à contribuer aux actions interpro :

« Qui dit services nouveaux, dit valorisation de ce que se fait au travers ces nouveaux services. Enfin voilà. Si on valorise tout ce travail qui est fait au quotidien par les syndicats alors qu'ils ont pas beaucoup de moyens, à ce moment-là, là les syndicats ils ont forcément un retour vers… Vers celui qui valorise. Et si c'est l'interpro qui permet cette valorisation, le syndicat est prêt à y laisser un petit peu au niveau de l'interpro. Un petit peu de son temps ou un petit de ci, et y compris de faire du phoning par exemple, quand il s'agit de la campagne fonction publique, alors que on n'est pas fonction publique, enfin voilà. » (SR développement HdF)

I.4. Conclusion Hauts-de-France

En conclusion de ce premier chapitre consacré aux ASIT dans les Hauts-de-France, nous rappellerons plusieurs points. D'abord, que le syndicalisme interprofessionnel n'a rien d'une évidence, et quand dans une organisation aussi grande que la CFDT, il demeure encore parfois peu ou mal connu. Pourtant, ce premier chapitre montre déjà la pertinence et la richesse de cette forme de solidarité. Elle permet de porter des revendications sociétales qui dépasse les préoccupations sectorielles, mais aussi de défendre une vision « cédétiste » des questions de santé, d'emploi, de formation dans le paritarisme pour l'obtention de droits nouveaux :

> *« L'interpro (...) ce sont des réseaux de mandatés qui amènent la parole CFDT dans des institutions, et qui donc apportent des droits nouveaux. Et là on n'apporte pas des droits nouveaux uniquement à nos adhérents mais à l'ensemble de la population. C'est le dialogue social. C'est la place qu'une région CFDT peut avoir au niveau du paysage syndical, avec les autres organisations syndicales, mais aussi du monde politique. C'est la reconnaissance du monde patronal vis-à-vis de nos actions (…) On crée les relations qu'on veut bien par rapport à ce qu'on met en place au niveau régional. Si on est porteur de projet, si on veut travailler avec les partenaires sociaux, avec les partenaires… Enfin avec le monde politique pour faire évoluer. Donc voilà. Là c'est un autre type d'interprofessionnel (…) On crée du droit. On crée des… Des… Des possibilités pour tout à chacun.» (SR développement HdF)*

De nombreuses actions de l'interpro ne sont cependant pas directement visibles pour les syndicats, et même parfois pour les fédérations. Béatrice souligne la persistance d'une certaine méconnaissance des structures professionnelles :

> *« Et même les fédérations parfois se demandent ce que font les URI (rires). Je l'ai déjà entendu (rires). C'est assez amusant » (SR développement HdF)*

Trois actions ont été mises en lumière par les responsables rencontré.e.s dans le cadre de cette étude : les actions du Pacte du Pouvoir de Vivre, les actions de développement et celles à destination des saisonniers. Elles ont pu être réalisées malgré un contexte compliqué de réorganisation interne, de réduction des moyens militants disponibles pour l'interpro, et de crise sanitaire.

Cette dernière a mis entre parenthèse ou ralenti bon nombre de projets, notamment ceux en liens avec le développement syndical. Béatrice a été une cheville ouvrière du développement interpro dans les Hauts-de-France. Après avoir participé à la création de commissions (développement, restructuration, jeunes) et avoir assuré leur animation, la crise sanitaire les a mis en suspens : « Malheureusement il ne se passe plus rien depuis cette année. »

La crise sanitaire a redéfini les priorités. Il a fallu surtout, dans l'urgence, revenir auprès des équipes pour collecter leurs nouveaux besoins et faire un état des lieux de la situation. Les évènements festifs organisés les années précédentes – comme les Olympiades – n'ont pas pu être organisés. De même les participations aux salons ont été annulées, puisque les salons n'ont pas pu se tenir :

> *« Et donc voilà, on peut pas le refaire cette année avec la participation de la conf, il y avait même le secrétaire national qui devait venir… Qui devait venir courir, et puis malheureusement… Bon, c'est partie remise (…) Préventica, on devait faire cette fois-ci, mais COVID, voilà, c'est supprimé. » (SR développement HdF)*

La crise sanitaire a stoppé des dynamiques préexistantes, qui permettaient d'assurer la proximité syndicale avec les salariés. Plus positivement, elle a pu amener les responsables à imaginer de nouvelles façons de travailler. Ainsi, une réflexion sur la mutualisation des moyens a été engagée en 2020 autour du Covid, après avoir été menée sur les Protocoles d'Accords Préélectoraux en 2019. Tout un accompagnement, dans le contexte de la crise sanitaire, a pu être déployé en réfléchissant en parallèle aux modalités pratiques de mutualisation des moyens.

II. ILE-DE-FRANCE

II.1. Présentation du territoire de l'Ile-de-France

A. PRESENTATION SOCIOECONOMIQUE DE LA REGION ILE-DE-FRANCE

- *Une région riche mais inégalitaire*

Selon l'Insee, l'Île-de-France est la région française au produit intérieur brut (PIB) le plus élevé. Avec 726 milliards d'euros en 2018, il est plus de deux fois supérieur à celui d'Auvergne-Rhône-Alpes, la deuxième région la plus riche de l'hexagone. Le PIB par habitant, chiffré à près de 60 000 euros, est également près du double du PIB moyen des autres régions de France métropolitaine (Insee, 2021).

En corollaire, l'Île-de-France est la région où le niveau de vie médian est le plus élevé. En 2018, il s'établit à 23 860 euros par an, contre 21 650 euros pour la France entière.

Si la région est riche, elle est cependant aussi très contrastée. L'Île-de-France est ainsi la région concentrant le plus d'inégalités sociales. Le niveau de vie et les disparités de revenus y sont élevés : les 10 % les plus riches ont un niveau de vie 4,4 fois supérieur aux 10 % les plus pauvres. En 2017, 43 % des Français à très hauts revenus vivent en Île-de-France où l'on recense également 15,3 % de personnes vivant sous le seuil de pauvreté (contre 14,5 % en France métropolitaine).

- *Une population relativement jeune, des niveaux de qualification élevés*

Au 1er janvier 2018, 12 213 447 personnes habitent en Île-de-France. Avec une croissance démographique de 0,4 % par an entre 2013 et 2018, la population de l'Île-de-France progresse au même rythme que celle de la France. C'est la région la plus jeune de France métropolitaine avec 100 jeunes de moins de 20 ans pour 57 personnes âgées de 65 ans ou plus.

En lien avec le niveau élevé de qualification de ses emplois, l'Île-de-France comprend plus de 40 % de diplômés du supérieur contre à peine 30 % en moyenne nationale. Un quart des Franciliens (âgés de 15 ans ou plus et non scolarisés) n'a pas ou peu de diplômes, soit la proportion de non diplômés la plus faible des régions françaises.

- *Une économie créatrice d'emplois et très marquée par la tertiarisation*

En 2019, l'emploi francilien croît de 1,9 % et dépasse 6,5 millions d'emplois en fin d'année. C'est l'une des régions de France métropolitaine où l'emploi est le plus dynamique. Le secteur tertiaire, marchand et non marchand, représente près de neuf emplois sur dix.

Deux raisons expliquent la forte productivité du travail dans la région, qui s'élève à une fois et demie la moyenne des autres régions : la part élevée d'entreprises technologiques, de sièges sociaux et de grandes administrations et la forte proportion d'emplois de cadres - près d'un quart des Franciliens occupent un emploi de cadre (10 points de plus qu'en France). Globalement, le secteur tertiaire représente 85 % des emplois contre 75 % en province. L'industrie est plutôt orientée vers des fonctions de recherche et développement, notamment dans le secteur automobile.

Ces spécificités ont permis à l'emploi de rebondir plus rapidement après la crise économique de 2008 : entre fin 2010 et fin 2019, l'emploi salarié a globalement progressé de 7 % contre 5 % en France. Le développement économique a conduit à deux caractéristiques de la région :

- une forte immigration de travail. Près d'un Francilien sur cinq est immigré (contre un Français sur dix).
- un taux de chômage plus faible : en 2019, le taux de chômage s'établit à 7,4 % de la population active (contre 8,2 % en France hors Mayotte).

- *Une très forte densité et un coût élevé du logement*

L'Île-de-France regroupe plus de 12 millions d'habitants répartis dans 8 départements et 1 287 communes dont 5 de plus de 100 000 habitants (Paris, Boulogne-Billancourt, Saint-Denis, Argenteuil et Montreuil).

Elle représente 18 % de la population nationale pour seulement 2 % du territoire. C'est la région la plus densément peuplée (1 014 habitants au km² contre 119 en France métropolitaine).

La densité de la population est la plus élevée à Paris (2 141 000 habitants soit 20 755 habitants au km²). La petite couronne regroupe trois départements limitrophes (Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne) dont le développement bénéficie du desserrement de la population de Paris. Depuis 2016, avec 7 autres communes, ces quatre départements forment la métropole du Grand Paris qui comprend plus de la moitié de la population francilienne ainsi que le premier pôle d'emplois d'Europe. Bénéficiant d'un desserrement plus récent, la grande couronne est composée de 4 départements (Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne et Val-d'Oise) moins densément peuplés avec davantage d'espaces boisés et de surfaces agricoles et un maillage important de petites ou moyennes communes (1 144 communes).

À l'instar d'autres métropoles internationales, le dynamisme économique de l'Île-de-France engendre de fortes tensions sur le logement. Le coût du logement y est parmi les plus élevés de France, tout en variant fortement selon les territoires.

- *De Paris à la Seine-Saint-Denis : des territoires très contrastés*

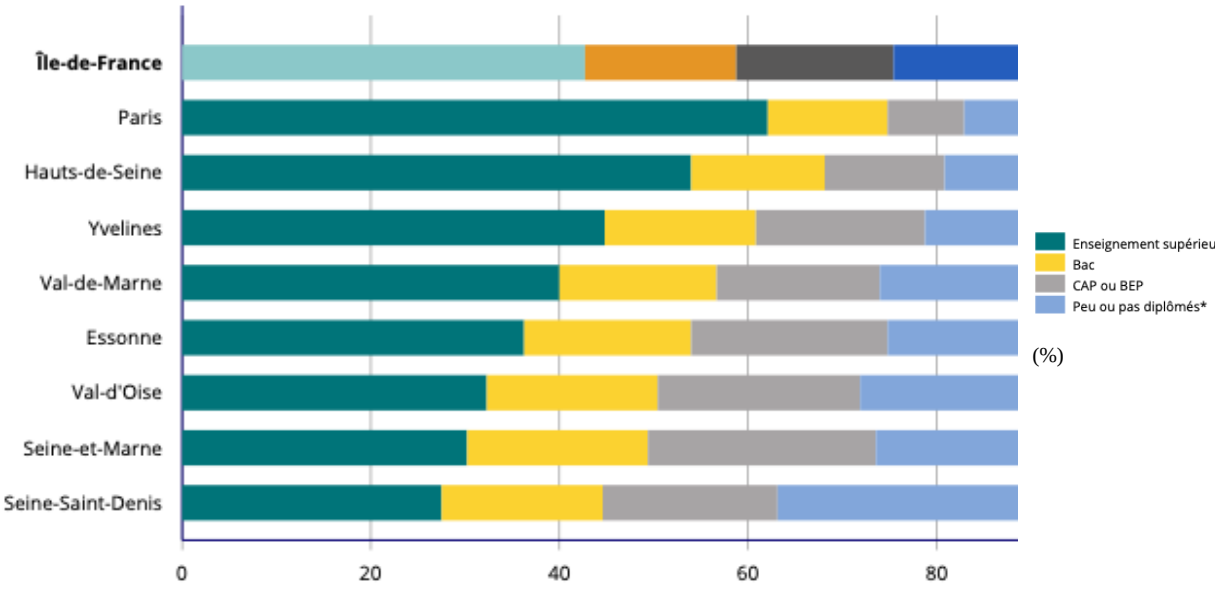
Les différentes caractéristiques pointées ci-dessus sont loin d'être homogènes sur l'ensemble du territoire francilien et l'on enregistre de forts écarts en termes de niveau de vie, de niveau d'éducation et de difficultés d'accès à l'emploi et au logement.

Du point de vue des revenus

Environ 6 % de Parisiens disposent de très hauts revenus contre 0,3 % en Saint-Saint-Denis. Globalement, le revenu disponible brut des ménages franciliens est supérieur de 18 % à celui observé dans la France métropolitaine. Selon leurs revenus, les Franciliens n'habitent pas dans les mêmes territoires. Paris et l'ouest francilien (Hauts-de-Seine sud et Yvelines ouest) accueillent davantage de Franciliens aisés que le nord et l'est de Paris (boucle de la Seine et Seine-Saint-Denis) où l'empreinte industrielle et ouvrière du passé est plus marquée. En grande couronne, notamment en Seine-et-Marne, la population se concentre davantage autour des « classes moyennes ».

Du point de vue des niveaux de diplôme

Paris compte 62% de titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur contre 27,4% en Seine-Saint-Denis. A l'autre bout de l'échelle, la Seine-Saint-Denis enregistre 37% de non diplômés contre 17% à Paris.



* sans diplôme ou détenant au plus le brevet des collèges

Du point de vue de l'emploi

Le chômage relativement faible en Île-de-France ne reflète pas la situation des départements du Val-d'Oise et de la Seine-Saint-Denis, qui enregistrent des taux de chômage de 8,5 % et 10,8 %, alors que Paris, les Hauts-de-Seine et les Yvelines affichent des taux inférieurs à 6,5 %.

Dans un contexte de marché immobilier très tendu, les Franciliens consacrent une plus grande part de leur budget au logement. Compte tenu des loyers élevés, plus de 6 % des emplois franciliens sont occupés par des actifs résidant hors Île-de-France et la plupart des Franciliens vivent loin de leur lieu de travail.

Cet éloignement se répercute sur les temps de transport qui peuvent être très élevés. En 2015, les salariés en Île-de-France effectuaient en moyenne 18,4 kilomètres pour se rendre à leur travail avec un temps moyen d'un trajet aller ou retour en voiture aux heures de pointe de 35 minutes.

Mais le développement du télétravail, notamment à la suite de la crise sanitaire, pourrait à moyen terme redessiner la carte des liaisons entre lieu de résidence des actifs et lieu de travail, y compris au-delà du périmètre régional par un desserrement plus large de la population.

B. LA RESTRUCTURATION TERRITORIALE DE LA CFDT ILE-DE-FRANCE ENCORE INACHEVEE ?

- *La fusion des Unions départementales en réponse au déclin du temps syndical*

Si l'Île-de-France a conservé son périmètre initial dans le cadre de la réforme de l'administration territoriale de 2015, cette région se reconfigure avec les projets d'aménagement du territoire du Grand Paris, qui ont commencé à modifier les (dés)équilibres entre territoires.

En termes de réorganisation interne, une restructuration territoriale de la CFDT Ile de France a été mise en œuvre en 2018 au terme de deux années d'élaboration d'un diagnostic partagé et d'une année de réorganisation des instances. Quatre unions territoriales assurent aujourd'hui la représentation de la CFDT sur le territoire d'Ile de France : l'UTI de l'Est francilien, qui regroupe les départements 93 et 77 ; l'UTI du Sud francilien pour le 94, le 91 et 78 ; l'UTI de l'Ouest francilien pour le 92 et le 95 ; l'UTI Paris pour la capitale.

S'appuyant sur les orientations des congrès confédéraux de Tours (2010) et de Marseille (2014), le projet d'orientation « Pour une évolution de l'interprofessionnel francilien », soumis aux syndicats d'Île-de-France en 2017, rappelait les missions prioritaires de l'organisation : accompagnement des militants, services aux adhérents, débats de proximité et accueil des salariés. En 2017, le constat est acté : « les unions départementales ne sont pas en capacité de faire face de manière homogène aux priorités de la CFDT et ont pour certaines de vraies difficultés à mobiliser des ressources militantes ». La restructuration sera entérinée en congrès régional exceptionnel fin 2018.

Philippe Lengrand, Secrétaire général de l'URI Ile de France de 2002 à juin 2020 a témoigné de cette restructuration qu'il a pilotée au niveau régional pendant trois ans. Au-delà du cadre politique défini au niveau national – exigeant davantage de proximité et d'accompagnement de la part du syndicalisme interprofessionnel – Philippe Lengrand revient sur les constats qui ont déclenché la restructuration.

> *« Bon. Alors au niveau régional, moi, quand on regardait la situation, elle était catastrophique. C'est-à-dire que nos unions départementales, même les plus fortes, ça tenait plus. Ça tenait plus, pourquoi ? Parce que euh… Le temps syndical était déjà en forte baisse, alors il l'est encore plus aujourd'hui, mais déjà à l'époque il était en forte baisse. Et donc on avait des structures politiques qui ne… Qui ne… Qui ne représentaient plus rien, qui ne voulaient plus rien dire, et qui ne faisaient aucun accompagnement, aucune proximité. Donc l'idée, ça a été de dire, c'est ça, ça a été de se dire : si on réduit la voilure… En gros, on réduit la voilure politiquement parce que ça n'a plus aucun sens. Mais par contre,* ***si on réduit la voilure politiquement, il faut qu'on soit plus fort en termes d'accompagnement et de proximité****. »*

Pour lui, le processus n'est pas abouti au moment de cette étude ; l'interpro doit encore retrouver sa légitimité et confirmer l'opérationnalité des dispositifs mis en place par la CFDT pour

consolider son accompagnement de proximité des militants, en particulier l'Accompagnement Ressources Conseil.

> *« Pour être honnête, aujourd'hui bon, bah les… **Les bases sont… Sont… Sont construites mais… Mais le système n'est pas efficient encore. On n'y est pas encore**. (…) Il y a un double ou triple virage, qui fait que l'interpro aujourd'hui à une occasion à saisir, c'est que… (selon le cadre donné par les derniers congrès nationaux de la CFDT) on place la proximité, l'accompagnement, le service aux adhérents, la formation etc. au cœur de notre action. Et là on se rend compte…(que c'est seulement) l'interpro qui peut faire ça. »*

Cet important virage devra remédier à une défiance forte vis-à-vis du syndicalisme interprofessionnel, y compris de la part des militants CFDT eux-mêmes :

> *« Ce que disaient certains militants de la CFDT dans les années 2000, voire certains responsables, les politiques l'ont repris en disant : c'est quoi l'interpro ? Ça sert à quoi, ça ? Bon. Donc dans le même temps, nous-même il a fallu qu'on se réoriente parce qu'il y avait : « attention danger ! » (…) dans la tête de certains quand même, le CESER ne servait à rien. Les prud'hommes, on (allait) professionnaliser. Et la liste est longue. »*

On peut aussi espérer avec Philippe Lengrand que la crise sanitaire favorisera une prise de conscience de l'utilité des syndicats pour représenter les salariés et les ayants droit auprès des organismes et de l'administration : *« L'interpro à l'heure actuelle, (avec) l'histoire du COVID, on est en lien avec les conseils régionaux, avec les préfectures, avec les DIRECCTE… »*. Sollicitées par les pouvoirs publics au moment de la crise, les structures syndicales franciliennes auront ainsi fait la preuve de leur réactivité sur des questions opérationnelles. L'image un peu poussiéreuse que le syndicalisme interprofessionnel aura pu véhiculer en a été modifiée, au moins temporairement. Reste à consolider ce renouveau en réussissant pleinement la réforme territoriale de la CFDT Ile-de-France.

- *Les difficultés liées à l'organisation en Unions territoriales*

Le regroupement des Unions Départementales en Unions Territoriales a donc permis de mieux prendre en compte la réduction des ressources militantes. Toutefois, cette nouvelle configuration est source de difficultés d'un autre ordre, que nous ont présentées Raphaël Breton et Patrick Labboz, respectivement Secrétaires généraux de l'UTI Est Francilien et de l'UTI Sud Francilien.

Gérer une très forte disparité des territoires

Si la réorganisation territoriale a permis de rééquilibrer les ressources militantes par territoire, il semble qu'elle ait introduit une certaine complexité pour gérer le déséquilibre entre les départements rapprochés, à la fois d'un point de vue économique, social et en termes de développement syndical inégal.

Au niveau de l'implantation syndicale déjà, Raphael Breton, Secrétaire général UTI Est Francilien, pointe le fossé existant entre la Seine-Saint-Denis et la Seine-et-Marne. En Seine Saint-Denis, un réseau de proximité très important a été développé dans ce petit département à densité élevée de population, permettant à tout salarié de fréquenter l'Union locale CFDT de sa

commune ou la commune voisine. A l'inverse, le très large territoire de la Seine-et-Marne ne compte que six unions locales en tout, reflet d'un faible développement syndical dans ce département.

> *« La Seine-Saint-Denis, c'est un… C'est un… C'est un département où il y a beaucoup de… d'unions locales avec un vrai fonctionnement mais c'est aussi lié à l'histoire du département, qui est un département, on va dire, de la ceinture rouge parisienne. Donc il y a beaucoup de bourses du travail dans les villes. Il y a à peu près entre quinze et vingt unions locales sur le territoire pour un territoire qui comprend quarante-trois, quarante-quatre communes. Donc ça fait quasiment une union locale dans une commune sur deux. Et en Seine-et-Marne, bon il y a beaucoup plus de communes puisqu'il y a plus de 500 communes, et il y a seulement six unions locales en Seine-et-Marne. »*

Ensuite au niveau économique et social, l'Est parisien est très diversifié avec dans sa partie Nord, des quartiers qui concentrent les problématiques d'inégalités sociales, à proximité de pôles économiques importants (aéroport Charles de Gaulle, sièges sociaux d'entreprises de La Plaine Saint Denis…) ; et dans sa partie Sud, un territoire beaucoup moins dense, encore partiellement rural. Cette très forte diversité d'intérêts ne semble pas favorable à l'adoption d'un consensus des syndicats qui siègent au bureau de l'UTI sur les actions communes à engager.

> *« L'Est Francilien est quand même peut-être la partie la moins… La moins riche de la riche Île-de-France. Et… Et j'ai à la fois un territoire très urbain avec beaucoup d'inégalités sociales en Seine-Saint-Denis, mais j'ai aussi un territoire à la fois urbain mais aussi rural et avec aussi beaucoup d'inégalités sociales mais qui sont pas forcément les mêmes que en Seine-Saint-Denis avec la Seine-et-Marne. Et donc c'est vrai que… Bon le projet… Bon là le territoire (de l'UTI) est quand même assez nouveau. Et c'est vrai qu'on essaye de… Enfin c'est… C'est pas toujours simple de… D'avoir des actions transversales… ».*

Sur un autre territoire, Patrick Labboz, Secrétaire général de l'UTI Sud Francilien, arrive à un constat assez proche concernant les départements qui sont désormais regroupés en UTI : « Il y a pas grand-chose aujourd'hui qui… Qui relie le Val-de-Marne, l'Essonne et les Yvelines. C'est trois départements qui ont quand même des réalités territoriales différentes. »

Trouver une articulation avec un système institutionnel départemental

Concernant la participation de la CFDT aux instances des différents organismes, établissements et administrations, qui sont très majoritairement organisés à un niveau départemental, le fonctionnement interdépartemental des UTI n'est pas facilitateur. Patrick Labboz, qui a pour interlocutrices les administrations des trois départements du sud francilien, pointe les difficultés que cela occasionne.

> *« Alors on a un peu de mal justement à faire fonctionner réellement ça, dans un esprit UTI, pour pas mal de raisons. Bah la première c'est qu'on a encore aujourd'hui au niveau de l'interprofessionnel,* ***beaucoup de mandats qui sont départementaux. (…)*** *On a encore à la CFDT, un… certain nombre de syndicats qui sont départementaux. Ça, on le retrouve sur toute l'Île-de-France. (…) Alors vous avez la liste des mandatés. On a aussi des mandatés CAF, des conseils d'administration des Caisses d'Allocations Familiales, les mandatés dans les CPAM, c'est pareil, c'est départemental finalement. On peut avoir sur certains départements aussi des mandats qui existent pas forcément sur d'autres (…) on va pas faire toute la liste mais les conseillers du salarié sont désignés par département. Les conseillers prud'hommes sont*

> *désignés au niveau de chaque conseil prud'hommes mais enfin sur une logique départementale. Les politiques, parce que dans la plupart des endroits, alors ça aussi, vous… Il faut le préciser, dans des endroits les locaux là, par exemple à Créteil, c'est des locaux qui appartiennent au conseil départemental. À Évry, ils appartiennent au Conseil départemental. »*

- *Une difficile transition pour maintenir la proximité avec les adhérents localement*

Comme nous l'aborderons plus loin, une variété de nouvelles initiatives en matière d'accompagnement des militants et de proximité viennent compenser une réduction de l'implantation locale. Du point de vue des Unions locales toutefois, l'éloignement des responsables politiques du terrain a un effet majeur. Liliane Bienvenu, au terme de 20 ans de permanences à l'Union Départementale de Bondy, a témoigné de ce changement qui s'apparente selon elle à une disparition du niveau local et même peut-être du syndicalisme interprofessionnel.

Le contexte socioéconomique de Bondy requiert un accompagnement renforcé des personnes en difficulté administrative pour accéder à leurs droits malgré d'importants freins liés à la barrière de la langue : *« Vu la population qu'on a ici, ils ont pas tous Internet. Ils savent pas lire. Ils savent pas écrire. Donc de parler, d'expliquer voilà…Donc eux ils ont du mal à s'exprimer. Il leur faut du temps pour dire : bah qu'est-ce que je veux exactement et tout ça. (…) ils vont à la Maison locale, et … les nanas, elles enchaînent les rendez-vous, elles sont pressées. »*

A travers la permanence de l'Union locale, Liliane Bienvenu assure cet accompagnement renforcé depuis des années : *« J'ai accompagné. J'ai accompagné à Bobigny. J'ai accompagné auprès des services justement, tous les gens qui… pour le besoin d'une carte de séjour et tout, je les amenais à Jean-Claude. Et je les accompagnais. J'allais avec eux. »* Elle a pu s'appuyer sur des équipes syndicales très solides en Seine-Saint-Denis, mais considère que la fusion en UTI a fragilisé ces relais de l'accompagnement de proximité.

> *« Donc encore ici on a de la chance d'avoir une union départementale qui a toujours été au top et… Bon, c'est plus compliqué là aussi avec la naissance des UTI. Alors ça, c'est encore une histoire abracadabrante. Parce que je vois pas les liens entre Bondy, et le 77. Franchement le 93 et le 77. Géographiquement, c'est… Moi, vous me faites une réunion là-bas, parce que c'est je dis : non. J'y vais pas. Non. Je vais pas passer deux heures de transport, aller, et deux heures au retour pour… Voilà. Non. C'est complètement… Et puis…(…) À l'époque, à mon époque, l'union départementale, le secrétaire il était auprès des sections syndicales, auprès des salariés. Il les recevait. Aujourd'hui Raphaël (Breton) il a plus le temps. Il est tout le temps en bagnole, en trajet, et à faire de l'administratif. Voilà. Bon. Si c'est ça qu'on appelle faire de la proximité, moi je veux bien. (…) Alors je sais bien que c'est aussi peut-être un manque de plus en plus criant de militants. (…) Moi je suis assez sur… Bah je suis comme Laurent (Berger), j'écoute un peu ses interviews et tout, il faut qu'on invente une autre forme de syndicalisme. »*

La difficulté du manque de ressources militantes mobilisables revient dans tous les témoignages de responsables et militants de l'interpro en Ile-de-France. Au niveau local, cette difficulté se traduit par des unions locales quasi désaffectées et un questionnement sur les moyens de les reconvertir. Celles qui continuent de fonctionner sont souvent animées par des retraités.

Disparition ou reconversion des Unions locales ? Nouveaux liens de proximité ? L'ambition d'« inventer une autre forme de syndicalisme » donne lieu à de nombreuses initiatives innovantes des structures interprofessionnelles d'Ile de France. Elles peuvent prendre la forme de projets ciblés sur des enjeux collectifs sur des bassins d'emploi ou encore de partenariats avec des associations assurant un relais au niveau local. Elles peuvent naître au niveau national, régional ou territorial ou encore émerger au niveau local à la demande de militants d'entreprises… Les paragraphes suivants présentent certaines d'entre elles, à travers les témoignages des porteurs de projets.

II.2. Des actions syndicales interprofessionnelles innovantes en Ile-de-France

A. Susciter ou soutenir des actions interentreprises : initiatives et evenements locaux relatifs a l'emploi, au transport, etc.

Le syndicalisme interprofessionnel joue pleinement son rôle en répondant à des besoins spécifiques par des actions qui dépassent le strict cadre de l'entreprise. Soit parce que ces actions nécessitent d'interagir avec les acteurs locaux – municipalité, etc. – soit parce qu'elles reposent sur la mobilisation de plusieurs entreprises de secteurs différents. Elles peuvent être initiées par des militants qui ont recensé une demande au sein de leur entreprise ou bien lancées par l'Union régionale ou l'UTI, qui analysent un besoin au niveau du territoire. Trois actions soutenues ou initiées par l'URI Ile-de-France viennent par exemple illustrer cette analyse :

- Velotaf, le Forum de l'emploi des jeunes et « Causons logement ». A la demande d'un militant salarié d'une grande entreprise du bassin d'emploi métallurgique de Vélizy Villacoublay, le projet Velotaf vise le développement du vélo comme moyen de transport des salariés entre leur domicile et le lieu de travail. Il associe dès 2020 quatre municipalités de l'Ouest parisien.
- Le Forum de l'emploi des jeunes, lancé en 2014 par l'URI Ile de France, s'organise chaque année dans une ville francilienne différente. Les délégués syndicaux des entreprises locales mobilisent leurs DRH pour venir proposer des stages et contrats de travail aux jeunes sur un stand du Forum. Dans les deux cas, l'URI assure la mobilisation de partenaires indispensables sur le territoire, tels que les services publics de l'équipement et Pôle Emploi.
- « Causons logement », lancée l'automne 2020 en pleine crise sanitaire, est une action de sensibilisation des militants aux problématiques de logement des salariés. Elle associe les syndicats professionnels et met en lumière l'action interprofessionnelle de la CFDT au sein des organismes de gestion de l'habitat et auprès des partenaires institutionnels de l'Ile de France.

Ces besoins et demandes exprimés au niveau du territoire sont l'occasion pour la CFDT Ile de France de se démarquer par des initiatives originales et novatrices, relayées par des campagnes de communication bien orchestrées. Ces actions en faveur de la visibilité de l'interprofessionnel visent à consolider l'image d'une utilité sociétale de la CFDT, dépassant le cadre de l'entreprise et de la défense de ses salariés.

Le relais exercé à l'échelon régional favorise aussi la mutualisation des bonnes pratiques au-delà de la ville ou du département : faire connaître l'action Vélotaf par exemple, peut susciter des initiatives similaires en Ile de France, qu'elles soient portées par les structures interprofessionnelles de la CFDT ou directement par les entreprises et les collectivités locales. Dans le cas du Forum de l'emploi des jeunes, la déclinaison sur le territoire francilien est pensée d'avance, avec une nouvelle commune d'accueil ciblée chaque année pour organiser l'évènement. Enfin, la valorisation de l'action « Causons logement » vise à mobiliser un nombre croissant de syndicats professionnels, ce qui permet de toucher de plus en plus de militants sur toute la région.

B. LES ACTIONS A L'INITIATIVE DE L'URI ILE DE FRANCE, L'EXEMPLE DU FORUM DE L'EMPLOI DES JEUNES

- *Le contexte stratégique des actions de l'URI*

Philippe Lengrand est « passé » à l'interpro en 1996 au lendemain du grand mouvement social de 1995, comme Secrétaire général adjoint de l'UD Seine Saint Denis, et a rejoint l'URI Ile de France en 2002, dont il sera Secrétaire général de 2011 à juin 2020. Témoin et acteur des évolutions de la CFDT pendant plus de 25 ans, il situe les actions syndicales interprofessionnelles dans le contexte syndical de leur époque, comme des leviers stratégiques. Selon lui, l'interpro a connu son heure de gloire dans les années 1990-2000, en tant que bras armé de la CFDT pour rivaliser avec la CGT, premier syndicat français à l'époque. Les Unions départementales et l'Union régionale d'Ile de France se sont lancées dans l'organisation d'actions éclatantes pour gagner en visibilité. Il évoque la participation de la CFDT Ile de France à la Marche des Fiertés à partir de 2001, qui misait sur l'innovation tant par son thème de revendication – reconnaissance des personnes LGBT – que par le style de la kermesse ou grande foire comme outil de communication.

Dans les années 2011-2020, il a fallu encore être innovant pour faire vivre le syndicalisme, constate Philippe Lengrand. Et l'innovation réside soit dans l'originalité du sujet soit dans la manière de le traiter selon lui. Les propositions d'actions syndicales interprofessionnelles territoriales reposent sur une volonté d'apporter du concret, de rendre service aux salariés, de moderniser l'organisation. Les actions syndicales interprofessionnelles, par exemple le Forum de l'emploi des jeunes, servent à cela, « dépoussièrent le syndicalisme » constate le responsable syndical : elles montrent l'utilité réelle du syndicalisme, tant aux bénéficiaires des actions qu'aux militants qui les portent : « Des jeunes ont trouvé des CDI au forum, ils ont apprécié. Et des militants en avaient les larmes aux yeux ».

- *Répondre à un besoin du territoire : la vocation du Forum de l'emploi des jeunes*

Le Forum de l'emploi des jeunes a été lancé par l'URI Ile de France en 2014. Il est organisé avec Pôle Emploi et les Missions locales, chaque année dans une ville différente de la région, dans des territoires fragilisés ou des quartiers prioritaires : Villiers le Bel, Créteil, Bagnolet, Trappes, Nanterre, Sarcelles… Il repose sur les délégués syndicaux d'entreprises qui assurent le lien avec leur DRH pour monter un stand : les responsables RH des entreprises viennent proposer des stages ou des contrats d'apprentissage sur le forum. A noter qu'en 2020 compte tenu de la crise sanitaire, le Forum a été reporté. En contrepartie, une plateforme internet pour l'emploi des jeunes a été lancée par la CFDT Ile de France.

Diego Melchior, Secrétaire général de l'URI Ile de France depuis juin 2020, a assuré le lancement du Forum en 2014 en tant que secrétaire régional. Il en rappelle le contexte, celui de la création du contrat de génération sous le gouvernement Hollande, pour lequel les entreprises étaient amenées à signer des accords : *« ils négociaient des accords d'entreprises autour de… « je maintiens un senior dans l'emploi, je recrute un jeune ». Il y avait des subventions de l'État ».*

Le développement des contrats de génération était alors une bonne accroche pour monter un partenariat avec les délégués syndicaux au sein des entreprises. Si la négociation des accords restait la prérogative des branches et des délégués syndicaux d'entreprises, l'interpro pouvait intervenir sur le territoire en montant des forums destinés aux jeunes. L'URI répondait à l'attente d'utilité des salariés et des futurs salariés en les faisant profiter d'un réseau d'entreprises :

> *« Donc le parti pris de dire : on va faire… On a un réseau. Donc déjà il fallait qu'on accepte qu'on ait un réseau, et ce qui est vrai parce qu'on est quand même implantés dans des boîtes de plus de 300 salariés, avec des délégués syndicaux, même des boîtes du CAC 40 essentiellement ou de grosses boîtes même parfois plus de 1000 ou 3000 salariés. (…) L'interpro peut demander à ces négociateurs, à ces délégués syndicaux, de venir… De faire venir leurs DRH sur un forum. »*

L'URI faisait également le lien avec les municipalités des territoires visés et avec les acteurs de l'insertion mobilisés pour l'organisation et la promotion des forums :

> *« Voilà. Et on va bosser avec les Missions Locales et Pôle emploi sur la mobilisation des jeunes. Et… Et donc on a une mairie généralement qui met à disposition une salle. (…) On va situer ces forums de l'emploi dans des endroits où il y a du chômage, donc dans les quartiers prioritaires de la ville, ça s'appelait comme ça à l'époque. On a été à Créteil. On a été à Bagnolet. On a été à Villiers-le-Bel. Voilà. Villiers-le-Bel quand on l'a fait en 2015, huit ans avant il y avait des émeutes, il y avait un taux de chômage très élevé ».*

Encore aujourd'hui, le Forum de l'emploi est une action porteuse : l'interpro est bien placé sur un territoire pour demander aux délégués syndicaux de mobiliser la direction de leur entreprise sur un forum organisé dans un quartier prioritaire. Et du côté des jeunes, cet évènement répond à une attente réelle, malheureusement accrue par la crise sanitaire, observe Diego Melchior.

> *« Donc nous c'était… On avait accroché. On avait vendu le truc aux délégués syndicaux comme ça. Et donc, bah depuis le truc fonctionne donc accord ou pas, contrat de génération ou pas, l'emploi des jeunes va revenir à la puissance vingt après le COVID. Donc… Donc*

c'est aussi une façon de démontrer que, on fait… On a une demande de jeunes au chômage ou qui vont l'être et… Et des… Des secteurs qui recrutent. Et donc on fait rencontrer les deux. »

C. LES ACTIONS A L'INITIATIVE DES DELEGUES SYNDICAUX OU DES SYNDICATS - LE PROJET VELOTAF

Lancé à Vélizy-Villacoublay à l'initiative de délégués syndicaux d'une section métallurgie CFDT au sein d'une entreprise, le projet de développement et de soutien aux mobilités douces Velotaf a répondu à un très fort besoin de salariés de ce territoire francilien dans le cadre de la crise sanitaire. Il s'est étendu à de nouvelles entreprises de zones d'activité voisines. A partir de septembre 2020, le collectif « Vélotaf CFDT » a regroupé une dizaine de sections CFDT issues de grandes entreprises des Yvelines et des Hauts de Seine – Vélizy-Villacoublay, Châtenay-Malabry, Clamart et Le Plessis-Robinson –, défendant les intérêts des quelques 2000 salariés cyclistes recensés sur le bassin d'emploi.

Trois axes de revendication sont portés par ce collectif :

- La sécurisation des cyclistes et de leurs vélos avec notamment la création de pistes cyclables sécurisées et de parkings couverts ;
- La mise en place de douches au sein des établissements pour pouvoir se changer en arrivant ;
- Le développement des flottes de vélos à disposition des salariés, des aides financières pour aider à l'achat d'un vélo (traditionnel ou électrique) et des incitations à utiliser ce mode de transport (via la généralisation du forfait mobilité durable).

Olivier Clément, Secrétaire régional Ile de France, est notamment en charge du Pacte du Pouvoir de Vivre sur la région. Sollicité pour cette étude, il rappelle qu'à l'Union régionale, l'approche locale du territoire englobe le logement, les mobilités, la transition écologique, qui sont des thèmes importants du Pacte. Ces thématiques recoupent des dossiers dont il assure également le suivi en relation avec les syndicats et les délégués syndicaux des entreprises du territoire, par exemple la santé au travail, la qualité de vie au travail, la responsabilité sociétale des entreprises ou le droit au logement.

Pour Vélotaf, le réseau syndical interprofessionnel lui a permis de mettre en relation les sections CFDT de plusieurs grandes entreprises du parc d'activité – Thalès, Safran, PSA, Renault, Dassault Systèmes, MBDA, Altran… – afin de permettre le développement de ce projet commun. Il a également assuré le lien avec les pouvoirs publics et les associations susceptibles d'intervenir sur le territoire.

« Le projet « Vélotaf » donc ça permettrait, pour les femmes et les hommes qui travaillent à moins d'une demi-heure, à vélo, de leur lieu de travail, eh bien d'utiliser le vélo. Pour cela, il faut, bien sûr, des moyens. Il faut mettre en accord l'ensemble des entreprises du bassin d'emploi. Donc c'est-à-dire, travailler avec les différentes sections CFDT. C'est pas toujours facile de créer déjà une cohésion. Mettre dans la boucle – ça ne s'est pas fait encore, mais c'est en projet – mettre dans la boucle un partenaire comme France Nature Environnement, qui a peut-être des propositions à nous faire pour donner une plus-value au projet. Et puis, faire entendre l'intérêt de ce projet. Et puis de… Et puis enfin il y a quand même des pouvoirs publics qui, avec l'aide des grosses entreprises – puisque sur ce bassin d'emploi, c'est pas moins pour Renault que Veolia, et puis d'autres grosses boîtes qui ont largement les moyens –

de participer à la construction d'infrastructures permettant des pistes cyclables, et éviter un quelconque danger. Donc tout ça, ça se mûrit. »

Dans ce cas d'initiative portée directement par des militants au sein des entreprises du territoire, l'URI n'a pas vocation à porter le projet, insiste Olivier Clément. Elle vient plutôt en appui pour structurer le projet, orienter vers les bons interlocuteurs, assurer des mises en relation…

« On les accompagne en leur disant : bah sur ce projet, je pense qu'il serait quand même plus serein de contacter les maires. Mais comme c'est nous qui avons cette prérogative d'être en lien avec les communes puisque nous sommes de l'interpro, eh bien… On pousse à cet engagement-là. (…) C'est-à-dire qu'on accompagne l'équipe qui a l'idée, à développer cette idée, à donner des premiers résultats. (…) Donc je pense que c'est, aider l'autonomisation des salariés à faire les choses. Maintenant on est là pour les accompagner. On est là pour les aider, leur permettre d'ouvrir des portes lorsqu'ils n'y arrivent pas tout seuls, etc. Mais l'idée, c'est les laisser mener leur entreprise jusqu'au bout. »

Un autre rôle assuré par l'interpro autour de ce type de projet est de le faire essaimer sur d'autres territoires en Ile de France, voire au niveau national, en assurant la promotion de l'action auprès des autres équipes CFDT à travers des réunions de présentation et des articles.

« Et c'est aussi de se dire (…) Il y a aussi au fin fond du 77, eh bien un petit bassin d'emploi qui aimerait faire la même chose. Et donc là on va impulser, organiser une réunion avec l'équipe pionnière, et essayer de… que ce projet par exemple, fasse boule de neige.

Q : Est-ce qu'il y a différentes manières de les mettre en valeur ?

(…) La première mise en valeur, c'est par nos organes de presse. Comme Solidaire, c'est un magazine qui est né en 1984, et qui porte un regard sur ce qui a été fait ou ce qui va être fait, avec un portrait de militant. Et « Vélotaf » a fait partie, il y a pas très longtemps, d'une brève ou d'un article. Alors il y a aussi un organe, une feuille de chou mais qui a son importance, qu'on appelle « La lettre régionale ». Elle est écrite en grande majorité par nous autres, c'est-à-dire les secrétaires, les six secrétaires régionaux que nous sommes à l'URI, en fonction de l'actualité. »

Enfin, la dimension de communication auprès du public est essentielle, via le site de la CFDT mais aussi en assurant les relations presse pour que l'on parle de ces initiatives de terrain. *« L'essentiel sera que la CFDT reste visible comme vecteur d'innovation sociale sur ce dossier »*, conclut Philippe Lengrand.

D. « CAUSONS LOGEMENT » : UNE ENQUETE AUPRES DES SALARIES ET UN PROJET D'INFORMATION DES PERSONNES MAL-LOGEES OU SANS LOGEMENT

Avec l'enquête « Causons logement », lancée auprès des travailleurs fin septembre 2020 en pleine crise sanitaire, la CFDT Île-de-France a souhaité mobiliser les équipes syndicales sur l'aide aux personnes précaires et mal-logées ou sans logement. Dans un premier temps, les résultats de l'enquête ont permis de mieux comprendre les réalités des travailleurs en matière de logement.

L'enquête « Causons logement »[5] porte sur 24 questions qui balayent quatre thématiques en fonction du profil de la personne interrogée : le type d'activité professionnelle et les conditions de l'emploi, le logement et le ressenti vis-à-vis de son logement, la connaissance et l'utilisation des aides en matière de logement et enfin, les déplacements domicile-travail. *« Notre objectif est double. Nous devons mieux cerner les difficultés rencontrées par les travailleurs de notre région pour construire nos revendications mais aussi mobiliser nos équipes syndicales sur le sujet du logement »* résume Olivier Clément, secrétaire régional en charge du logement.

Au printemps 2021, une seconde enquête devait investiguer sur les effets de la crise sanitaire et du confinement sur la situation des personnes en matière de logement.

L'Union régionale a mis à disposition des militants les résultats des deux enquêtes pour alimenter leurs actions d'information des salariés. Comme l'explique Olivier Clément, il s'agit « *de venir en appui des actions de proximité menées par les militants, en participant à des débats, en présentant les droits au logement ou en proposant d'échanger sur un axe thématique lié au logement ou à l'hébergement* ». Ces actions de terrain peuvent prendre la forme *« soit d'un débat tout simple, soit d'une action devant la porte de l'entreprise avec un barnum autour de la sensibilisation, pour informer des salariés qui rentrent et qui sortent sur la question du logement »*.

Les résultats permettront également la rédaction d'un livre blanc regroupant les propositions de la CFDT Île-de-France, indique le Secrétaire régional.

Olivier Clément est revenu avec nous sur la genèse de cette action, qui a privilégié une approche participative impliquant les syndicats professionnels dès la phase de conception de l'enquête. Le questionnaire élaboré par un sociologue a ainsi été testé pendant plusieurs mois auprès de 52 militantes et militants adhérents de syndicats CFDT des secteurs public et privé. Début novembre 2020, cinq syndicats s'étaient ralliés au projet, dans les assurances, les banques et sociétés financières, l'hôtellerie-tourisme-restauration ou encore à l'AP-HP et au Crédit Agricole (Fédération de l'agroalimentaire).

Associer les syndicats à l'enquête est un élément majeur de la démarche, qui vise à favoriser l'adhésion des salariés à la CFDT dans les différents secteurs professionnels. L'utilité sociétale des syndicats, valorisée par cette action, devrait motiver de nouvelles adhésions. Cette enquête vient d'ailleurs compléter d'autres actions de sensibilisation des syndicats proposées par l'Union régionale : rencontres, guides pratiques et matinées d'information sur le logement à l'IREFE, l'organisme de formation syndicale CFDT.

Ce partenariat de l'interpro avec les syndicats professionnels permet en outre de donner un ancrage de terrain au paritarisme en développant la visibilité, au sein des entreprises, de l'action de fond que mène l'URI en faveur du logement des travailleurs Franciliens. Il met en valeur les mandats de la CFDT au sein d'Action logement, du Comité régional de l'habitat et de

[5] *Article publié sur le site CFDT Ile de France le 03/11/2020 : « Causons logement », la parole aux travailleurs.*

l'hébergement (CRHH), du Conseil économique, social et environnemental régional (Ceser), ou encore dans les conseils d'administration des offices publics de l'habitat.

E. LA PROFESSIONNALISATION DES EQUIPES DE L'URI : CONDUITE DE PROJETS EVENEMENTIELS

Philippe Lengrand est revenu avec nous sur l'organisation spécifique de l'Union régionale Ile-de-France autour de l'organisation d'évènements. Sous son mandat de Secrétaire général entre 2011 et 2020, l'URI Ile de France s'est quasiment professionnalisée dans la conduite de projets événementiels.

Le Forum de l'emploi des jeunes est l'une des expériences qui a contribué à cette professionnalisation. Au-delà de la réussite de l'initiative en effet, cette action qui s'est pérennisée illustre bien le mode de fonctionnement quasi-associatif décrit par l'ancien Secrétaire général de l'URI Ile de France, qui a continué à superviser le projet pendant six ans jusqu'à l'été 2020. La gestion d'un évènement sur la durée a conduit à une professionnalisation de l'équipe projet dans un contexte militant. Philippe Lengrand s'est lui-même converti au management d'une équipe projet, une activité qu'il juge assez éloignée de ses années d'exercice de plaidoyer militant pour asseoir les positions de la CFDT.

L'URI s'appuie sur une cinquantaine de personnes pour la réalisation des projets, dont seulement six permanents. Pour tous les autres, il n'y a pas de lien de dépendance avec le Secrétaire général ni avec les Secrétaires régionaux : ce sont des militants salariés d'une entreprise, détachés du syndicat pour assurer la mission. Le recrutement de ces bénévoles est un travail à part entière pour les permanents de l'URI, qui repèrent et consolident les vocations, puis négocient avec la structure d'appartenance pour obtenir le détachement des militants motivés. Il faut ensuite animer le travail des bénévoles sur le projet « tout en souplesse » indique Philippe Lengrand, qui compare le rôle de Secrétaire général à celui d'un entraîneur de football : « Il faut à la fois gérer efficacement des moyens financiers, avoir des exigences de résultats et s'appuyer sur le moteur de l'action des militants, qui est l'envie de réaliser le projet ».

Le Forum de l'emploi, par exemple, repose sur un militant qui a eu envie de s'investir dans l'organisation du projet et s'occupe aussi de coordonner le service d'ordre et d'assurer le lien avec la Préfecture pour l'organisation des manifestations. Il travaille avec une responsable de l'exécutif, qui assure la responsabilité politique du dossier « jeunes ». Mais il a fallu obtenir son détachement à mi-temps par le syndicat CFDT Ville de Paris, après une négociation serrée, se souvient Philippe Lengrand. Heureusement, le syndicat y trouve lui-même un intérêt à travers la tenue de son stand au Forum.

Ainsi, la partie opérationnelle du projet nécessite à la fois une mobilisation des énergies sur du bénévolat et un professionnalisme nécessaire à la réussite de l'action pour valoriser non seulement l'URI mais aussi le syndicat. Concernant le Forum de l'emploi, il s'agit de partager politiquement l'action avec le syndicat de la Ville de Paris.

Le chemin parcouru par l'URI Ile de France est riche d'enseignements pour des équipes qui souhaiteraient également s'impliquer davantage dans l'organisation d'évènements s'apparentant à la Marche des fiertés ou au Forum de l'Emploi des jeunes. Une diffusion de ces pratiques et apprentissages organisationnels a été réalisée en direction du réseau national interprofessionnel de la CFDT, indique Diego Melchior, le nouveau Secrétaire général de l'URI.

> *« C'est vrai que sur les événements à un moment donné, quand on a fait une petite manif ou « x » forums, on a une méthodo qu'on partage d'ailleurs avec les autres structures. On a essayé de faire des kits ou les fiches pour… Pour partager. Après je pense qu'on est quand même de plus en plus rôdés sur l'accompagnement des équipes. Ça fait six ans et demi maintenant que c'est lancé. »*

II.3. Décliner les engagements du Pacte du pouvoir de vivre au niveau territorial

Présenté à la presse le 5 mars 2019, le Pacte du pouvoir de vivre s'inscrit historiquement dans un entre-deux crises : la crise sociale des gilets jaunes et la crise sanitaire du Covid 19. Cette initiative a associé dès le début différentes catégories de corps intermédiaires intervenant dans les champs écologiques et sociaux : « 19 organisations ont décidé de s'unir pour porter ensemble la convergence de l'écologie et du social. Pour la première fois, elles s'engagent à faire front commun en défendant collectivement 66 propositions qui permettent d'offrir à chacun le pouvoir de vivre. »[6] En effet, le Pacte revendique un objectif commun : « ne plus dissocier les questions sociales et environnementales pour donner à chacun le pouvoir de vivre ». Cet objectif mobilise rapidement de nouvelles organisations : le Pacte regroupe 55 organisations en mai 2020.

Elle constitue au départ une réponse au Grand Débat National lancé par le président Macron en réaction au mouvement social des Gilets jaunes. Pour mémoire, le Grand Débat National a été organisé de décembre 2018 à avril 2019 pour recueillir directement les attentes des citoyens sur « quatre thèmes qui couvrent des grands enjeux de la nation : la fiscalité et les dépenses publiques, l'organisation de l'Etat et des services publics, la transition écologique, la démocratie et la citoyenneté ». Il s'agissait « d'envisager des solutions pour l'avenir du pays sur des problématiques majeures ». Les contributions devaient permettre de « forger un nouveau pacte économique, social et environnemental et de structurer l'action du Gouvernement et du Parlement ». Cette initiative s'appuyait notamment sur une plateforme numérique et sur l'organisation de conférences régionales regroupant des citoyens tirés au sort[7].

Or, les thèmes de réflexion proposés pour le Grand Débat National sont critiqués pour dissocier les questions écologiques et sociales, au détriment de ces dernières. Rappelons que c'est une disposition liée à l'écologie qui avait déclenché le soulèvement social des Gilets jaunes à partir de 2018 : l'annonce de l'augmentation de la Taxe carbone, créée en 2014 dans l'objectif de réduire de 40% les émissions de CO2 à l'horizon 2030 et qui sera finalement gelée en 2019 et

[6] https://www.pactedupouvoirdevivre.fr/le-pacte-en-bref/
[7] Source : https://www.gouvernement.fr/le-grand-debat-national

2020. Dans un climat général de mécontentement, c'est le sentiment d'injustice dû à l'exonération des secteurs économiques (transport routier, transport aérien, industries) - alors que les ménages étaient assujettis à cette taxe – qui a été le déclencheur des manifestations.

Encadré 2 – Le Pacte du pouvoir de vivre

Le Pacte du Pouvoir de Vivre est le fruit de réflexions menées en parallèle du Grand Débat National avec un point de vue différent – pour conduire à des propositions alternatives de réformes. Pour les organisations qui s'y sont engagées, « il n'y a pas d'un côté la question de la fin du monde et de l'autre celle de la fin de mois, les deux enjeux sont les deux faces d'une même pièce, s'alimentant et se combinant ». Le Pacte propose ses quatre axes majeurs de réflexion articulant étroitement l'humain et le politique, en réponse à ceux du Débat initié par le gouvernement :

• Donner à chacun le pouvoir de vivre, dans un cadre commun en protégeant notre avenir et celui des générations futures

• Remettre l'exigence de justice sociale au cœur de l'économie

• Préparer notre avenir en cessant de faire du court terme l'alpha et l'oméga de nos politiques publiques

• Enfin, partager le pouvoir pour que chacun puisse prendre sa part dans la transformation de nos vies.

Il en résultera 66 propositions qui « sont le fruit des débats et des travaux collectifs menés (au sein des 19 organisations), au plus de près de leurs sympathisants, adhérents, militants. Elles sont la voix de plusieurs millions de personnes. » Ces propositions « permettent à la fois de lutter contre le dérèglement climatique, enrayer l'érosion de la biodiversité et améliorer le quotidien des citoyens ».

La CFDT, engagée dans le Pacte du Pouvoir de Vivre dès ses débuts, a alimenté les débats au sein de son réseau territorial interprofessionnel. Ceux-ci ont évolué avec la crise sanitaire et donné lieu à de nouvelles propositions au sein d'une lettre au gouvernement en mai 2020 proposant « 15 mesures indispensables pour le pouvoir de vivre dès la fin du confinement ».

Diego Melchior, Secrétaire général de l'URI Ile de France, est revenu avec nous sur la dimension stratégique du Pacte pour la CFDT. Pour lui, il s'agit de renforcer le poids de l'organisation syndicale dans le débat public et d'augmenter sa visibilité à travers la mise en place de partenariats avec des associations légitimes sur chacun des thèmes sociétaux du programme. C'est aussi une réponse à la tendance observée d'une défiance vis-à-vis des partis politiques et des syndicats.

> *« C'est-à-dire qu'en fait après la crise des Gilets Jaunes, qui a quand même interrogé qu'on le veuille ou non le syndicalisme, en tout cas la façon dont le syndicalisme se mobilise pour porter des demandes, des revendications, il y a une stratégie confédérale portée par Laurent Berger qui est de dire : de toute façon il faut qu'on soit plus nombreux. Il faut rassembler. Où sont nos alliés ? Il aurait pu être du côté des organisations syndicales comme la CGT ou FO, et il se trouve que c'est pas le cas pour plein de raisons, je rentre pas dans le détail. Donc on a été chercher, il a été chercher pour le coup, du côté des associations, des O.N.G. des mouvements qui portent des valeurs, des projets qui correspondent aussi à la CFDT. (...) En tout cas, ça sert aussi dans la construction du rapport de force, on est pas tout seul, ça, c'est*

> *certain, et dans une certaine visibilité médiatique, et dans une certaine caisse de résonance des propositions. Sur le plan national en tout cas, c'est l'objectif recherché qui continue à l'être, d'autant plus après ces crises qu'on va traverser, voilà… Gilets Jaunes, épidémie avec conséquence économique et sociale etc. »*

Au moment de notre enquête – du deuxième semestre 2020 au premier trimestre 2021 – le rapprochement entre organisations du Pacte est déjà bien avancé. Au-delà des débats, des partenariats opérationnels territoriaux ont été amorcés dans l'urgence pour faire face à la crise sanitaire ; d'autres s'inscrivent davantage sur le long terme.

En Ile de France, le partenariat mis en place par la CFDT avec la Cimade a permis, dès la fin du premier confinement en mai 2020, de rouvrir une permanence d'accueil des personnes « sans-papiers » (cf. infra). Le partenariat de la CFDT Ile de France avec la Mutualité Française amorcé fin 2020 met en place un cadre d'échanges entre administrateurs des CPAM des différents départements franciliens visant à optimiser et harmoniser l'accès des assurés sociaux à leurs droits (cf. infra).

A. L'ARTICULATION DES DIFFERENTS NIVEAUX TERRITORIAUX POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PACTE

Dans ce cadre multi-partenarial du Pacte du pouvoir de vivre, la question de l'articulation entre équipes locales, territoriales et régionales de la CFDT est plus complexe que pour les opérations montées à l'initiative de la CFDT seule, analysées précédemment. Si le Pacte est bien lancé au niveau national sur l'ensemble des thématiques et questions relevant du champ de la CFDT, il est décliné sur le territoire dans les limites de la structuration territoriale des différents acteurs : celle du réseau CFDT, mais aussi celle des associations partenaires et celle de l'administration, le niveau de décentralisation des services publics étant variable selon la thématique concernée. Dans nos entretiens avec les responsables CFDT sur le territoire, cette complexité se traduit par des freins rencontrés dans le développement des partenariats dans la mesure où certaines associations partenaires du Pacte n'ont pas d'échelon régional ou local. Elle nécessite aussi une étape d'organisation pour attribuer chaque thématique à un niveau territorial - le transport relevant de la région, les politiques de santé étant définies au niveau du département, etc.

Nous nous intéressons ci-après au lancement du Pacte en Ile de France, puis au développement d'actions de solidarité par l'UTI Paris.

- *Le lancement du Pacte par l'URI Ile de France*

Le Pacte est décliné au niveau régional début 2020, relate Olivier Clément, le secrétaire régional chargé du Pacte du pouvoir de vivre pour la CFDT Île-de-France : « On a pris l'initiative le 24 janvier (2020) d'inviter les organisations, on va dire, régionalisées (…) L'intérêt de ce rapprochement était de constituer un réseau. C'est tout le sens du Pacte ».

Une dizaine d'organisations se réunissent au siège régional, dont la CFTC, la Mutualité française, la CIMADE, la fondation Abbé Pierre, l'URIOPSS, France Nature Environnement, ATD Quart

Monde, France Terre d'Asile, le Secours Catholique. Cette première réunion vise à nouer des liens : « Avant d'arriver au stade de comment organiser des actions, il fallait apprendre à se connaître. La réunion du 24 janvier a permis de sceller (une) philosophie entre nous, en considérant qu'on était faits pour travailler ensemble. Alors chacun avec ses différences et puis surtout, ses compétences ».

Dans une étape suivante – une réunion était prévue en avril 2020 – les partenariats devaient être relancés pour évoluer vers une mise en œuvre plus opérationnelle : « nous, à l'échelle régionale, pour recibler le débat à l'échelle régionale, notre intérêt, c'est quand même de développer des actions locales ». Le premier confinement mi-mars 2020 soulève la question d'un report éventuel du lancement de ces actions mais Olivier Clément s'y oppose alors, arguant que l'urgence sanitaire nécessite justement une mobilisation collective. Il propose de mobiliser le réseau des militants CFDT sur une démarche de solidarité avec les personnes les plus durement frappées par la crise sanitaire, les sans-logement.

> *« Fin mars – début avril, j'ai appelé les partenaires en leur disant : voilà, la CFDT est prête à vous aider à la hauteur de ses possibilités. On est tous confinés. Qu'est-ce qu'on peut faire pour vous ? Alors ceux qui ont été friands de ce genre de demande, c'est la fondation Abbé Pierre, c'est le Secours Catholique et la CIMADE. (…) Le copain de la fondation Abbé Pierre m'a dit : 'écoute. Nous ce dont on a besoin, c'est de la remontée d'informations'. Alors on a fait la chose, une chose simple, de la communication en disant : On a 110 000 adhérents sur l'Île-de-France, on va adresser à chacun de nos adhérents une information car chacun, chacune est citoyen. Donc, peut-être amener à… À être l'observateur, l'observatrice des difficultés humaines rencontrées dans la rue. Et nos copains de la fondation Abbé Pierre nous ont dit : « nous, on peut pas faire de maraude. On peut pas aller à la rencontre des gens ». Et pareil, pour le Secours Catholique. Donc on a… On a demandé de prêter les oreilles et les yeux de nos adhérents franciliens (...) (Via les syndicats qui ont relayé) une Info rapide indiquant le numéro et le mail de la fondation Abbé Pierre et de la CIMADE (à joindre pour signaler les cas urgents). Voilà. Donc ça, c'était un des prémices dans le cadre du confinement de comment nous, CFDT on pouvait se positionner en aidant des copains du Pacte. Bon. »*

Et la réunion prévue en avril est maintenue, en visioconférence : « La réunion du 16 avril alors rentrait dans des dispositions un peu plus normatives puisque, (…) on a pu poursuivre les travaux entamés le 24 janvier. On a prédéfini des intentions qui se sont concrétisées, alors d'abord avec la CIMADE qui m'a appelé. » Cette fois, il s'agit de mettre en place un partenariat encore plus opérationnel, en prêtant des locaux… La Cimade est, elle aussi, confrontée à une impossibilité de poursuivre normalement son action en période de Covid car ses locaux sont fermés.

- *La déclinaison du Pacte sur les territoires Est Francilien et Sud Francilien*

Des permanences de sans-papiers visant leur régularisation sont organisées sur plusieurs territoires d'Ile de France. Dans l'Est Francilien, l'accompagnement des travailleurs sans-papiers dans leurs démarches est une activité déjà bien éprouvée, de même que la permanence pour le Droit au logement. Le Pacte du Pouvoir de Vivre est un nouveau cadre pour approfondir et compléter ces actions : accompagnement des personnes en hébergement d'urgence, cours d'alphabétisation, etc. Plusieurs associations partenaires sont déjà mobilisées, notamment la

Fondation Abbé Pierre et la Cimade pour l'accueil des personnes réfugiées ou migrantes, l'Adil pour le droit au logement. Raphael Breton, Secrétaire général de l'UTI Est Fancilien évoque les nouvelles actions envisagées :

> *« Sur les dernières semaines (…) à la demande de la fondation Abbé Pierre, donc par exemple aujourd'hui-même on a une réception de personnes qui sont dans des hébergements d'urgence et qu'on accompagne pour faire valoir leurs droits, et… Et éviter qu'elles se fassent expulser. C'est un bon exemple, je pense, qui n'est pas exhaustif mais un peu de tout ce qu'on essaye de mettre en place au quotidien. (…) Je voudrais aller sur des sujets un d'éducation, d'éducation populaire. Et mettre à disposition nos locaux pour donner des cours, des cours de langue, des cours d'alphabétisation, parce que je pense que c'est des exemples concrets auxquels on est… on est confronté dans notre quotidien. Souvent on reçoit, un salarié qui a des difficultés dans son entreprise, et puis dans l'entretien juridique pur, on se rend compte que… Que bah c'est un travailleur sans-papier, qu'il a des problèmes liés à la protection sociale, qu'il a des problèmes de logement. »*

En revanche dans le Val-de-Marne Patrick Labboz, Secrétaire général de l'UTI Sud Francilien, déplore des difficultés dans la déclinaison des partenariats du Pacte sur le volet de la régularisation administrative des salariés. L'UTI s'est mobilisée pour décliner les bonnes pratiques adoptées par la CFDT sur d'autres territoires, en rencontrant les services de la Préfecture pour mettre en place un process de dépôt des dossiers de régularisation.

> *« On avait rencontré le préfet, on s'était mis d'accord un peu sur une méthode de travail, un peu celle qui est faite à Paris, à Bobigny et aussi à Trappes. (…) Voilà la démarche qu'on essaye de mettre en place c'est que, ces rendez-vous à la préfecture, c'est un militant ou une militante CFDT qui les prend, et… Et qui emmène au fur et à mesure les dossiers quand ils sont bouclés et prêts à être présentés. (…) Voilà. Il y a vraiment un accompagnement de bout en bout. »*

Alors que l'exigence de proximité est incontournable pour accompagner les travailleurs sans papiers, Patrick Labboz se heurte à la difficulté de mobiliser des militants sur certains territoires, que ce soit à la CFDT ou à La Cimade.

> *« Ça, c'est une vraie difficulté. C'est une vraie difficulté. Parce que moi c'est un besoin que j'ai, par exemple sur le Val-de-Marne, organiser une prise en charge des… des travailleurs sans-papiers. On a rencontré la CIMADE à Évry parce que malheureusement ils ont pas de représentation en Essonne. (…) Pour que ça fonctionne, très clairement moi ce que j'aurais souhaité c'est que sur le site de Créteil avec la CIMADE par exemple. (…) Parce que les gens à Évry, ils iront pas. Ils iront pas. Et on les perdra en fait. (…) Et on n'a pas réussi parce que j'arrive pas à trouver de militant qui se rende disponible pour s'occuper de ça ici. Ma vraie difficulté, elle est là. La demande, très franchement le jour où on l'affiche, ça marchera aussi bien que les permanences juridiques qu'on fait, mais j'arrive pas sur le Val-de-Marne à trouver quelqu'un. »*

- *Le ciblage des partenariats opérationnels sur le territoire de Paris*

Eloïse Rousseau, secrétaire générale de l'UTI CFDT Paris, est revenue avec nous sur l'articulation des niveaux territoriaux concernant les différentes thématiques du Pacte. Elle mentionne tout d'abord la difficulté à cibler les interlocuteurs locaux des associations :

> *« Ce qui est compliqué et je peux le dire d'emblée dans le montage de ces projets, c'est trouver les bons interlocuteurs, c'est à dire qu'on a eu beaucoup de difficultés et, peut-être avec une petite spécificité parisienne, à trouver les interlocuteurs locaux, on nous renvoyait souvent aux interlocuteurs et aux responsables nationaux des structures (…) Par exemple, pour la fondation Nicolas Hulot, non pas de rencontrer les assistants de Nicolas Hulot mais bien les chargés de mission sur le territoire parisien, pour voir ce qu'on pouvait faire d'un point de vue local.(…) (Il y a eu) des associations ou des organisations dans le Pacte qui de, par leur mode de fonctionnement interne, n'étaient pas en capacité de nous répondre, de nous donner des contacts locaux, donc ça ç'a été une vraie première difficulté, qui a eu pour conséquence que pour certaines organisations les projets n'ont pas démarré ».*

A cette diversité des niveaux territoriaux concernés au sein des association partenaires se combine la complexité liée à la structuration territoriale de la CFDT et aux compétences associées, analyse Eloïse Rousseau :

> *« Avec parfois des limites de compétences un peu compliquées entre ce qui relève de la confédération, chez nous, ce qui relève de l'union régionale et ce qui relève des unions territoriales interprofessionnelles. Je dirais peut-être pour votre étude, sans faire de langue de bois (rire), la structure interne de la CFDT (rires)… »*

Notre interlocutrice mentionne les « nombreuses procédures qui font écho aux instances et au fonctionnement démocratique de la CFDT », apportant un cadrage resserré en décalage avec le monde associatif du Pacte. A la CFDT, l'attribution des thématiques du Pacte à un niveau territorial est décidée par consensus au sein des instances des différents niveaux (bureau national, instances de l'URI, etc.).

Au-delà de la complexité organisationnelle interne de la CFDT, les différentes thématiques du Pacte relèvent de niveaux territoriaux distincts de décisions des politiques publiques, analyse Eloïse Rousseau. La mobilité est un sujet très régional par exemple, tandis que la santé mobilise différents échelons : politiques de santé définies au niveau des départements ; réforme de l'hôpital au niveau régional, etc. La mise en œuvre du Pacte sur le territoire suscite ainsi des réflexions récurrentes sur les attributions de chaque niveau.

> *« La CFDT essaye constamment de réadapter son organisation interne, à la fois nos interlocuteurs administratifs coté service de l'Etat, gouvernement, et aussi en fonction des problématiques que l'on traite. Et ça, c'est pas si évident (…) Ça veut pas dire qu'on peut rien faire au niveau infra-régional sur lequel je me trouve moi, sur un territoire, c'est simplement qu'on est vite très limité, très contraint dans nos actions ».*

Enfin, les moyens humains disponibles dans une structure CFDT telle que l'UTI Paris, son expérience sur une thématique et bien sûr la mobilisation de ses instances sont des facteurs incontournables pour la mise en œuvre d'actions de partenariat au sein du Pacte.

> *« Donc nous on a fait le choix de s'orienter vraiment sur la solidarité aux travailleurs précaires, on a suivi en réalité notre plan de travail qui a été voté par nos instances parce que tout part de là, d'une discussion avec les syndicats dans nos instances et on s'est un peu laissé porter par les besoins et les envies de nos structures (…) Le premier besoin qui a émergé c'est celui de traiter de la régularisation des travailleurs sans papiers. C'est un dossier que... qu'a en charge la CFDT Paris depuis de très nombreuses années, vous pouvez remonter dans les*

archives aux années 1960-70, avec des mouvements très forts de régularisation de sans-papiers sur Paris. »

Au sein du bureau de l'UTI Paris, les syndicats de l'hôtellerie, du tourisme, de la restauration et de la propreté ont joué un rôle important pour faire adopter un partenariat opérationnel avec la Cimade. Concernés par les problématiques des sans-papiers, **ces syndicats souhaitent aller plus loin que le débat** et établir des échanges resserrés avec la Cimade. D'autres secteurs professionnels moins concernés par les sans-papiers ont néanmoins soutenu la dimension politique du projet.

Au-delà des actions de solidarité mises en place dans le contexte d'urgence sanitaire, un partenariat plus complet a été co-construit pour 2021. Il prévoit différents axes de sensibilisation des militants et du public sur l'immigration en France, dans une optique anti-extrémiste : animation de débats sur la régularisation des sans-papier, à l'UTI et au sein des entreprises ; participation de la CFDT au festival « Migre en scène » (théâtre, exposition de photos…) ; intervention conjointe de la Cimade et de la CFDT devant la Mairie de Paris et la Préfecture afin de porter un message commun auprès des institutionnels ; et diverses actions de communication sur les réseaux sociaux. Les conventions de partenariat sont volontairement légères pour ne pas entraver les initiatives des organisations.

Enfin Eloïse Rousseau a rencontré plusieurs autres associations du Pacte début 2021, avec notamment un projet de partenariat sur un guide destiné aux salariés des PME pour orienter les travailleurs pauvres vers les associations qui peuvent les aider. Certaines de ces associations ont souhaité s'engager également dans des partenariats plus opérationnels : la collecte de vêtements et de denrées périssables, l'organisation de cours de français dispensés par les bénévoles du Secours catholique à l'UTI Paris…

Eloïse Rousseau témoigne ci-dessous avec Marie-Ange Piazza du partenariat CFDT - La Cimade qu'elles ont a mis en place en 2020 pour l'accueil des sans-papiers à Paris.

B. LANCEMENT DU PARTENARIAT AVEC LA CIMADE A PARIS : ACCUEILLIR LES SANS-PAPIERS EN PERIODE DE RESTRICTION SANITAIRE

Les mesures de confinement de la population, prises par le gouvernement le 16 mars 2020 pour endiguer la pandémie de COVID-19, ont eu un effet brutal sur l'aide aux plus démunis. Les associations humanitaires telles que La Cimade ont été contraintes de fermer leurs permanences d'accueil des personnes réfugiées et migrantes. Et au moment du déconfinement en avril, la règlementation sanitaire a rendu les conditions d'accueil très difficiles à mettre en place.

Avec l'annonce du confinement, Marie-Ange Piazza, bénévole à La Cimade et militante CFDT retraitée, s'est trouvée brusquement dans l'impossibilité d'assurer la permanence de La Cimade de Paris XIXème arrondissement.

Encadré 3 – Présentation de la Cimade

La Cimade a pour but de manifester une solidarité active avec les personnes opprimées et exploitées. Elle défend la dignité et les droits des personnes réfugiées et migrantes, quelles que soient leurs origines, leurs opinions politiques ou leurs convictions.

• 110 000 personnes conseillées, accompagnées, hébergées par an
• 115 permanences
• 2 600 bénévoles organisé·e·s dans 90 groupes locaux
• 65 associations partenaires en France, en Europe et à l'international.

La Cimade a été fondée en 1939 au sein des mouvements de jeunesse protestants, pour secourir les « évacués » de l'Alsace-Lorraine fuyant l'avancée nazie. Elle s'est engagée auprès des juifs menacés, a œuvré ensuite pour la réconciliation franco-allemande, s'est impliquée auprès des peuples du Sud en lutte pour l'indépendance et la décolonisation… À partir de la fin des années 1970, La Cimade s'implique de plus en plus en réaction aux projets de loi réduisant les droits des immigrés.

Source : https://www.lacimade.org/nous-connaitre/histoire/

Elle est revenue sur cette situation de blocage qui l'a conduite à solliciter des partenariats pour tenter de rétablir une présence auprès des personnes migrantes et réfugiées :

> *« Bon, il faut savoir que comme pour beaucoup, à partir du 15 mars, on ne pouvait plus recevoir nos visiteurs habituels comme on le fait. Je participe aux permanences de la CIMADE dans le dix-neuvième arrondissement. On avait une permanence tous les mardis après-midi. On recevait en moyenne 120 personnes. Donc ce flux, on ne pouvait plus y faire face. En même temps, comme dans le même temps les services de la préfecture étaient arrêtés aussi, comme tout était gelé… Ensuite on a trouvé des trucs internes, mais au moment du déconfinement on ne pouvait pas réinvestir le lieu où on fait nos permanences habituellement : on ne réunissait pas les conditions sanitaires pour les faire ».*

L'URI CFDT répond présente et adresse Marie-Ange Piazza à l'UTI Paris, avec qui La Cimade signera une convention de partenariat pour la mise à disposition de trois bureaux aux normes sanitaires pour l'accueil du public, une demi-journée par semaine. Le nombre de personnes reçues est limité par les contraintes sanitaires, mais cet accord aura au moins permis de traiter les situations les plus urgentes, estime notre interlocutrice.

Au-delà de ce partenariat mis en place dans l'urgence, Marie-Ange Piazza espère rallier la CFDT à d'autres projets de La Cimade, notamment pour porter la parole des personnes migrantes et réfugiées devant les pouvoirs publics. Par exemple en 2021, La Cimade est mobilisée avec plusieurs autres organisations contre la dématérialisation des démarches d'accès aux titres de séjour, un obstacle important à l'accès aux droits, compte tenu des conditions d'existence des personnes en situation de précarité.

Eloïse Rousseau a piloté pour la CFDT ce partenariat opérationnel avec la Cimade en situation d'urgence. Cette action est selon elle un enrichissement mutuel des pratiques des militants de la Cimade et de la CFDT dans leurs rôles respectifs auprès des travailleurs sans papiers, ainsi qu'un échange de bons procédés entre les deux organisations. L'aide aux travailleurs sans papiers est

facilitée par le réseau des militants CFDT, qui peuvent repérer des situations difficiles dans les entreprises. En contrepartie, La Cimade est reconnue pour son action en faveur des droits des personnes réfugiées et migrantes.

> *« Donc les syndicats professionnels étaient vraiment en recherche de cet échange d'informations et de pouvoir peut-être transmettre ces dossiers à la Cimade. Et la Cimade était très intéressée de son coté d'avoir, des contacts de terrain vraiment, des contacts de travail, avec les syndicats professionnels de certains champs, secteurs professionnels, pour pouvoir alerter sur des situations de collectifs de travailleurs ou de travailleurs qui par ailleurs se font exploiter peut-être dans leurs entreprises ou dont ils ont connaissance. Ils voulaient pouvoir nous envoyer ces signalements dont ils sont parfois témoins en entreprise. Donc un vrai intérêt des deux parties à se rencontrer, à des niveaux vraiment, comment dire, très concrets, très pratico-pratiques. (…) Une fois qu'un travailleur ou qu'une personne tout simplement - un travailleur ou non - a pu obtenir la régularisation, souvent ses problèmes ne sont pas terminés. Il y a souvent des problèmes sociaux derrière, d'accès aux aides sociales, nous ce qu'on appelle toute l'insertion dans la vie économique et sociale donc euh, maîtrise du français etc, et souvent se pose quand même la question du respect des droits de la personne sur le travail et la Cimade évidemment n'est pas une organisation syndicale et là, elle a besoin de relais. »*

Les locaux d'accueil de la CFDT Ile de France constituent ainsi une première étape de partenariat avec la Cimade. Avec le Secours Catholique, une complémentarité pourrait être trouvée pour organiser des cours de Français langue étrangère dans les locaux de la CFDT. Ainsi ces partenariats pourraient être pour la CFDT une opportunité de rester sur certains champs malgré la réduction des moyens humains liés à la réforme du CSE. Accompagnement dans l'accès aux droits, rupture de l'isolement social permise par les cours de français… sont autant d'axes de réengagement pour l'interpro, aux côtés des travailleurs les plus démunis.

Le choix d'axes de partenariat vise à optimiser les complémentarités tout en veillant à ce que chaque partenaire reste dans son rôle, ce qui pour la CFDT est avant tout la défense des droits salariés, rappelle Olivier Clément.

C. Le partenariat avec la Mutualite Française Ile de France

Le partenariat régional de la CFDT avec la Mutualité Française, initié au titre de la proposition 14 du Pacte du pouvoir de vivre, « Garantir un égal accès à la santé et aux soins pour tous », prend toute sa signification dans le contexte de la crise sanitaire, qui aura mis en évidence les limites du système de santé en termes de mise en œuvre des principes démocratiques.

Nous avons rencontré Cécile Espaignet, responsable de la communication et des relations institutionnelles à la Mutualité Française Ile de France, qui nous a rappelé l'importance de cet acteur du monde de la protection sociale et de la santé. La Fédération nationale de la Mutualité Française (FNMF) est la fédération des mutuelles de complémentaire santé. Elle assure un relais auprès des pouvoirs publics, des institutions et de tous les acteurs de la santé et de la protection sociale pour promouvoir les idées démocratiques et les activités de ses mutuelles adhérentes, concernant la gestion de la complémentaire santé et des centres de santé (dont centres dentaires, centres optiques, acoustiques, EHPAD, ESAT, etc).

Encadré 4 – La Mutualité Française

« Les missions de la Fédération nationale de la Mutualité Française (FNMF)

Créée en 1902, la FNMF est présidée par Thierry Beaudet depuis 2016. Elle est le porte-parole de 518 mutuelles, qu'il s'agisse de mutuelles nationales, régionales ou locales, de membres d'organismes paritaires d'assurance santé, de prévoyance.

La Mutualité Française est présente en métropole et en outre-mer via 17 Unions régionales qui portent et mettent en œuvre ses positions auprès des décideurs locaux.

La FNMF mène un travail d'influence très actif auprès des pouvoirs publics, des parlementaires, des organisations syndicales, des représentants des professions de santé et des usagers… Elle nourrit le débat national autour des questions de santé et de protection sociale à travers l'organisation de débats ouverts, d'études et de réflexions menés avec les militants mutualistes, avec des think tanks et les associations partenaires (rencontres interrégionales, Place de la Santé - Le Lab, Le Pacte du pouvoir de vivre, etc.). » (Mutualité française, s.d.)

Cécile Espaignet estime qu'il y a deux cartes à jouer en commun avec la CFDT dans le cadre du Pacte, concernant l'égalité d'accès aux droits à la santé et l'accès aux soins, en particulier pour les étudiants et les retraités, deux catégories de population qui ne bénéficient pas des contrats collectifs.

> *« C'était né de ce grand débat national qu'avait mis en place Emmanuel Macron à la suite des gilets jaunes et en fait on s'était rendu compte que parmi les préoccupations des Français, la santé arrivait en premier plan et que pour autant ces questions de santé n'étaient pas prises en compte dans les questions posées par le grand débat national. Donc nous avons organisé de notre côté des rencontres citoyennes sur ce sujet, notamment de l'accès aux soins, de* ***l'accès territorial aux soins, qui est très disparate*** *d'une région à l'autre, et même entre régions parce que moi je vais parler pour l'Île-de-France, même en Île-de-France on se rend compte qu'on a de grosses difficultés d'accès aux soins (…) Il faut savoir que les adhérents mutualistes, pour 70%, sont des personnes âgées de plus de soixante-cinq ans donc on a une population de seniors très importante puisque, du fait justement de la mise en place des contrats collectifs c'est toute une population qui ne peut pas en bénéficier de ces contrats collectifs . (…) Et compte tenu des dé-remboursements de la sécurité sociale, si vous n'avez pas de complémentaire santé c'est compliqué de se soigner. (…) Donc la cause du grand âge est une cause que la Mutualité porte à bras le corps, tant parce que ce portefeuille d'adhérents est concerné mais aussi parce que nous gérons les services de soins et d'accompagnement mutualistes. »*

Le partenariat avec la CFDT dans le cadre du Pacte vise à être plus fort collectivement, afin d'agir pour l'intérêt général en sortant des aspects corporatistes, résume Cécile Espaignet. Il s'agit de construire un rapport de force face à la puissance publique. Au moment de cette enquête, le partenariat débute tout juste, en partant du constat qu'il est possible de mieux défendre l'intérêt général dans le cadre de deux instances : le Conseil Économique Social et Environnemental Régional et les Caisses primaires d'assurance maladie, dans lesquelles la Mutualité française et la CFDT siègent au sein d'instances communes.

La crise sanitaire a également renforcé l'intérêt d'un partenariat pour répondre à des inégalités de plus en plus fortes.

> *« Compte tenu du contexte actuel, il y a vraiment une précarité de plus en plus importante, qui déjà existait mais qui là s'amplifie, et qu'il y a un recours aux demandes d'aides sociales, aux demandes spécifiques dans les caisses d'assurances maladie, et on se rend compte que d'une caisse à l'autre, les critères d'attribution ne sont pas les mêmes. (...) On se rend compte qu'il y a des fonds d'actions sanitaires et sociales qui sont dévolus à chaque caisse, que pour autant ces fonds ne sont pas toujours utilisés totalement parce que les personnes n'en ont pas connaissance. (...) Le sujet que l'on a choisi là, s'inspire beaucoup de ce qui est ressorti de la crise sanitaire. À savoir des personnes, enfin, un accès à la santé qui a été mis à mal je dirais pendant les trois premiers mois du confinement où les gens ne sont pas allés se faire soigner parce que les gens n'osaient pas sortir. On sait qu'il y a eu énormément de reports de soins. (...) On a identifié cette problématique de l'accès aux droits et l'accès aux soins comme étant, compte tenu de la crise, une des pistes sur lesquelles on pouvait travailler en commun et qui était je dirais, presque hyper-urgente. »*

Acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, la Mutualité Française partage avec les organisations syndicales une culture de la solidarité. La proximité au sein des instances a été un élément important du choix de la CFDT plus précisément comme premier partenaire syndical de la Mutualité Française Ile de France au sein du Pacte :

> *« Donc on s'est dit qu'on allait essayer d'échanger entre nous, entre nos mandatés dans les différentes caisses, pour voir quels étaient les critères d'attribution par exemple et voir éventuellement s'il n'y a pas de bonnes idées à prendre chez les uns pour les mettre chez les autres (...) Cette organisation régionale je dirais, le fait de siéger dans des instances communes en Île-de-France fait qu'on sait qu'on va se retrouver régulièrement dans différentes instances et le fait de créer du lien ça permet certainement aussi de mieux se comprendre, par rapport aux prises de positions, d'échanger, d'avoir des échanges qui sont nourris, de trouver des compromis, avec des objectifs toujours d'intérêt commun et d'intérêt collectif surtout ».*

Au moment de l'enquête, deux premières réunions ont eu lieu entre les partenaires : au niveau régional et au niveau des Caisses primaires d'assurance maladie. Et pour la suite, il s'agira de mobiliser des militants de la Mutualité française et de la CFDT parmi les titulaires de mandats CPAM, pour constituer des groupes de travail :

> *« On sait pertinemment que l'humain compte beaucoup donc on va essayer d'identifier les territoires où il y a des besoins plus ciblés et les personnes qui sont prêtes à porter ces projets.(...) l'objectif, (ce sera) qu'ils échangent entre eux et qu'ils fassent remonter les problématiques qu'ils rencontrent à leurs niveaux et qu'ils réfléchissent ensemble à comment améliorer ces sujets, mais vraiment en fonction des besoins des territoires.(...) Par exemple le 95, qui est une population jeune et pour autant une population pour laquelle l'accès aux soins n'est pas bon, le 78 on a une population un peu plus âgée, le 93 où on a une population qui est très jeune et très paupérisée. Je pense qu'on ne peut pas agir de la même façon, uniformément sur tout le territoire. »*

Les deux exemples de partenariats présentés ci-dessus montrent bien comment le Pacte du pouvoir de vivre a constitué un cadre opportun aux actions de solidarité qui ont pu être lancées en réaction à la catastrophe de la pandémie. Une première action menée dans l'urgence, on l'a vu, a rapidement ciblé les personnes réfugiées et migrantes en partenariat avec la Cimade afin de rétablir rapidement l'accompagnement de leurs démarches de régularisation.

Une seconde, sur un plus long terme, part de la mise en visibilité des failles du système de santé pour revendiquer avec la Mutualité Française l'égalité de traitement des assurés sociaux sur le territoire, en termes d'accès aux soins de santé.

Le chapitre suivant s'intéresse plus largement à l'action des structures interprofessionnelles de la CFDT en Ile de France dans le cadre de ses missions syndicales traditionnelles pour faire face à la crise sanitaire et sociale.

II.4. L'interpro francilien face à la crise sanitaire et sociale

A. L'URI relais territorial du dispositif Accompagnement Ressources Conseil (Arc)

Comme dans toutes les régions, l'URI Ile de France est sollicitée en relais des syndicats et fédérations pour accompagner les militants à la gestion des urgences au sein des entreprises. Cet appui s'inscrit dans le dispositif interprofessionnel Accompagnement Ressources Conseil (Arc) explique Diego Melchior, Secrétaire général de l'URI. L'équipe de détachés et de permanents de l'URI intervient de longue date sur les thématiques de dialogue social, de santé et de conditions de travail. Mais cette intervention s'inscrit désormais dans l'Arc avec une méthodologie revisitée : réalisation de diagnostics, animation de séances de sensibilisation, accompagnement des sections syndicales.

> *« C'est la déclinaison qui existait déjà avant, d'accompagnement des équipes, et donc de l'Accompagnement Ressource Conseil. C'est-à-dire voilà, tout ça, c'est formalisé. Il y a un diag. Il y a une porte d'entrée unique. On a des… Des détachés nous, encore un petit peu, même si l'interpro en a de moins en moins, ou des permanents salariés qui… Qui peuvent intervenir pour faire ça. Ça, c'est un projet qui… Qui en plus mobilise plusieurs compétences. On accompagne sur le dialogue social, sur la santé au travail, sur le développement syndical, tout ça. Franchement on est identifiés là-dessus. Il faut qu'on continue. »*

En temps de crise sanitaire, l'équipe a continué son appui aux militants en alimentant le dialogue plus particulièrement sur le télétravail, l'activité partielle et les mesures sanitaires : *« il y a un permanent chez nous qui répond à des questions d'équipe, sur les protocoles de retour d'activité. Donc ça, c'est un projet global avec plein d'entrées etc. »*

B. Renforcer la concertation territoriale

La vraie nouveauté a plutôt concerné la participation de l'URI à une concertation territoriale qui s'est (re)mise en place pour gérer les situations de crise en urgence. Côté syndical déjà, l'URI Ile de France était très peu concernée par ce type d'activité avant la crise sanitaire. Diego Melchior analyse le changement qui s'est opéré avec la crise :

> *« Alors déjà là aussi il y a une spécificité région-capitale parce que, je pense que contrairement aux autres URI, en Île-de-France on est un peu moins habituellement sollicités par le préfet, le Conseil Régional. Enfin souvent, bon c'est « région-capitale » donc l'État il*

intervient un peu en direct. S'il y a des gros sujets, ça va directement à la confédération, etc. Bon. »

Et d'une manière plus générale, les partenaires sociaux ont été davantage associés aux décisions pendant cette période de crise inédite, y compris du côté patronal.

« Il se trouve qu'effectivement avec le COVID, notamment sous l'impulsion des services de l'État direct, le ministère du Travail, il y a eu pas mal de concertations sur le suivi de la crise, puis le déconfinement. On avait même fait un protocole de déconfinement qu'on a signé avec l'État, la région, les collectivités locales et le… le patronat. Et CFTC, UNSA, CFE, CGC. Et en fait il y a une dynamique qui s'est recréée. »

Diego Melchior espère que cette ouverture persistera malgré un repli déjà sensible du patronat sur une partie des thèmes de concertation.

« On essaye encore de maintenir nous, en demandant notamment des concertations territoriales sur le lissage des horaires et… Et des modalités de concertation sur l'emploi, la sécurisation des parcours. (…) Maintenant qu'on a mis un pied dedans, alors que la porte n'était pas tant ouverte que ça depuis quelques années, notamment depuis la crise et l'après-crise économique, on va… On va… On va garder. Alors après on fera avec les interlocuteurs qu'on a, parce que c'est sûr que c'est un peu compliqué parce que le patronat n'est jamais partie prenante, c'est… Ça marche deux minutes juste l'État et les pouvoirs publics… Bon.

Q : au moment des confinements le patronat était présent, j'imagine ?

DM : Oui ils l'étaient. Ils le sont un peu moins depuis que la reprise est repartie, notamment sur des concertations territoriales de mobilité, ça les intéresse un peu moins. Voilà. Ils sont plus sur l'emploi, sécurisation des parcours, ce qui est déjà bien. Mais… Bon. »

C. PARITARISME : INITIATIVES DE L'UTR 94 ET DES SYNDICATS DE LA SANTE POUR DEFENDRE LES DROITS DES PERSONNES FRAGILISEES (EHPAD, HOPITAUX)

Dans le domaine de la santé comme dans d'autres – habitat et bailleurs sociaux, formation professionnelle, emploi et missions locales…– le paritarisme au sein des organismes et des établissements est une prérogative du syndicalisme interprofessionnel qui mériterait d'être revisitée. Plusieurs témoignages de cette enquête s'accordent sur l'existence d'une marge de manœuvre étendue en la matière.

En Val-de-Marne, la crise sanitaire et ses situations d'urgence ont constitué un test cruel de l'opérationnalité du débat démocratique au sein des instances des Ehpad et des hôpitaux, comme en témoigne Jean-Marc Leverrier, Secrétaire général de l'Union Territoriale des Retraités. Les décisions de confinement des résidents des Ehpad ont notamment été prises sans aucune consultation, déplore-t-il. Rencontré en septembre 2020, Jean-Marc Leverrier est enfin parvenu à organiser une réunion au terme de trois mois de démarches auprès des syndicats.

*« Nous, la crise, ce qu'on a… Il y a plusieurs choses qui… Qui nous ont choqué, disons. Premièrement, ça a été d'abord, « personnes âgées – personnes fragiles, **on ferait peut-être bien pour votre bien de vous enfermer »**. Bon. Enfin je caricature, mais ça… Donc réaction épidermique (rires) donc là-dessus **on l'a très, très mal vécu. Bon.** OK. Après au niveau de l'hôpital, face à… Au problème… C'est là où on s'est rendu compte qu'on n'avait pas assez*

de liens avec les syndicats des salariés dans l'hôpital. C'est-à-dire qu'au moment où c'était la panique et où ils avaient… Ils auraient besoin… Ils ont pris des initiatives, etc. On n'a pas été assez là parce qu'on n'avait pas de contact avec eux. Et là on s'est rendu compte que, en fait on aurait été beaucoup plus présents en amont même au moment où il y a eu quand même pas mal de grèves dans les urgences et tout ça, on aurait été présents avec eux, ça aurait peut-être permis de faire des choses de les… de leur filer un coup de main quand ils avaient des actions. »

Pourtant, dans le cadre des mandats du paritarisme, l'interpro participe aux instances de décision des établissements… mais celles-ci n'ont pas été convoquées pendant la crise.

« Côté médico-social dans les établissements, on s'est rendu compte que, bon là c'est pareil, on a enfermé les vieux, interdit de visite et tout, il y en a qui ont très, très mal vécu la chose, et dans les… ***Dans les EHPAD, il y a une structure qui s'appelle le conseil de vie sociale, le CVS avec dans lequel il doit y avoir des représentants des familles****, et bah les CVS quand ils existent, ils doivent… Ils sont obligatoires théoriquement mais bon c'est pas pour ça qu'ils existent, mais quand ils existent,* ***ils ont jamais été convoqués pendant la crise****. Alors que… Et là on a un peu hurlé en disant : « attendez. On aurait… Vous auriez réuni le CVS peut-être que ça vous aurait évité de faire des bêtises » et il y a quand même - nous, notre analyse - il y a quand même des personnes, disons, très âgées dans des EHPAD, qui se sont laissé mourir par un sentiment d'abandon enfin… Donc là-dessus nous, on dit : « il y a eu des… Il y a eu des mesures qui ont été complètement excessives et tout ça ». »*

Pour Jean-Marc Leverrier, le levier d'amélioration de cette participation serait de renforcer les partenariats entre le syndicalisme interprofessionnel et les syndicats professionnels, en l'occurrence le syndicat Santé Sociaux 94 pour les Ehpad du Val-de-Marne et le syndicat de l'APHP pour les hôpitaux.

« Donc c'est… Donc voilà. Et là-dessus on aurait, pareil, eu des liens en amont avec Santé Sociaux 94, on aurait peut-être pu intervenir de façon plus intelligente. C'est-à-dire que, c'est toujours pareil, eux peuvent nous dire à un moment où à un autre : bah tiens c'est à vous en tant que représentant d'usagers, d'intervenir là-dessus et là-dessus. On aurait pu leur filer un coup de main. Mais ils auraient pu aussi nous aider à faire en sorte que les CVS soient réunis, par exemple. Voilà des choses très simples pour certaines. »

Les bases du partenariat existaient en Val de Marne et auraient dû être mobilisées, regrette Jean-Marc Leverrier. Les militants des Unions locales de retraités du Val de Marne ont en effet développé une importante démarche d'accompagnement des personnes âgées ces dernières années, d'abord dans le cadre associatif des CLIC puis dans le cadre de mandats au sein du CDA.

« Sur le Val-de-Marne, les unions locales de retraités se sont beaucoup développées sur les dix dernières années à partir d'une structure qu'on appelait des CLIC qui étaient des comités, disons, des structures où les personnes âgées qu'on pouvait aider à trouver, disons, à la fois une orientation pour soit une maison, soit des… Des soins etc. Bon. Donc les CLIC étaient très associatifs à l'époque, et avec une grosse place pour les usagers. Et donc les… Les retraités CFDT se sont engouffrés là-dedans, ce qui était tout à fait cohérent avec la ligne (rires), et… Et puis, place des usagers etc. Et donc il y avait six ou sept CLIC sur le Val-de-Marne. Et les… Et ils se sont beaucoup développés à partir de ça. Et puis… Du coup maintenant pas de chance les CLIC ont été reprises par le département. Maintenant c'est devenu une structure administrative. (…) Mais on a gardé du coup une présence relativement importante au CDCA, enfin bon les machins des personnes âgées départementales, personnes âgées et personnes

> *handicapées, et on a donc des délégués. Donc enfin des représentants, des mandatés maintenant. »*

La crise sanitaire aura révélé un fonctionnement en silos et une absence de concertation entre les syndicats professionnels défenseurs des salariés les mandatés interprofessionnels défenseurs des droits des bénéficiaires des services de santé.

> *« Avec le COVID et tout, enfin au moins la première crise, c'était… J'étais étonné quand même qu'on n'ait pas plus de lien avec les syndicats de salariés. C'est-à-dire avec d'un côté le syndicat de l'APHP parce qu'il y a pas mal de… D'hôpitaux de l'APHP à… Sur le Val-de-Marne, et également avec Santé Sociaux 94 parce que Santé Sociaux 94 c'est les personnels des EHPAD et… Et des établissements privés. Donc il a fallu à peu près trois mois pour (rires) réussir à monter cette réunion qui aura lieu mercredi prochain. (…) et avec à la fois le représentant de l'APHP, de Santé Sociaux 94 et nos mandatés. Et essayer de voir justement, bah comment… Que chacun expose un peu son analyse et ses revendications, et qu'on voit comment on peut bosser ensemble. »*

Une réunion est donc organisée avec les syndicats professionnels afin de réfléchir aux pistes d'amélioration du service aux bénéficiaires qui pourraient être développées en en commun.

> *« Une réunion sur la santé dans le Val-de-Marne et les problèmes de la santé dans le Val-de-Marne, je pense que ça intéresserait pas mal nos adhérents. Alors il faut voir avec, moi je pense qu'on pourrait le faire avec à la fois des représentants de l'APHP et des représentants Santé Sociaux 94, enfin syndicaux, et puis peut-être s'ils sont d'accord un représentant de l'ARS départementale et un représentant du conseil départemental. Et puis qu'on arrive à mettre un peu, bah voilà, quels sont les problèmes qu'on voit ? Comment est-ce que, on peut avancer ensemble, et est-ce qu'on peut avancer ensemble ? Et en ce qui me concerne pourquoi est-ce que les usagers sont aussi peu entendus en temps de crise ? Voilà. Et… Et donc voilà donc ça, c'était un truc concret. »*

Au-delà des situations de crise qui nécessitent de trouver des solutions dans l'urgence, renouer le dialogue et la coopération entre syndicalismes professionnel et interprofessionnel permettrait d'améliorer tout à la fois les services aux usagers et la qualité de vie au travail des soignants. Jean-Marc Leverrier évoque par exemple la gestion des urgences, un sujet opaque pour de nombreux bénéficiaires qui selon lui nécessiterait une réelle sensibilisation à l'organisation des services de santé :

> *« Pour l'hôpital où il y a des trucs… On voit que, il y a des cas de gens qui continuent encore d'aller à l'hôpital, et d'aller directement aux urgences quand leur médecin généraliste est fermé. Ils connaissent pas les SAMI. Ils connaissent pas le 15. Enfin bon, des tas de trucs qui sont… Je leur ai dit : mais arrêtez mais ils sont pas du tout informés tout ça. Et je pense que dans le problème de la crise des urgences, on aurait pu aussi dire des choses si on avait été mieux coordonnés. Les gens n'ont pas à aller aux urgences comme ça. Enfin c'est complètement ridicule. Mais… Mais donc là-dessus, mais ils le font… Ils le savent pas. Enfin l'information n'est pas donnée. »*

D. DES PERSPECTIVES D'AMELIORATION DU PARITARISME DANS LES MISSIONS LOCALES

Le sujet de l'accès à l'emploi des jeunes est un autre sujet majeur de cette crise sanitaire et de ses retombées économiques. Là encore, le syndicalisme interprofessionnel aurait son rôle à jouer, estime Jean-Marc Leverrier, en défendant davantage les intérêts des jeunes dans le cadre des mandats CFDT aux Conseil d'administration des Missions locales.

> *« Des réunions de conseil d'administration qui ne servent en général pas à grand-chose, où tout le monde… le consensus est de rigueur et où on ne pose aucune question qui fâche. Donc voilà. Et quand on réunit les mandatés CFDT pour voir ce qui se passe dans leurs Missions Locales, moi je leur dis franchement : vous êtes…* ***Ce que vous êtes en train de dire, c'est la parole des directeurs****. C'est intéressant, mais est-ce que déjà le personnel est d'accord (rires) ? Et est-ce que les jeunes… Bon. Je leur dis ça pour qu'ils arrivent un peu dans les Garanties jeunes où là bah on intervient avec le personnel et avec les jeunes. Là on s'aperçoit que le discours du personnel et le discours des jeunes, n'est pas le même que celui du directeur. »*

Mobilisés pour seconder les conseillers de la Mission locale sur le dispositif Garantie jeunes, les militants de l'UTR 94 ont relevé plusieurs pistes d'amélioration, notamment le suivi de l'insertion des jeunes au-delà d'un an et l'analyse des moyens d'améliorer les chances d'une confirmation dans l'emploi.

> *« On a discuté avec le personnel parce que, on s'est rendu compte que dans les conseils d'administration, la version qu'on nous… Qu'on nous sert, c'est les cohortes donc de… De gamins, enfin elles ont un an de… De… De prise en charge, y compris avec des aides financières et tout. Moyennant quoi pour que la Mission Locale soit bien notée, il faut qu'il y ait 75 % des jeunes qui à la fin, au bout d'un an, soient casés quelque part. Et j'emploie exprès le mot « caser quelque part ». D'ailleurs, s'ils ont un stage, s'ils ont un CDD, s'ils ont un truc, on considère qu'ils sont casés. Bon. Alors… Mais les directeurs de Missions Locales sont tout contents de dire : on est à 80 %. 85 %. » (…) Mais selon les témoignages de salariés il y aurait un tiers des gamins qui s'en sortent. Un tiers qui après trois ans sont dans le même état d'inemployabilité. Et un tiers qu'on a perdus de vue. Et je dis : est-ce qu'il y a moyen de savoir ? Ils disent non. Ça on n'a absolument pas les moyens de… D'essayer de savoir pourquoi certains ont réussi, et pourquoi d'autres n'ont pas réussi. »*

Des contacts ont été pris avec le syndicat CFDT des salariés des missions locales, le Synami, dans un premier temps dans un but très opérationnel, pour parler des outils disponibles pour l'accompagnement des jeunes : « je me suis rendu compte que ce que… les outils pédagogiques qu'on avait, n'étaient pas du tout adaptés. Donc c'est là où on a essayé de contacter le SYNAMI pour ça. » Les relations se poursuivent pour défendre de concert les intérêts des salariés et des jeunes, même s'ils ne sont pas forcément convergents :

> *« Le SYNAMI a pris position, bon au moment du COVID et tout, en disant : protection du personnel. Protection du personnel. Donc on ferme les Missions Locales. On accueille plus des jeunes etc. etc. Nous on leur a dit : attention. Attention. Attention. Attention. C'est… Le non-accueil des jeunes, et on l'a vu dans un certain nombre de quartiers, c'est facteur de… Disons, de dérive supplémentaire d'un certain nombre de jeunes. »*

Cette nouvelle illustration montre tout le bénéfice qu'il y aurait à gagner d'une meilleure articulation entre syndicalisme professionnel et interprofessionnel du point de vue des différents acteurs – salariés, bénéficiaires – et de celui d'une modernisation de l'image du syndicalisme, soucieux non seulement des salariés mais aussi des personnes en difficulté d'accès à l'emploi.

Ainsi, les mandats syndicaux de gestion des organismes sociaux constituent une dimension méconnue et peu valorisée du syndicalisme interprofessionnel. Et les mandatés eux-mêmes déplorent le manque d'articulation du syndicalisme professionnel et interprofessionnel, qui permettrait d'enrichir la réflexion et d'améliorer le fonctionnement de ces instances au service des salariés et des bénéficiaires.

Le rôle du syndicalisme interprofessionnel semble avoir été réaffirmé au niveau des territoires par les défis de la crise sanitaire pour répondre aux urgences : appui juridique aux adhérents dans le cadre de l'ARC, concertation territoriale avec les pouvoirs publics, paritarisme au sein des organismes sociaux et de santé… cette réaffirmation sur le terrain et auprès des adhérents nécessiterait d'être consolidée par un articulation renouvelée entre les structures professionnelles et interprofessionnelles. En effet, la baisse des ressources militantes mobilisables due notamment à la réforme du CSE se répercuterait de manière plus dommageable du côté interprofessionnel, au point de venir contrarier les ambitions de la CFDT en termes de proximité.

II.5. Tisser la proximité avec les salariés, retraités et demandeurs d'emploi sur le territoire

A. CONCILIER REORGANISATION, DIMINUTION DU TEMPS SYNDICAL ET MAINTIEN DE LA PROXIMITE : UN NOUVEL EQUILIBRE ENTRE SYNDICALISME PROFESSIONNEL ET INTERPROFESSIONNEL ?

Le sujet de la réduction légale des temps syndicaux - et de la réduction de ressources militantes disponibles qu'elle engendre - est revenu à chaque témoignage dans le cadre de cette étude en Ile de France. Cette disponibilité moins grande des militants génère des négociations tendues avec les syndicats et les fédérations professionnelles CFDT pour obtenir la mise à disposition de militants pour mettre en œuvre des actions interprofessionnelles. De plus, les URI et les UTI sont dépendantes des structures interprofessionnelles pour leur accès aux salariés et aux militants au sein des entreprises. Pour le syndicalisme interprofessionnel, l'exigence d'asseoir sa crédibilité à l'égard des fédérations, des syndicats et plus généralement des militants CFDT en est renforcée.

- *Des difficultés pour maintenir le lien de proximité sur les territoires*

Patrick Labboz, Secrétaire général de l'UTI Sud Francilien, a évoqué très concrètement la difficulté à assurer un accompagnement de proximité des salariés et à développer de nouveaux projets compte tenu de la baisse des temps syndicaux.

> *« La difficulté, c'est… C'est que bah, il y a ce problème du temps syndical. Et même dans les syndicats, les militants… Les syndicats des services pour beaucoup d'ailleurs, les militants sont énormément sollicités ici ou là. Et donc dès l'instant qu'on veut mettre des nouvelles choses en place, c'est pas simple. C'est pas simple parce que… Ça retombe dans les syndicats sur les mêmes personnes, et s'ils acceptent de faire ça, c'est au détriment d'autres choses.(…) Moi, je le vois ici au quotidien ainsi que à Évry, les… Les gens sont… Sont… Sont… Sont débordés, oui vraiment. Vraiment. Les gens sont débordés. C'est pas… (…) Ce qui les intéresse, c'est les problèmes des salariés dans… Dans leur boîte, dans leur administration, dans leur collectivité. Ils sont beaucoup accaparés par ça, plus que par les autres thématiques ».*

La restructuration du territoire francilien aurait peut-être même fragilisé le lien de proximité, s'inquiète de Secrétaire général.

> *« Dans le projet d'évolution de l'interprofessionnel, mais ça, on l'a depuis le début, c'est-à-dire que depuis le début on a mis en place ce projet avec l'idée de renforcer la proximité. Parce que ça, c'est un vrai sujet pour la CFDT. Il faut… Comment renforcer la proximité avec les salariés ? Très honnêtement à l'instant t, alors peut-être que ça évoluera après, on verra bien, mais à l'instant t, la proximité non seulement on l'a pas renforcée mais je pense qu'on l'a même fragilisée aujourd'hui. » (…) « Là, la proximité on a… On a beaucoup de mal. On a beaucoup de mal à l'assurer. Oui. On est… Parce qu'il faut faire aussi le lien avec la reconfiguration des IRP, la mise en place des CSE et autres, (…) le temps syndical a eu tendance à baisser. »*

- *Quelle complémentarité par rapport aux fédérations professionnelles CFDT ?*

Le Secrétaire général de l'URI Ile de France, Diego Melchior, rappelle l'existence de domaines dans lesquels l'interprofessionnel est parfaitement légitime à intervenir en appui aux fédérations et aux syndicats. Si le syndicat et sa fédération de rattachement sont les interlocuteurs légitimes des militants pour la négociation d'entreprise, il y a cependant des projets revendicatifs ou d'accompagnement d'équipes pour lesquels l'interprofessionnel vient épauler les réseaux professionnels. Diego Melchior nous a donné trois exemples de ces actions communes :

- le projet de développement sur les zones aéroportuaires qui associe des syndicats de secteurs des services et du transport aérien (cf. infra, paragraphe suivant),
- le projet de mise en place d'une démarche de suivi de la relation de l'adhérent aux services apportés par les structures CFDT, avec une fédération non précisée (en phase de lancement),
- un projet plus ancien d'adhésion jeunes avec un syndicat des banques et des assurances.

Mais il s'agit également d'élargir cette légitimité en répondant aux questionnements des militants et de leurs syndicats sur des sujets qui dépassent le cadre du syndicalisme professionnel, tels que la négociation interprofessionnelle ou les sujets sociétaux.

Patrick Labboz mentionne le rôle de relais assuré par l'UTI Sud Francilien concernant l'information sur les négociations interprofessionnelles.

> *« Les militants et les syndicats ont plus tendance à s'adresser aux fédérations parce que forcément les questions d'application de conventions collectives d'accord et autres, voilà… Nous on a… On a toujours eu un peu de mal à trouver notre place. On a toujours eu plus de mal que les fédérations à trouver notre place. Bon elles… La leur, elle est toute tracée. (…)*

> *D'où l'intérêt pour nous de leur proposer des initiatives, des débats, des journées de sensibilisation sur des accords interprofessionnels, des journées, ça aussi ça leur plaît bien, quand on fait des… Des soirées ou des demi-journées « info droit ». Alors là on voit en faire sur l'évolution de la fonction publique, là au dernier trimestre. (…)»*

Selon Raphaël Breton, ce sont les enjeux sociétaux sur un territoire qui peuvent mobiliser de nouvelles recrues pour la CFDT. Par exemple à Roissy, les enjeux de la pollution et des transports sont forts. Dans d'autres communes, c'est le mal logement, l'accompagnement social des personnes en difficulté… Organiser des réunions thématiques permet d'attirer des vocations de militants de proximité.

Sur le vaste territoire du Val-de-Marne, de l'Essonne et des Yvelines, l'UTI Sud Francilien s'appuie sur les retraités qui sont les seuls à pouvoir consacrer du temps militant pour développer de nouveaux projets sur des thématiques sociétales ou des actions de visibilité, observe Patrick Labboz :

> *« Globalement les sujets thématiques qu'on propose, c'est assez souvent les collègues retraités. Si on fait… Voilà. Des actions de visibilité, (même) la campagne pour les élections TPE de début 2021, ça va être beaucoup des… Des copains retraités ou copines retraitées qui ont du temps, qui peuvent venir filer un coup de main. »*

Pour Diego Melchior, améliorer l'équilibre entre syndicalisme interprofessionnel et professionnel passerait aussi par une meilleure mutualisation des moyens pour tenir compte de la diminution des temps syndicaux. Selon lui, certaines missions sont assurées aussi bien par les fédérations que par l'URI Ile de France, sans qu'il y ait mutualisation des méthodes ni des moyens.

> *« A la CFDT, il faut quand même savoir que, même si on avance de plus en plus conjointement sur les définitions des missions de l'interprofessionnel, pour exercer ces missions, (…), il y a une dimension qui n'est pas encore forcément bien embarquée, c'est la dimension « moyens et fonctionnement ». Et celle-là, elle est aujourd'hui détenue, cette clé, elle est détenue en partie par les fédérations. C'est-à-dire qu'aujourd'hui à quelques exceptions près, l'Union régionale, elle ne peut fonctionner que par des accords avec des fédérations sur du détachement ou par du recrutement propre sur ses fonds. Donc euh… Il y a un aspect mutualisation pro – interpro, qu'il faut… Qu'il faut remettre dans le truc pour pouvoir passer encore l'étape de… Supérieure sur l'exercice des missions. Bon, on va y arriver. Ça va prendre du temps, mais on va y arriver mais… Mais ça, c'est… Parce que vous parliez de la réduction des moyens, bah justement raison de plus, si les moyens réduisent peut-être qu'il faut qu'on vérifie ce qu'on mutualise, quels moyens on met aux URI, d'autres qu'on peut leur enlever éventuellement si c'est plus à eux de faire, voilà du coup aussi, qu'est-ce qui est doublon et qu'est-ce que… Voilà. »*

Il donne l'exemple de la formation syndicale, qui est une activité très importante de l'URI Ile de France dans le cadre de l'organisme de formation de la CFDT, l'IREFE, qui lui est rattaché. En parallèle, des formations sont également organisées par les fédérations CFDT, sans répartition rationnelle des types de formation. Et les efforts de modernisation des formations et d'optimisation des financements mis en œuvre à l'Irefe – rendus possibles notamment par la taille et la structuration de cet organisme – n'ont pas toujours d'équivalent dans les programmes de

formation proposés par les fédérations. Il y a sans doute là une marge de progression importante en termes de mutualisation des moyens, observe le responsable Ile-de-France.

> *« Est-ce que c'est pas aux URI de faire la formation syndicale ? Peut-être moins aux fédé ? Ou alors c'est tous les deux, mais qui forme qui ? Voilà. Ça, c'est des systèmes, des systèmes de doublon et de nos harmonisations aujourd'hui par exemple. Tout le monde en fait, en fait plus ou moins, structurée, plus ou moins professionnelle. (…) Les autres sont peut-être beaucoup plus sur une formation un peu moins professionnelle, en tout cas pas raccordée à la formation continue. Et donc voilà. Et… Mais du coup ça… C'est comment on harmonise ou pas d'ailleurs ? C'est ce sujet-là. Comment on mutualise? Je sais pas. Ça peut être aussi ça la porte d'entrée. »*

Le manque de moyens humains apparaît comme une difficulté majeure de l'interpro en Ile-de-France, y compris pour conduire les actions de développement qui relèvent exclusivement de ses prérogatives, notamment sur les bassins d'emploi.

B. LES ACTIONS INTERPROFESSIONNELLES EN DIRECTION DES SALARIES DE BASSINS D'EMPLOI SPECIFIQUES : AEROPORTS, MARCHE DE RUNGIS…

Les projets relatifs aux bassins d'emplois sont par essence interprofessionnels, puisqu'ils s'intéressent à l'ensemble des entreprises d'un territoire, quel que soit leur secteur d'appartenance. En Ile de France, les responsables syndicaux que nous avons rencontrés sont actuellement mobilisés sur un projet aéroportuaire.

Patrick Labboz évoque ce projet, qui inclut les aéroports Charles-de-Gaulle et Orly ainsi que le Marché d'intérêt national (MIN) de Rungis.

> *« Il y a un projet qui a été présenté à la confédération par l'URI, et qu'on a travaillé ensemble d'ailleurs, qui est de se développer sur les bassins d'emploi aéroportuaires. Donc que ce soit Orly et Roissy. À travers, bien sûr, l'activité aéroportuaire ou l'hôtellerie restauration autour, et le MIN de Rungis inclus. Donc on a un projet régional pour les deux ans qui viennent. (…) Un sujet qui… Qui me tient à cœur, c'est qu'on continuait à essayer de s'implanter sur… Sur le MIN de Rungis c'est parce qu'il y a un véritable enjeu syndical. Donc on a commencé ce travail-là il y a trois ans. On commence. Et c'est plutôt bien organisé. D'ailleurs on va… Dans le cadre des 500 points de contact qu'on va faire… On va essayer de faire un point de contact au MIN de Rungis. Moi, ça je… Je reste convaincu que c'est quelque chose sur lequel il faut qu'on se donne une visibilité. Et ça, ça ne peut se faire que de manière interprofessionnelle parce que, on a besoin sur Rungis de militants du nettoyage, on a besoin de militants du commerce. (…) Disons qu'on arrive (aujourd'hui) à faire une présence, une présence sur le site qui avait… Qui avait quand même été complètement arrêtée pendant près de trois ou quatre ans. (…) »*

Le combat est difficile compte tenu de l'engagement nécessaire et du manque de militants disponibles pour assurer une présence de terrain. Heureusement, des militants de la propreté et du commerce ont réussi à dégager du temps pour assurer la tenue d'une permanence par semaine, ce qui est un minimum pour répondre aux demandes de salariés.

> *« Pour pouvoir rivaliser sur un site avec la CGT, il faut avoir les mêmes armes quand même. Moi, pour m'occuper de Rungis, j'ai ça en plus de trois départements. La CGT, ils ont deux permanents à plein temps sur le site, plus une secrétaire. Donc à partir de là, on aura beaucoup*

> *de mal à rivaliser. J'arrive avec les collègues de la propreté et du commerce, à mettre en place des permanences le vendredi en particulier, mais bon la CGT ils sont là-bas du lundi au vendredi à deux voire trois. On jouera pas dans la même catégorie.(…) C'est un projet qui a été présenté à la confédération, et qui est… Qui se lance là à la rentrée ».*

Tout comme le terrain des évènements organisés par l'Uri en mobilisant un militant du syndicat de la Vile de Paris, l'UTI Sud Francilien a dû s'appuyer sur les syndicats de la propreté et du commerce pour faire vivre cette action a minima. Le succès lui vaudra toutefois d'obtenir un renfort puisqu'au moment de l'enquête, l'URI Ile-de-France recrute un permanent pour coordonner et développer cette action face à une CGT omniprésente à Rungis. Sans cet appui régional, le tissu très clairsemé des Unions locales du Sud Francilien n'aurait en aucun cas pu subvenir aux besoins de l'action du MIN de Rungis.

C. VERS UN REDEPLOIEMENT DE L'ACTION DE PROXIMITE DES UNIONS LOCALES ?

Les Unions locales CFDT sont nombreuses sur le territoire d'Ile de France et en passe d'être désaffectées faute de militants disponibles pour assurer les permanences. Celles qui demeurent actives sont bien souvent portées par des militants retraités qui ne comptent pas leur temps. En parallèle, l'évolution des pratiques liées notamment au numérique conduit à s'interroger sur l'opportunité de faire évoluer la destination des Unions locales. Mais ces évolutions ne risquent-elles pas de laisser sur le bord du chemin les salariés les plus précaires ?

- *La présence de l'Union locale de Bondy auprès d'une population marginalisée*

Liliane Bienvenu est revenue avec nous sur l'évolution de l'Union locale de Bondy, où elle milite très activement depuis 20 ans. Bien que toujours active, cette Union locale a vu ses ressources militantes baisser, observe-t-elle :

> *« Il y a 20 ans, on collait des affiches. On distribuait dans les boîtes aux lettres. Bah on était un paquet. On était quatre ou cinq. Et on était en équipe. Et on y allait. Il y a plus. Il y a plus. Je me vois encore à la gare de Bondy, aller distribuer des tracts. Donc non je pense qu'il y a… Il y a un manque… Alors on vit autrement maintenant. C'est une autre ère. C'est… C'est Internet. Donc c'est les réseaux sociaux ».*

Aujourd'hui, l'Union locale continue à assurer trois permanences par semaine, tenues par Liliane Bienvenu et Philippe, un militant de L'Oréal qui assure depuis huit ans la permanence du samedi matin.

La relation de proximité demeure essentielle dans le quartier, y compris en période de confinement sanitaire, observe la militante, que ce soit pour l'accompagnement à la régularisation administrative ou l'information sur le droit social et conventionnel.

> *« Bah donc les demandes de… De carte de séjour, bah je travaille en lien avec Jean-Claude Montaigu de l'UD. Bon, je les aide à remplir parce que, il y a beaucoup… Ici, il faut savoir que la population… On a un type de population particulière. C'est-à-dire qu'ils savent ni lire, pas lire, pas écrire.*

> *D'ailleurs c'est pour ça qu'ils viennent parce que moi, je les prends par l'humour, je leur dis : ban écoute, là j'ai rien compris. Donc tu recommences tranquillement parce qu'il faut qu'on… Qu'on arrive à… À voir quelle est la demande. Mais bon, c'est pris bien… C'est bien pris donc… Donc voilà ça se passe… Voilà. On a pas mal de population Turque (…) Donc c'est souvent par famille et tout. Ils arrivent. Une connaissance, et tout. Donc voilà.(…) Bon, j'ai pu faire passer pas mal de… de dossiers.»*

Elle s'appuie sur sa très riche expérience de militante syndicale et sur l'accès à internet de l'Union locale pour informer les salariés non francophones de leurs droits :

> *« Bon, je leur dis : je vais pas apprendre une convention collective par cœur. Bon, je sais qu'il faut… Voilà. Où aller chercher. Où regarder. Et… Et voilà. Et… Les gens, je leur dis : c'est pas science infuse. Je dis : bon. Patiente ! Je vais regarder ce qu'il y a sur Internet. Je vais regarder… ».*

Liliane Bienvenu s'investit également sur d'autres terrains du syndicalisme interprofessionnel en siégeant – avec Philippe comme mandaté CFDT - au Conseil d'administration du bailleur social Bondy Habitat et à l'association de locataires CLCV. Dans ce cadre, elle prolonge la relation de proximité développée à l'Union locale, en organisant des voyages pour les familles par exemple.

> *« Il fallait que j'emmène les locataires le 17 à Étretat. Le 17 octobre. Dans un car de 50 personnes donc il a fallu que je fasse les inscriptions, la publicité. Et j'ai été les remettre dans la boîte aux lettres. Les distribuer. J'ai fait mon affichage dans mes… Parce que dans chaque hall on a… On a un tableau d'affichage. J'ai fait mon affichage d'infos. Je fais une info tous les mois donc, une info mensuelle sur ce qui se passe, etc. (…) Donc moi, je les laisse dans la ville et puis ils reviennent au car à 16 heures, c'est une obligation, après ils font ce qu'ils veulent. (…) Donc là on ira aussi à un marché de Noël. Ils sont très attachés. Donc là on ira à Auxerre je pense, on a un marché de Noël. »*

L'organisation de ces voyages est précieuse pour les locataires, surtout les jeunes qui ne se mobilisent pas tout seuls pour sortir de leur résidence.

> *« C'est des ados donc bon il y a une bonne… Il y a une bonne ambiance. Non. Non. Non. C'est… ils sortent pas parce qu'il veut rester que à la résidence. Ils veulent pas aller… Celui de la mairie il est venu voir pour, pareil, dire : qu'ils sortent de la résidence ! qu'ils aillent à Brassens ! qu'ils aillent à la maison Marianne !… qu'ils… Moi je leur dis… mais s'ils veulent pas, qu'est-ce que tu veux que je te dise… ».*

Comme à Bondy, de nombreuses Unions locales CFDT d'Ile de France entretiennent une présence essentielle auprès des salariés et de leurs familles au sein de quartiers dits prioritaires. De plus en plus souvent, cette action de proximité repose largement sur des militants retraités qui ne comptent pas leur temps. On le voit à travers le témoignage de Liliane Bienvenu, l'accompagnement assuré par l'Union locale navigue entre mission syndicale classique de soutien juridique aux salariés et missions humanitaires ou culturelles, assurées dans un cadre associatif ou à travers les mandats CFDT au sein des instances de bailleurs sociaux.

Dans les Union locales désaffectées faute de militants disponibles, cette proximité pourrait-elle être assurée autrement ? Faut-il généraliser l'expérience de prêt de locaux à une association humanitaire comme ce fut le cas à Paris avec la Cimade en période de déconfinement sanitaire ?

- *Réaffecter les locaux des Unions locales pour maintenir la proximité ?*

La gestion du patrimoine immobilier de la CFDT en Ile de France est un important projet que l'URI a engagé il y a quelques années. Une réflexion est en cours pour envisager des moyens de réaffecter ou de mutualiser les locaux. Diego Melchior, Secrétaire général de l'URI, revient sur ce projet :

> *« Après je dirais qu'il y a une spécificité peut-être aussi URI Île-de-France, qui peut être utile aussi (comme expérience à diffuser) plus largement à la maison (CFDT), je pense par exemple à l'immobilier. (…) Donc on a essuyé les plâtres pendant longtemps, mais on a monté un projet immobilier en 2015 – c'est Philippe Lengrand qui a monté ça – qui est plutôt un succès. »*

Aujourd'hui, les principaux bénéficiaires de la mutualisation de locaux sont les syndicats professionnels.

> *« Il y a des choses qui sont faites par les unions régionales et l'interprofessionnel, qui sont déjà historiquement des choses qu'on mutualise au service des… Du champ… Des champs professionnels, des syndicats. Le plus connu, c'est leur hébergement tout simplement. C'est-à-dire que nous sommes responsables et nous hébergeons les structures professionnelles. Je parle pas des fédé, mais des syndicats, des syndicats de base. Donc on a des lieux de proximité où on leur met des locaux à disposition. (…) On a un système de repro à Paris qui leur permet d'accéder. Donc ça… Voilà. Ça, c'est du fonctionnement interne. Le plus connu, c'est les lieux. Les hébergements de… De lieux. De salles. L'accès à une salle de réunion. »*

Parmi les pistes visant à diversifier ces usages, l'idée de mutualiser des locaux directement au service des adhérents CFDT semble intéressante. Dans un contexte de généralisation du télétravail, on envisage par exemple de proposer les locaux des Unions locales comme espaces de *coworking*. Raphaël Breton nous a présenté ce projet novateur, qui pourrait répondre à un réel besoin sur le territoire de la Seine-Saint-Denis :

> *« Beaucoup de sièges d'entreprises sont arrivés en Seine-Saint-Denis. (…) Et par rapport aux autres territoires CFDT Île-de-France, c'est le territoire où il y a… le plus d'unions locales. (…) Et où là je pense qu'on pourrait aussi faire un travail, peut-être même aller, donc ça c'est une idée que… que j'ai avec d'autres collègues d'ailleurs d'UTI mais c'est de… d'expérimenter pourquoi pas sur… sur certains de nos locaux de proximité, des espaces de coworking, enfin des choses comme ça un peu innovantes qui pourraient là aussi, bah permettre à des personnes qu'on voit pas forcément, bah repousser la porte de nos… de nos lieux de proximité. (…) Le mouvement d'entreprises qui vont basculer plus sur du télétravail ou… ou qui vont rendre leurs locaux (…) Il y a des travailleurs qui ont besoin… qui souhaitent pas travailler chez elles parce que bah pour diverses raisons, qui peuvent avoir besoin d'un espace de travail. (…) Des partenariats que l'on pourrait monter avec des entreprises ou avec des sections syndicales CFDT qui sont implantées sur un territoire, qui… qui peuvent relayer ces besoins. »*

Ces espaces de coworking seraient à la fois un moyen de relancer des actions locales, d'entretenir une proximité avec les adhérents venus y travailler et d'amortir les coûts de ces locaux, explique Raphaël Breton.

> *« Mais je pense que c'est une piste aussi pour relocaliser des actions, et puis redonner vie tout simplement à… à des endroits où, bah qui sont un peu en sommeil et que l'on a, et qui ne*

> *servent à rien, et… Qui ont un coût pour nous parce que, il peut y avoir des charges ou même des fois ils sont mis à disposition gratuitement, et c'est dommage de pas les… de pas les utiliser. (…) Des locaux, bah d'unions locales par exemple où bah on n'a plus par défaut de militants ou d'investissement… »*

En parallèle, certaines Unions locales pourraient être le lieu de partenariats associatifs, notamment pour le redéploiement d'actions d'éducation populaire et de cours de français en direction des travailleurs migrants. Un axe de redéploiement qui s'inscrit désormais dans les objectifs du Pacte du Pouvoir de Vivre, rappelle Raphaël Breton.

II.6. Conclusion Ile-de-France

Les responsables syndicaux de l'interpro que nous avons rencontrés en Ile de France le disent : c'est l'engagement sociétal et la diversité des thématiques concernées qui les motivent. Les actions sociétales interprofessionnelles sollicitent une créativité et une pugnacité permanentes pour monter – en lien avec les autres acteurs du territoire – des projets dans les domaines de la santé, du logement, du transport, de l'emploi, de l'accompagnement des salariés dans l'accès à leurs droits sociaux, etc. Ces actions répondent à de très importants besoins du territoire francilien, caractérisé à la fois par une concentration de l'activité économique, une densité extrême de la population et par des inégalités sociales majeures. Le rôle du syndicalisme interprofessionnel apparaît central pour combler les failles du système socioéconomique, cruellement remises en lumière par la crise sanitaire.

Face à ces besoins croissants, le syndicalisme interprofessionnel doit toutefois faire face à une raréfaction des ressources militantes due à la baisse des temps de délégation syndicale. Cet état de fait a conduit ces dernières années à une réorganisation territoriale de la CFDT en Ile de France avec une recentralisation partielle des décisions au niveau interdépartemental au sein des Unions territoriales. Selon les acteurs eux-mêmes, cette réorganisation qui visait notamment à renouveler le lien de proximité n'est pas complètement aboutie.

Au niveau local, le numérique pourrait – comme partout ailleurs – remplacer le traditionnel accueil en face à face pour accompagner les salariés. Toutefois, nos entretiens ont souligné le risque d'éloignement des salariés les plus en difficulté, souvent concernés par la barrière de la langue et par des difficultés à se fondre dans le système administratif français. Ce risque est d'autant plus fort que ces travailleurs sont souvent éloignés du syndicalisme professionnel : salariés de petites entreprises, activité indépendante, travailleur isolé… forment une population grandissante de salariés non couverts par les accords collectifs, mal informés et dont l'accès aux droits sociaux et citoyens est malmené. Les partenariats avec les associations humanitaires et les ONG, notamment dans le cadre du Pacte du Pouvoir de Vivre, sont une piste intéressante qui gagnerait à être généralisée en Ile de France pour pouvoir associer des équipes de bénévoles spécialistes d'un domaine (logement, régularisation administrative, etc.) aux situations difficiles de salariés repérées par les militants CFDT.

En parallèle, la modernisation du syndicalisme interprofessionnel a déjà bien fait ses preuves en Ile de France, notamment en matière d'organisation d'évènements mobilisateurs au niveau régional – marche des fiertés, forums de l'emploi des jeunes, actions pour le logement, etc. Ces actions répondent à de réels besoins du territoire et portent les valeurs défendues par la CFDT, favorisant l'adhésion de salariés et la mobilisation de nouveaux militants CFDT. Au niveau départemental, la modernisation du paritarisme au sein des organismes de gestion de la santé, de l'habitat, de l'emploi et de la formation professionnelle… pourrait être un moyen d'harmoniser l'accès aux droits sociaux des salariés et de leurs familles. Le réseau CFDT de proximité, de plus en plus souvent assuré par des retraités au sein des Unions locales mais aussi des Unions de retraités CFDT, demeure un moyen incontournable de tisser du lien et de faire vivre une relation de proximité.

Afin que toutes ces dimensions riches du syndicalisme puissent à la fois être pérennisées et se moderniser, il semble en tout cas important de réfléchir à un rééquilibrage des ressources militantes. En réponse au recul des temps de délégation, une mutualisation des moyens et méthodes entre syndicats, fédérations d'une part, et structures interprofessionnelles d'autre part, semble nécessaire.

III. OCCITANIE

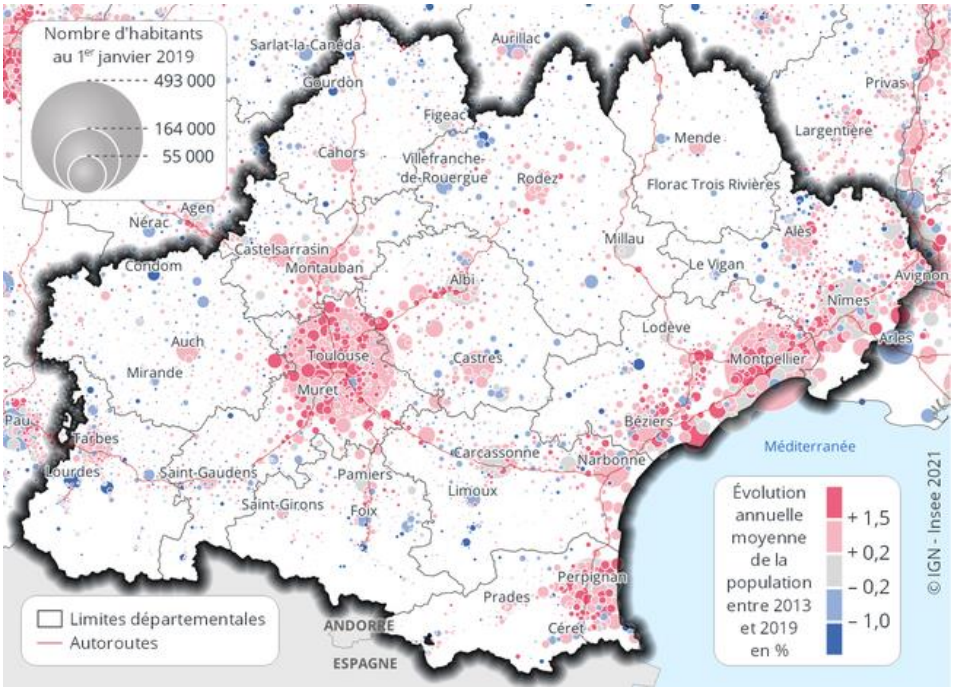
III.1. Présentation du territoire

A. PRESENTATION SOCIOECONOMIQUE DE LA REGION

- *Une région vaste et contrastée*

En 2019, la population de l'Occitanie s'élevait à 5 933 185 habitants[8]. L'Occitanie et les Pays de la Loire sont les deux régions de la métropole dans lesquelles les populations augmentent le plus vite après la Corse (2013-2019).

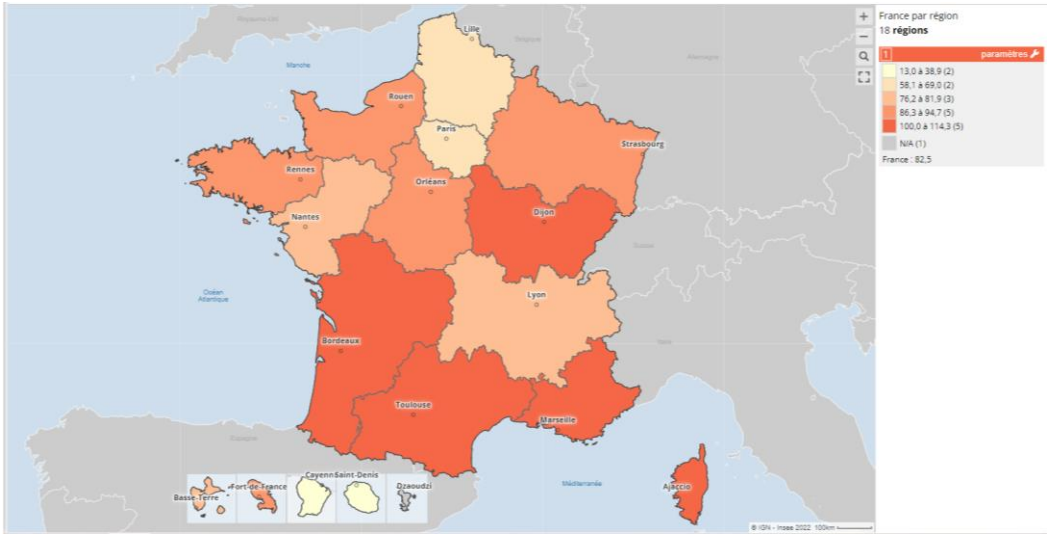
Composée de 13 départements[9], cette région présente la deuxième plus grande superficie de France métropolitaine : 72 724 km². En Occitanie 92 % de la population vit dans l'aire d'attraction[10] d'une ville. Les aires d'attraction des villes représentent 70 % des communes de la région et 92 % de la population. Ainsi, un habitant sur deux réside dans l'une des quatre plus grandes aires.



Population municipale des communes au 1er janvier 2019
et évolution annuelle moyenne 2013-2019

[8] L'essentiel sur… L'Occitanie -Insee, Chiffres clés –Paru le 26/1/2022
[9] Ariège (09), Aude (11), Aveyron (12), Gard (30), Haute-Garonne (31), Gers (32), Hérault (34), Lot (46), Lozère (48), Hautes-Pyrénées (65), Pyrénées-Orientales (66), Tarn (81), Tarn-et-Garonne (82).
[10] Selon l'INSEE, l'aire d'attraction d'une ville est un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, qui définit l'étendue de l'influence d'un pôle de population et d'emploi sur les communes environnantes, cette influence étant mesurée par l'intensité des déplacements domicile-travail.

Il semble que cette augmentation soit associée aux migrations sur territoire (+ 0,6 % par an sur la période). En revanche, la fécondité y est faible et le vieillissement de la population, prononcé (99 personnes âgées de 65 ans ou plus pour 100 jeunes de moins de 20 ans). L'indice de vieillissement d'Occitanie est d'ailleurs l'un des plus élevés de France.



INSEE, Indice de vieillissement, 2019.

- *Les activités économiques dans la région et la représentativité des activités rurales*

À la fin de l'année 2019, 1 244 zones dédiées à l'activité économique de la région accueillent un demi-million de salariés. Situées dans les agglomérations de Toulouse, de Montpellier et de Nîmes, onze de ces zones concentrent 214 000 salariés.

Selon la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI)[11], avec 1200 entreprises, le secteur d'activité aéronautique et spatiale d'Occitanie est le plus important d'Europe. Les secteurs agroalimentaires (première région en nombre d'exploitations bio), des énergies renouvelables, ou encore, du tourisme (10% du PIB régional) prédominent dans cette région. On peut également souligner l'importance de la recherche et de l'innovation dans la région.

Un militant décrit ce dynamisme régional en en détaillant les secteurs d'activités à partir des caractéristiques socioéconomiques, politiques et administratives de la région :

> *« C'est d'abord une région qui attire cinquante mille personnes par an. Donc, c'est une région dynamique qui a à la fois deux métropoles, Toulouse et Montpellier. Ces villes structurent le territoire, et il y a une grande place pour les espaces ruraux. C'est assez intéressant. Il y a quand même beaucoup de départements qui sont très marqués par la ruralité. Au niveau économique, Toulouse est quand même très marquée par l'industrie, l'aéronautique. Je ne vais pas dire que c'est une ville mono-industrie, mais on est quand même dans quelque chose de très important au niveau de l'agglomération toulousaine et dans quelques autres territoires, je pense notamment du côté de Figeac dans le Lot avec la mécanique vallée. En revanche, l'autre partie du territoire notamment du côté oriental qui est plutôt marqué par l'économie très ancienne. Et donc peu d'industries. C'est très ponctuel. On a les avantages et les inconvénients de ce type de situation… Dans cette partie-là, enfin moi je connais effectivement*

[11] Pour plus de détails, cf. https://www.cci.fr

un peu plus de toute façon, un poids des difficultés sociales et de la pauvreté assez importante. On a ici quelques départements qui sont parmi les plus pauvres de France. Je pense à l'Aude, je pense au Gard en particulier, ou à quelque territoire où on a des taux de chômage très importants, et des taux de la pauvreté aussi importants. Politiquement d'ailleurs dans ces territoires, le Rassemblement National prédomine dans quatre villes en Occitanie. »

- *La forte représentativité de l'activité rurale*

Cette présentation des aires urbaines ne signifie pas pour autant une faible activité rurale. Bien au contraire, 90% du territoire est un espace rural dans lequel vit 39% de la population de la région. L'activité rurale représente encore 26% des emplois. Si le dynamisme démographique est prononcé dans l'espace rural, il le devient plus encore quand il est à proximité des plus importants pôles d'emploi de la région.

Le secrétaire de l'URI Occitanie a lui aussi insisté sur la diversité d'activités économiques de la région en rappelant la grande importance de l'activité rurale :

« Ce que je peux dire en lien avec ce que je connais de mieux c'est qu'on est sur une métropole toulousaine, ce qui est moins vrai aujourd'hui avec l'élargissement de la région. Mais auparavant, et c'est malgré tout juste aujourd'hui qu'on peut appeler comme un aspirateur économique puisque sur tout l'ouest de la région, l'activité économique est essentiellement liée à la métropole toulousaine autour de l'aéronautique. (…) Et quand on va à l'est évidemment avec Montpellier où avec une activité de recherche et dans les secteurs de la santé et des labos, etc. Mais on est moins sur une activité industrielle forte et prégnante comme c'est le cas à Toulouse, et je dirais, de la couronne toulousaine avec une représentation syndicale, je dirais, que je peux qualifier moi de pas tout à fait satisfaisante, au regard de l'emploi, on est par exemple sur l'activité que je mets en avant assez peu présent, puisqu'on est la troisième organisation ou voire la quatrième même chez Airbus dans certains cas on est quasiment inexistant. Même si on se rattrape un peu avec la sous-traitance dans… Dans le territoire justement de deuxième rang, troisième rang. On est quand même dans la filière de la métallurgie. On est quand même plutôt bien implantés dans la sous-traitance. Mais ce n'est pas le cas chez Airbus, je dirais. Après on a une répartition, je dirais, alors il y a des territoires évidemment qui sont les moins peuplés comme l'Ariège et la Lozère, je les cite où là on est vraiment très, très peu présents. Mais on a une forte concentration évidemment de nos adhérents sur des départements de… De la Haute-Garonne, de l'Hérault et du Gard. Ce sont… C'est trois unions départementales d'ailleurs, sur ces trois unions départementales, mais je pourrais peut-être te donner la précision, et je crois que ces trois départements concentrent plus de 60 ou 50 ou 60 % de nos adhérents. Puisque derrière on arrive avec le Tarn, les Hautes-Pyrénées qui sont quand même assez loin derrière. On a un groupe là de départements avec, je dirais, c'est quelque chose comme 3000 adhérents, alors que la Haute-Garonne par exemple on est à 7000 adhérents, pour un ensemble de la région. »

- *Une dynamique régionale impulsée par les grandes aires urbaines*

Outre l'activité rurale, la dynamique régionale est marquée par les deux villes qui étaient capitales de leurs régions respectives avant la fusion (des anciennes régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées) : Toulouse et Montpellier. Ces deux villes ont un dynamisme géographique et économique particulièrement important ; elles ont connu une très forte croissance même après la crise économique de 2009 (Estèbe & Jaillet, 2019).

Avec 1 035 280 d'habitant en 2019, Toulouse est aujourd'hui la ville la plus peuplée de l'Occitanie. Pour la même année, la population de Montpellier était de 458 189 habitants et celle de Perpignan, de 203 025 habitants. Si on observe, une concentration à Toulouse et Montpellier, il ne faut pas pour autant en conclure que cette région est très polarisée sur ces deux villes. En effet, même si les liens entre ces villes peuvent être perçus comme modestes, se mettent en place des dispositifs de coopération entre acteurs de l'aménagement de la région depuis sa fusion (Bernié-Boissard & Perrin, 2021).

Dans cette région, en 2017, il existe 24 grandes aires urbaines qui sont aussi des pôles économiques d'influence locale relativement interdépendants (Alasset, Ance, Duprat, Pujol, & Nozières, 2017). Ces aires forment des réseaux d'échanges sur et hors de ce territoire. Elles regroupent au moins 10 000 emplois et maillent l'ensemble de la région. Si elles ne représentent qu'un quart de l'ensemble de la superficie régionale, elles concentraient, en 2017, 8 % de la population et 72 % des emplois régionaux (*op. cit.*).

Tableau 4 – Les grandes aires urbaines (INSEE, 2019 – évolution 2006-2016)

Grandes aires urbaines	Population au 1er janvier 2016	Population au 1er janvier 2011	Population au 1er janvier 2006	Superficie (km²)	Densité au 1er janvier 2016 (hab. /km²)
Toulouse	**1 345 343**	1 250 251	1 169 865	5 381	250
Montpellier	**607 896**	561 326	529 401	1 673	363
Perpignan	**323 336**	305 546	289 497	982	329
Nîmes	**268 087**	256 205	246 516	776	346
Béziers	**173 258**	162 430	155 077	708	245
Alès	**114 893**	112 741	107 585	654	176
Tarbes	*115 886*	*116 056*	*115 051*	*637*	*182*
dont en Occitanie	**113 998**	114 133	113 038	605	188
Montauban	**111 499**	104 534	96 060	796	140
Albi	**100 394**	98 267	95 135	653	154
Carcassonne	**99 586**	97 715	93 832	839	119
Narbonne	**93 576**	89 874	86 300	509	184
Sète	**90 970**	89 377	85 927	138	658
Rodez	**86 745**	83 800	80 250	1 066	81
Castres	**67 698**	67 615	66 960	370	183
Saint-Cyprien	**53 623**	50 966	48 118	163	330
Avignon	*529 190*	*515 123*	*501 866*	*2083*	*254*
dont en Occitanie	**52 289**	51 098	48 729	227	230
Lunel	**51 042**	49 072	45 494	130	392
Cahors	**44 276**	44 610	42 023	713	62
Auch	**41 470**	41 314	39 600	802	52
Pamiers	**35 566**	34 107	31 595	257	139
Saint-Gaudens	**30 302**	29 716	28 401	369	82

Castelsarrasin	**27 458**	26 238	25 933	176	156
Figeac	**25 991**	25 294	25 044	388	67
Bagnols-sur-Cèze	**22 330**	22 413	22 616	63	355
Beaucaire	*30 902*	*28 999*	*28 475*	*160*	*193*
dont en Occitanie	**15 882**	15 894	15 099	87	184
Arles	*55 753*	*55 403*	*54 712*	*797*	*70*
dont en Occitanie	**2 896**	2 893	2 742	38	76
Agen	*113 223*	*111 011*	*107 406*	*951*	*119*
dont en Occitanie	**639**	664	625	37	17
Mont-de-Marsan	*70 005*	*69 850*	*65 849*	*1028*	*68*
dont en Occitanie	**110**	104	108	9	13
Pau	*243 901*	*240 898*	*236 600*	*1487*	*164*
dont en Occitanie	**97**	108	113	17	6

Source : INSEE, recensements de la population, géographie au 1er janvier 2019

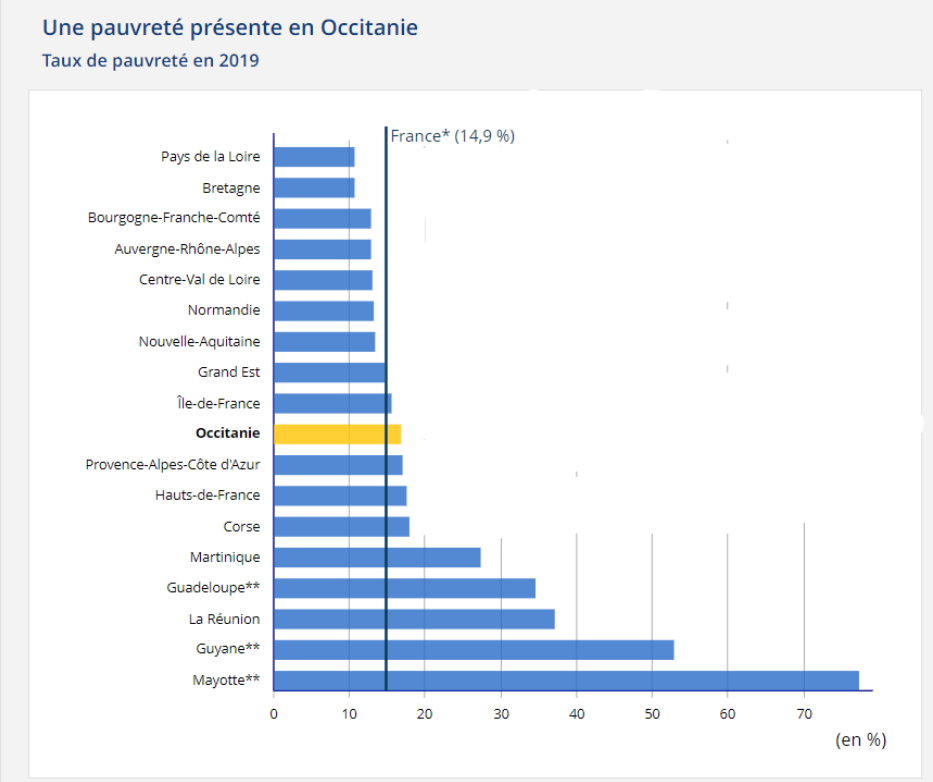
- *Un PIB et un niveau de vie médian plus faible*

Avec un produit intérieur brut (PIB) de 174 milliards d'euros en 2018, l'Occitanie est la quatrième région métropolitaine la plus créatrice de richesse. Elle est devancée par l'Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et la Nouvelle-Aquitaine. Toutefois, les PIB par habitant et par emploi de la région sont un peu inférieurs à la moyenne métropolitaine hors Île-de-France.

Le niveau de vie médian des habitants de la région est de 20980 euros annuels (880 euros de moins que le niveau de vie médian national). De ce fait, l'Occitanie est la troisième région de plus faibles revenus (derrière les Hauts-de-France et la Corse). Sur ce point, on peut observer de forts contrastes entre les départements (par exemple, le niveau de vie médian en Haute-Garonne dépasse 23 000 euros,4 000 euros de plus que dans l'Aude).

Avec un taux de pauvreté[12] de 16,8 % en 2019, l'Occitanie est encore la quatrième région française la plus défavorisée. Sur ce point aussi, on observe de fortes disparités entre les départements. Alors que le taux de pauvreté est de 13,2 % en Haute-Garonne, il peut atteindre 20,7 % dans les Pyrénées-Orientales.

[12] « Un individu (ou un ménage) est considéré comme pauvre lorsqu'il vit dans un ménage dont le niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté. En France et en Europe, le seuil est le plus souvent fixé à 60 % du niveau de vie médian. » (INSEE, 2019).



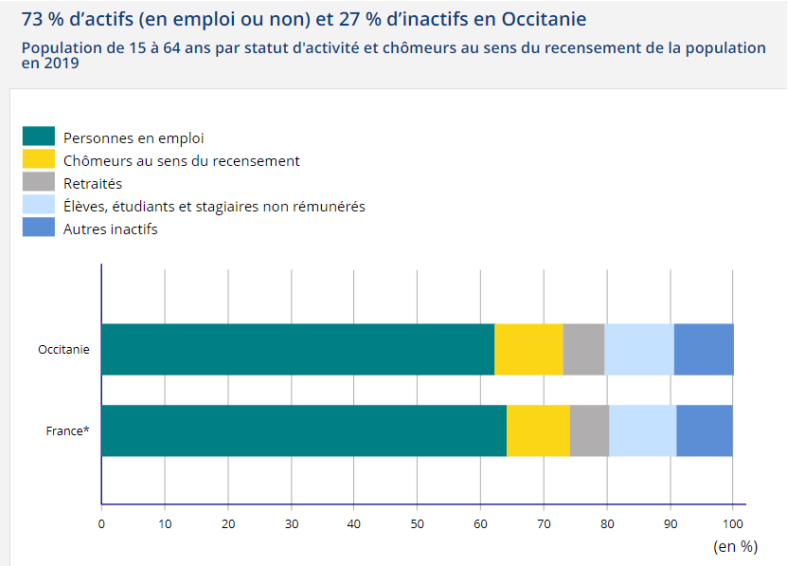
INSEE, 2019

- *Les disparités face à l'emploi en Occitanie*

La moitié des habitants de 15 ans ou plus et non scolarisés ont un diplôme de niveau bac en Occitanie. Même si le nombre de diplômés d'enseignement supérieur est élevé, on peut aussi observer une forte disparité entre les départements : 43 % en Haute-Garonne à 24 % dans l'Aude, le Tarn-et-Garonne et l'Ariège.

Avec 2,4 millions d'emplois en 2020, l'Occitanie a connu une légère baisse d'emploi (-0,8 %), presque la même que celle de la France (-0,9 %). 80 % des emplois de cette région proviennent du secteur tertiaire. Le Gers et la Lozère sont les départements les plus agricoles (plus de 10 % de l'emploi).

Avec un taux de chômage de 9,3 % de la population active régionale, soit 1,4 point de plus que la moyenne française, l'Occitanie est la deuxième région de métropole la plus affectée par le chômage. Ici aussi, on observe de grandes inégalités sur le territoire : si les Pyrénées-Orientales et l'Hérault sont les lieux plus touchés par le chômage, la Lozère a l'un des plus faibles taux.



INSEE, 2019

- *Le fort impact de la réforme territoriale.*

L'Occitanie est un territoire qui a connu de grandes transformations administratives suite à la dernière réforme territoriale. Avec la du 16 janvier 2015 qui redéfinit les 22 régions métropolitaines en 13 nouvelles, le Languedoc-Roussillon et les Midi-Pyrénées sont dorénavant réunis. Après une consultation citoyenne l'année suivante, cette région est nommée « Occitanie. » Comme le montrent Estèbe et Jaillet (2019), certains travaux de prospectives avaient pu préconiser d'autres rapprochements entre les différentes régions de cette aire (Estèbe & Jaillet, 2019). Néanmoins, cette réforme impose « d'emblée de nouvelles coutures » (Bernié-Boissard & Perrin, 2021) entre des « des régimes territoriaux, des contextes politiques et des héritages stratégiques très différents » (Estèbe & Jaillet, 2019).

Plus que sur d'autres territoires moins impactés par la fusion[13], la réforme territoriale en Occitanie a également provoqué de profonds changements dans d'organisation syndicale régionale. En effet, l'enjeu de la fusion de deux URI était d'assurer la continuité des actions interprofessionnelles sur l'ensemble de la nouvelle région :

> *« Donc voilà je suis devenu secrétaire de l'union régionale en 2015 avec très vite une perspective de création d'une URI Occitanie (…) Il fallait mener des actions de revitalisation qui étaient un des enjeux importants pour donner une longue vie à l'interpro. Très rapidement ça a été, pour moi, en tant que secrétaire général, de réussir la fusion des deux URI pour créer une nouvelle entité URI Occitanie. (…) dans sa relation à la fois à l'interpro de proximité, et au syndicat. (…) C'est un contexte nouveau auquel il faut savoir s'adapter pour reformer, pour*

[13] Par exemple, dans les Pays de la Loire, la réforme territoriale n'a provoqué que peu de modifications en termes de découpures du territoire. Si l'on compare ces deux régions, on observe que la mention à la réforme territoriale est quasiment inexistante dans les entretiens des Pays de la Loire alors qu'elle est très fréquente dans tous ceux menés avec des militants d'Occitanie. Elle est aussi souvent perçue comme problématique dans l'organisation syndicale en Occitanie et peu impactante en Pays de la Loire.

reformer une équipe. Et donc là actuellement, on a maintenant, une équipe qui s'est reformée. On est maintenant dans un contexte extrêmement agréable. »

Un ancien secrétaire de l'URI a également décrit les difficultés rencontrées lors du remodelage de l'Union Régionale Occitanie. Ces propos suggèrent un certain épuisement syndical :

« On a été très occupés et préoccupés par la situation interne… Et c'est important de le dire parce que cette période de fusion des URI, en tout cas qui a été décidée par le bureau national, je sais plus lequel à l'époque, pour s'aligner sur la région administrative, nous a épuisés. (…) On a passé énormément de temps à régler beaucoup de problèmes, etc. Alors, ce n'est pas l'unique raison, mais aujourd'hui sur une commission exécutive à huit, nous sommes, seulement quatre alors que nous n'avons pas fini le mandat, à rester par rapport au début de la mandature. Donc, on a renouvelé 50 % de la commission exécutive. Alors il y a eu des départs pour diverses raisons, mais en tout cas ça a été très difficile. Et donc du coup ça a eu quand même pour effet (…) de laisser pas mal d'activités de côté, notamment toute la question revendicative qu'on a maltraitée. Moi, je suis issu de l'URI Midi-Pyrénées avec une bonne implication, une bonne activité sur toutes les questions revendicatives des projets, etc. On n'a quasiment pas fait ça ou très, très peu. Donc on a été plutôt guidés par ceux qui, je dirais, ce que j'ai qualifié tout à l'heure du dialogue notamment de ceux qui s'imposaient à nous avec les commissions paritaires locales quand il y en a, il y a eu des observatoires du dialogue social qui se sont mis en place auquel évidemment nous avons participé, mais c'est pas, on va dire, une grande réussite. Il ne s'y passe pas grand-chose, il faut le dire. Et puis il y a la CPRIA (la Commission Paritaire Régionale Interprofessionnelle Artisanale) qui peine pas malgré tout à se structurer, parce qu'elles le sont, mais à produire. Et donc évidemment après sur la question du dialogue social, il y a toute la partie autour de la saisonnalité, mais toute cette question-là est quand même beaucoup moins prise en charge aujourd'hui. On le constate. Alors pour tout un tas de raisons, il y a aussi la question de notre structuration, de notre organisation plutôt, autour des unions départementales. On a des unions départementales (…) qui s'affaiblissent en fait (…). Mais pour tout un tas de raisons, c'est une question aussi de moyens syndicaux (…). C'est-à-dire que, on voit bien que le temps militant se raccourci. Évidemment, quand on a moins de temps et bien, on le consacre à sa section ou à son syndicat et donc du coup il y en a moins pour les unions départementales. On voit bien, sur de nombreuses unions départementales, les difficultés que nous avons à avoir des permanents pour organiser parce qu'en fait ce dont on a besoin dans les unions départementales, ce sont des animateurs de territoire. (…) On voit bien qu'on est plutôt un animateur de territoire pour justement porter les projets et développer un petit peu les revendications de la CFDT. Et aujourd'hui c'est quand même une difficulté. On voit bien, on a mis en place début de la mandature pour engager les unions départementales de la contractualisation donc, sur projet avec un financement, un cofinancement, etc. Et… Et alors évidemment, ça… Il y a des questions de développement, mais il y a la question des TPE, la question des saisonniers, etc. »

Dans les propos de tous les militants interrogés, on perçoit immédiatement les impacts de la fusion sur l'organisation et l'action syndicale. Le changement d'échelle auquel l'URI a dû faire face a ainsi eu des incidences sur les unions départementales, déjà fragilisées, et sur l'investissement dans des actions locales. Or, comme on le voit exemplairement dans ce récit, la qualité du rapport entre les échelles locales et régionales est déterminante pour assurer une action syndicale interprofessionnelle génératrice de cohésion, de dialogue et d'engagement entre les acteurs syndicaux du territoire. La fusion a ainsi représenté un véritable défi pour les membres de l'URI qui ont dû consacrer une grande part de leur mandat à établir un dialogue entre des unions départementales qui n'avaient pas ou peu de contacts entre elles avant cette réforme.

Après la fusion, la construction d'un dialogue régional entre les unions départementales et la restructuration de l'URI ont constitué les principaux investissements des membres de l'URI.

L'effort a été tel que certains des militants interrogés en viennent à évoquer un épuisement et une surcharge. Toutefois, ces activités étaient aussi la condition pour planifier, piloter et mettre en place des actions interprofessionnelles. De ce fait, au moment de l'enquête de terrain, tous les militants interrogés ont souligné la phase encore exploratoire de l'URI après la fusion et des conséquentes actions interprofessionnelles en cours, à l'exception de celles qui touchent l'emploi et la formation. Dans ce chapitre, nous analyserons deux actions interprofessionnelles : l'une en cours, qui peut être située dans le cadre de la construction d'un dialogue régional et la seconde, plus consolidée, autour de la formation professionnelle.

III.2. Les actions syndicales interprofessionnelles en Occitanie

Dans la région Occitanie, se dégagent deux principaux types d'actions interprofessionnelles : d'une part, des actions de proximité entre les unions départementales de la région et, d'autre part, des formations internes et externes. Dans un territoire récemment fusionné, la question de la proximité est un enjeu majeur de l'agenda syndical et régional du fait de la réunion de départements très hétérogènes. Certains militants ont souligné qu'ils étaient investis dans l'URI dans le cadre du premier mandat, juste après la fusion. Ils décrivent souvent un travail « en interne » durant les deux premières années pour rassembler les forces car les cultures syndicales présentes sur les territoires précédents étaient très différentes.

III.3. 2.1. Un syndicalisme de proximité

Suite au Congrès de Rennes, en 2019, la proximité est définie comme une priorité dans le cadre du droit à l'accompagnement. Les Unions régionales interprofessionnelles (URI) sont les structures de la CFDT qui assurent une grande partie du projet d'un syndicat de proximité. Elles « agissent sur le terrain pour résoudre les problèmes communs à une région, tant en matière d'emploi et de formation professionnelle que de lutte contre l'exclusion, de protection sociale ou d'amélioration des équipements collectifs. » Les URI ont la charge de coordonner l'action des syndicats qu'elles représentent ; de représenter la CFDT dans les institutions régionales, de mettre en œuvre des plans de formation syndicale à destination des syndicats et de siéger dans les instances de la Confédération CFDT. »[14]

Dans cette région, les unions départementales, unions locales et URI coopèrent à différents niveaux pour assurer la proximité : informations sur le droit du travail, soutien aux conflits, mise en commun de moyens pour les sections syndicales et les syndicats, défense juridique.

[14] Site de la CFDT https://www.cfdt.fr/portail/nous-connaitre/notre-fonctionnement/les-unions-regionales-interprofessionnelles-uri-ou-la-cfdt-de-proximite-rec_100479

- *Redonner du sens à l'interprofessionnel après la fusion des deux régions*

En 2017, le groupe de travail « proximité » a signé un accord interdépartemental/URI Occitanie pour mettre en place une « expérimentation proximité » sur le territoire afin de rapprocher la CFDT des bassins de vie. Alors qu'elle était en cours de refondation, L'URI cherchait aussi des manières de rapprocher entre eux les adhérents sur leurs lieux de vie, de créer du lien dans une logique de décentralisation et de décloisonner certaines structures. Cette action était conçue comme un renforcement de l'interprofessionnel sur le territoire. Dans le cadre d'une URI dont l'organisation et la structure se refondaient suite à la fusion des anciennes régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées, le « projet proximité » a permis de rebâtir l'interprofessionnel sur de nouvelles bases et de lui « redonner du sens » :

> *« On voulait faire, un projet de proximité. Le but, c'était de proposer aux adhérents d'un territoire assez localisé, d'un groupement de communes par exemple, de s'y rendre dans le cadre de l'interpro pour échanger, sans avoir forcément de thèmes définis. Le but était de faire vivre l'échange, la démocratie. Et de répondre ponctuellement aux demandes et que les adhérents se connaissent. On a fait une quarantaine d'échanges comme ça pendant la mandature… On en est au début, de quelque chose à reconstruire (…) Le but, c'était de redonner du sens à l'interpro. (…) Et pour ensuite construire en construire d'autres (…) La formation syndicale, enfin tout ce qui relève de la formation syndicale, le développement, la formation professionnelle. Nous, on s'est pas mal investis sur des questions d'égalité des chances, égalité professionnelle comme la lutte contre les discriminations. Donc c'est quelque chose d'assez identifiant dans ce que l'on fait. Et après le but c'est de, de toute façon, pour toutes ces actions, d'aider les équipes syndicales, de proposer des supports de l'accompagnement pour les équipes syndicales qui en ont besoin. Et parfois on leur propose des actions, on ne va pas dire clé en main, mais des moments de sensibilisation, des aides sur un sujet. Il y a tout un volet communication… Et puis, il y a le relais de l'ARC moi depuis deux ans je suis en charge de l'ARC qui on espère va… Va apporter un plus… Soutenir des sections syndicales, mais ça s'appuie sur des choses qui existent déjà finalement. C'est quand même assez important. L'activité d'une URI, ça va dans beaucoup de sens. Et nous, on a passé quand même une mandature qui était quand même, on va dire… Ce qui nous a pris pendant un certain temps le plus de temps, ça a été quand même de fonder une nouvelle structure. »*

Au niveau confédéral, s'est donc développé un plan de proximité syndicale qui consistait à aller à la rencontre des salariés pour créer des liens entre les membres de la CFDT sur le territoire. C'est dans une interface confédérale et interrégionale que ce plan a été mis en œuvre en Occitanie :

> *« On a mis des outils qu'on met à disposition gratuitement des équipes dans le cadre de ce plan de proximité syndical. Alors le slogan, à la CFDT, c'est "vous êtes entouré." En mettant en avant ce que propose la CFDT, comme la question d'organiser les salariés, la question des services juridiques autour des actions que nous menons. Alors c'est vrai que c'est piloté par un responsable (…) qui est un secrétaire de syndicat dans la santé, et qui est très actif autour du développement de l'action syndicale, et plutôt avec un modèle d'organisation de management qui fonctionne plutôt bien. Donc on essaie de reproduire, je dirais, la plus grande échelle, puisque, on sait bien que c'est un faux problème, la question des moyens. C'est-à-dire quand il y a de la dynamique quand on propose quelque chose comme aller à la rencontre justement des agents ou des salariés et qu'on va les écouter, on voit bien, c'est la question du terrain, elle est… Sur ce point-là, la CFDT c'est un syndicat qui fait énormément de terrain, qui va rencontrer les sections, qui va rencontrer des salariés. Et ça, je dirais, c'est essentiel. »*

Ainsi, le projet de proximité représentait un pilier sur lequel s'est bâtie l'URI Occitanie. Du fait de la fusion, cette initiative était destinée à « rapprocher des adhérent.e.s sur leurs lieux de vie, à créer du lien dans une logique de décentralisation et de décloisonnement des espaces de rencontres et de service. Dans un même temps, cela [devait] renforcer l'utilité de l'interprofessionnelle et aider les syndicats à mieux prendre en compte ce que vivent leurs adhérent.e. s au quotidien. » [15]

420 adhérents ont ainsi été invités à venir échanger avec la CFDT. À une occasion, en 2018, le déplacement de Laurent Berger en Occitanie[16] était aussi une manière de renforcer l'esprit de syndicat de proximité à une période durant laquelle l'URI était en reconstruction, comme l'explique un membre de l'URI :



Le « projet-proximité » était ainsi porté par l'URI en associant immédiatement les unions départementales au processus de refonte et en suivant les résolutions d'un syndicat de proximité du Congrès de la CFDT. Pour les membres de l'URI investis dans ce projet, ces actions permettaient de coordonner les acteurs locaux et de définir des priorités d'actions régionales à partir de ces échanges et dans une période qui suivait la fusion :

> *« Les actions interpros n'ont pas augmenté. Il y a quelque chose qu'on a fait durant cette mandature qui a plutôt bien marché, c'est qu'on a à l'URI une action de proximité. On a des chargés de mission proximité avec l'idée d'aller sur des territoires qui ne sont pas ceux sur lesquels nous serons forcément présents, je pense, sur des unions départementales par exemple avec un lieu d'accueil, d'aller parfois vers ce qu'on appelait avant - il en existe encore aujourd'hui —, des unions locales. On identifie avec le fichier l'implantation des adhérents. Et on se dit alors que c'est important d'aller rencontrer ces adhérents-là, de leur parler de la CFDT, mais de leur parler aussi de sujets autres que ceux de l'emploi et, enfin de ce qui est dans leur entreprise, mais aussi peut-être essayer de s'agréger des discussions autour de sujets sociétaux par exemple. On avait deux personnes qui sont des anciens là, qui ont gardé une mission, mais c'était aussi facile de par leur expérience d'aller au contact. (...) »*

Ces actions étaient organisées à l'échelle de l'URI, des unions départementales et, parfois, des unions locales.

[15] Site de la CFDT https://occitanie.cfdt.fr/portail/occitanie/nos-dossiers/organisation/proximite/la-proximite-se-developpe-sur-le-territoire-occitan-srv1_416560

[16] cf. https://occitanie.cfdt.fr/portail/occitanie/actualites/regionales/laurent-berger-le-24-janvier-en-occitanie-srv2_580112

Intensifiant les échanges entre des champs syndicaux locaux, départements et régionaux, le projet proximité met ainsi en place une « bonne maille » de coopération entre ces acteurs :

> *« C'était dans cette construction de l'interpro régionale, à l'origine de la fondation, on va dire, ça a été le premier projet de la résolution, le projet proximité. (…) Parfois c'était que l'interpro, parfois c'était l'interpro avec les syndicats. Ça a ravivé parfois des choses existantes il y a bien longtemps sur des unions locales qui parfois existaient et qui parfois existent moins. Donc soit, ça les a dynamisées, soit ça a permis de reconstruire quelque chose. »*

> *« Cette expérience de proximité était portée par un congrès aussi. Donc je pense que ce qui est important, c'était que dans cette construction de l'interpro régionale, à l'origine de la fondation, il n'y avait ce premier projet de proximité. Il y avait un engagement de toutes les équipes. Et donc ça a été piloté par l'URI avec deux chargés de mission qui ont travaillé avec moi puisque moi j'étais le responsable politique. Notre interpro de proximité, pour nous, c'est les unions départementales. Je sais que c'est des choses qui évoluent parfois ailleurs. Et donc avec treize départements, finalement moi je considère qu'aujourd'hui, ce n'est pas l'avis de tout le monde dans l'URI, mais je trouve que* ***c'est la bonne maille*** *pour cette URI parce que, on a besoin d'une interpro qui soit plus proche que l'union régionale qui est devenue un peu trop lointaine. »*

Ce militant insiste sur le fait que cette priorité de l'URI part avant tout d'une initiative des unions départementales. Ce sont elles qui assurent la densité du réseau régional et rendent possible une action interprofessionnelle infradépartementale. En menant ainsi leurs actions, l'hétérogénéité du territoire et du département est considérée :

> *« Et c'est les unions départementales qui ont organisé cette proximité, sachant que, c'est un projet proximité qui du coup crée des actions infradépartementales, donc une maille plus fine encore que le département qui est aussi quelque part… Les unions départementales sont parfois aussi prises par l'institutionnel et les réunions des bureaux de l'exécutif, pas toujours en lien direct, on va dire. Et donc les actions de proximité qui ont été organisées du coup par l'union départementale, et avec ce lien des chargés de mission, et mon support politique, on va dire, elles se sont concrétisées par le fait de proposer aux adhérents des rencontres dans des bassins de vie, des bassins d'emploi. Et donc on a… On a invité dans ces cas-là, bah tous les adhérents par mail ou parfois par courrier pour dire : venez. La CFDT organise près de chez vous une rencontre de proximité. Et… Et le but c'était de les faire se rencontrer, de permettre aux adhérents de participer à une réunion de la CFDT. »*

Dans un premier temps, cette initiative a donc été l'occasion de créer du lien entre des adhérents qui n'avaient quasiment pas de contact avec la CFDT et une nouvelle dynamique régionale. Elle a aussi été l'occasion de raviver ou de partager des savoir-faire syndicaux, ou encore, de stimuler de nouvelles dynamiques auprès des unions départementales plus fragilisées :

> *« Et puis on se rend compte qu'il y a des adhérents CFDT qui sont parfois sans contact avec la CFDT pendant une année, deux années. Ce contact est parfois réduit à la réception de l'indice fiscal. Des gens qui ne se connaissent pas du tout localement, et qui partagent les mêmes préoccupations de territoires de vie, et sans en parler finalement dans le cadre syndical. Alors ça a été en fait plus ou moins porté par des unions départementales, et certaines se sont plus investies que d'autres, avec des supports des syndicats. Parfois c'était que l'interpro, parfois c'était l'interpro avec les syndicats. Ça a ravivé parfois des choses existantes il y a bien longtemps sur des unions… Des unions locales qui parfois existaient et qui parfois existent moins. »*

Parallèlement, ces espaces ont aussi été l'occasion de recueillir et de systématiser des données sur les adhérents sous la forme d'une cartographie syndicale :

> *« Donc soit, ça les a dynamisées, soit ça a permis de reconstruire quelque chose, soit parfois c'était complètement ailleurs. Et on avait fait une cartographie de la localisation de tous les adhérents en fonction de leur lieu d'habitat sur toute l'Occitanie, département par département, et avec une localisation par codes postaux. Ce qui permettait de faire, nos banques de données en fait. Du coup, ce n'était pas nominatif. »*

Grâce à ce type d'enquête, réalisée par les propres membres de l'URI, a pu alors se tracer un projet de proximité et d'accompagnement syndical :

> *« C'était du nombre par codes postaux. Et à partir de ça, on a pu proposer aux unions départementales, une stratégie de proximité. C'est-à-dire, bah à quel endroit, c'est intéressant de réunir des adhérents dans un premier temps pour construire quelque chose, donc les gens venaient en fait. Et c'était animé par les deux chargés de mission la plupart du temps donc on a proposé un peu une sorte de clé en main d'accompagnement des équipes. Et bah le but, c'était de donner la parole sur un sujet qui n'était pas forcément préétabli, l'actualité, des besoins qui pouvaient s'exprimer. Et on se rend compte dans ce cadre-là qu'il y a un besoin, enfin les adhérents ne connaissent pas tous la CFDT. Il y avait déjà un vrai besoin d'expliquer comment ça fonctionne et comment ils peuvent rencontrer la CFDT, en quoi ça peut les servir en proximité. Ça, c'était pour moi le plus important finalement. C'est que les gens se rencontrent et que, on puisse répondre à des choses parfois très simples. Et je pense que c'est une manière de faire qui peut être porteur de beaucoup d'autres choses. Et on l'a vu à plusieurs reprises parce que parfois il y a des besoins très simples qui s'expriment, ça peut être un besoin juridique : "moi je suis confronté à ceci." Ça peut être aussi : "je n'arrive pas à contacter mon syndicat." Alors on ne me répond pas. » Et ça peut être aussi… On a profité du Grand Débat aussi en 2019, qui était lancé nationalement à la suite de la crise des Gilets jaunes pour justement faire des réunions de grands débats autour des thématiques locales. Et donc ça a fait apparaître aussi des problématiques de territoires que vivent les adhérents, notamment sur les questions de déplacement, de déplacement des salariés, et de service public, proximité des services publics donc qui a conforté les analyses qu'on avait, mais qui ont fait ressortir aussi certainement des possibilités ensuite d'agir localement sur ces questions-là. Alors on n'en est pas encore à la phase d'après parce que 2020 a beaucoup quand même bloqué beaucoup de choses. C'est ensuite de pouvoir construire une stratégie syndicale de proximité. »*

D'autres initiatives s'associent à ce type d'expérimentation comme une lettre d'information périodique ou un espace numérique créé pour que les adhérents puissent suivre l'agenda et les actions de l'URI. L'ensemble de ces initiatives se produit peu après des changements rapides de mandats dans l'URI, comme le décrit cet autre militant. Ces lieux d'informations jouent eux aussi un rôle important dans le renforcement d'un lien entre les acteurs syndicaux départementaux, les adhérents et les membres de l'URI :

> *« On a mis en place c'est déjà… Alors une lettre d'info, alors ça paraît banal, mais autour de la formation et des dispositifs puisque bon, quand on est dans un domaine qui voit une réforme quasiment, voire deux à chaque mandature, donc autant te dire que pour tout à chacun, c'est quand même très compliqué de s'y retrouver. Même si évidemment le fond reste à peu près le même, mais les mécanismes sont quand même assez complexes, il faut le reconnaître. Donc celle qui est en charge de ce dossier a tout de suite mis en place une lettre d'information pour permettre de vulgariser et diluer la formation ou les dispositifs de formation, à destination des équipes et des sections. On a aussi en Occitanie l'espace numérique de travail, une espèce d'intranet où il y a un espace aussi qui permet aussi pour les adhérents, les syndicats, les*

> *sections d'aller chercher les informations, de poser avec une possibilité de poser des questions, etc. »*

D'une part, suite à la réforme territoriale, l'URI a dû rapidement faire face aux profonds changements qui ont affecté son organisation et sa gouvernance. D'autre part, il lui a fallu simultanément renforcer le lien syndical sur un territoire où se retrouvaient des membres de la CFDT qui ne se fréquentaient peu ou pas auparavant. Or, ces derniers sont soudainement devenus liés par une appartenance commune au territoire. La disponibilité et le soutien des unions départementales pour recréer ce lien de proximité syndicale étaient donc essentiels. Des retours que nous en avons eus, il semble que les unions départementales aient fortement contribué aux actions de proximité pilotées par un chargé de proximité de l'URI. Une secrétaire départementale a, par exemple, décrit son investissement dans ces actions de proximité à l'échelle de son département en mettant au cœur de son engagement le lien social:

> « La proximité, c'est un de nos thèmes prioritaires. Dans notre département, c'est important. Si on ne va rencontrer les adhérents, ça ne marche pas. Quand, si l'on ne va rencontrer des adhérents, c'est à nous d'aller les rencontrer. Et le moindre déplacement, ça devient tout de suite 3/4 d'heure de temps. Mais voilà, la proximité, c'est prioritaire pour nous tous, c'est un des enjeux en termes de relations. Enfin, c'est important. Et c'est pareil que dans d'autres actions, on est tout de suite sur des démarches interpros. L'interpro c'est tout le monde, les salariés inclus, les petits et les grands. Une démarche intepro, c'est recréer des liens, recréer des échanges, se connaître, permettre de faire ensemble sur un secteur géographique. »

Dans un autre entretien, un militant juge que les relations entre les adhérents et militants de la CFDT se sont profondément modifiées après la fusion. Brusquement, des syndicalistes de lieux très différents se retrouvaient alors qu'ils ne se connaissaient pas (ce qui contrastait avec la sociabilité syndicale d'avant la réforme territoriale) et ont créé une série d'actions nouvelles.

Dans les entretiens réalisés avec les membres de l'URI, on observe que leurs efforts se sont concentrés sur la compréhension des nouvelles caractéristiques régionales après la fusion et de leur impact sur l'URI. Ils ont aussi redoublé leurs efforts pour créer et renforcer des liens de proximité.

Ainsi, la priorité proximité, confédérale et régionale, a permis non seulement de contribuer au développement d'un maillage interdépartementale et infrarégional, mais aussi de mettre en place d'autres actions interprofessionnelles relatives à la priorité proximité. En ce sens, la concentration d'actions syndicales interprofessionnelle destinée à renforcer une dynamique de proximité a été fortement développée en Occitanie. Elle a permis de refonder l'URI en recréant lien syndical sur le territoire à partir du rapprochement des adhérents et militants.

III.4. De la proximité à la formation professionnelle

La proximité constitue certes une priorité de l'agenda de la CFDT et une action interprofessionnelle en soi à l'échelle nationale. Mais cette priorité nourrit encore bien d'autres actions interprofessionnelles. En effet, l'URI Occitanie a fait de la priorité proximité un axe transversal de toutes ses actions interprofessionnelles en coopération avec les acteurs locaux ou départementaux :

> *« Dans l'URI Occitanie, parce qu'on est au tout début d'une histoire et finalement il y a eu quand même cette question de relations entre les unions départementales et URI qui était un peu singulier dans le contexte d'une fondation d'une nouvelle URI. Et donc ce qui a été vraiment un critère favorable, c'est quand une union départementale s'est tout de suite sentie bien, elle a voulu tout de suite être acteur du plan de travail régional. Ensuite, quand on a senti qu'il y avait un ou deux syndicats derrière, ça a favorisé aussi beaucoup les choses et quand en fait les syndicats ont compris l'intérêt parce qu'il y a l'intérêt de contact avec les adhérents, il peut même y avoir un intérêt de développement derrière parce qu'il y a plein de choses à construire. Je pense qu'à terme, par exemple, le sujet de l'ARC peut très vite rencontrer le sujet proximité, le sujet de solidarité aussi. Comment on peut, par exemple faire rencontrer nos mandatés, protection sociale aux adhérents de proximité qui ne les rencontrent pas ? Il a tout ça, ce lien du réseau CFDT qui doit se faire aussi, à mon avis, par de la rencontre. Il faut pas toujours de la rencontre institutionnelle. Il faut aussi de la rencontre très humaine, et très comment dire ? Très de contact direct. Et l'interpro qui apporte justement une vision plus large. »*

C'est dans cet état d'esprit que l'URI s'est investie dans des projets très diversifiés. La formation syndicale et/ou la formation professionnelle sont mentionnées par l'ensemble des militants interrogés d'Occitanie. Ces personnes associent les actions de formation à la proximité. Un dialogue proche avec les unions départementales était d'autant plus important que l'enjeu était aussi de créer un réseau de partage et de remontée d'informations :

> *« Alors au niveau de l'URI, ce qui a été mis en place ça a été très vite des échanges réguliers avec des unions départementales pour faire le point sur la situation parce qu'on était d'abord aussi dans un moment où le temps devant nous était compliqué à entrevoir. Et donc on avait besoin de points d'étape. Donc on a d'abord fonctionné comme ceci pour avoir une idée des réalités, des remontées. Ça n'a pas toujours été simple parce que les autres unions départementales n'avaient pas forcément beaucoup de remontées de leur syndicat qui parfois était aussi avec des contacts un peu distendus avec leurs équipes. La remontée des informations est quelque chose de compliqué, et l'est toujours. On a ensuite instauré beaucoup de propositions de Webinaire. Je pense qu'on doit être à une quinzaine ou quasiment vingt là depuis le mois de juin. Donc très régulièrement. Sur des sujets à la fois très concrets de réalité d'entreprise aujourd'hui sur tous les dispositifs mis en œuvre, les APC, les APLD, les RCC, les RSE, et à la fois sur des sujets de réflexion générale sur les sociétés, sur le monde d'après, et plus aujourd'hui voilà, on a fait quelque chose pour le 8 mars. On fait ce soir quelque chose sur les discriminations au travail. Donc pour créer de l'échange en fait, par la visioconférence, proposer des temps d'échange syndical. Et on a mis en place une cellule de crise à l'URI en essayant d'articuler comment dire. On se rend compte qu'on peut avoir des remontées par les uns, par les autres d'une manière ou d'une autre, et c'est rarement regroupé. Et donc le but c'était de regrouper ça avec deux partenaires avec lesquels on a des conventions avec l'ARC, c'est SYNDEX et puis le réseau d'avocats avec. Et on sollicite les équipes syndicales pour essayer de traiter les besoins. Pour l'instant on en a peu. Et c'est-à-dire que ça remonte peu. Mais quand c'est remonté, on a pu proposer. Voilà. On est au début du projet ARC donc pour l'ADN, et pour accompagner des équipes. Et on a des équipes, des accompagnants formés. On*

> *n'en a pour l'instant pas énormément, mais on a pu faire… On a pu répondre à ces besoins-là en proposant des accompagnements quand ça peut se présenter, on a… Cela dit on a aussi la boîte COVID qui est suivie régionalement. Voilà. Et énormément de sollicitations du côté du réseau juridique, qui sont plutôt des questions — réponses, des… Des sollicitations de comprendre des textes. »*

Au moment de l'enquête de terrain, l'ARC en était encore à ses débuts en Occitanie[17]. D'après les personnes qui ont participé aux entretiens, la formation professionnelle est dans un état bien plus avancé. Elle est définie comme l'une des priorités de l'URI pendant le congrès de fusion et de création de l'URI en 2017 :

> *« Alors je dirais que la formation pro, elle est organisée. Mais c'est vrai aussi pour d'autres sujets, sur les priorités des saisonniers, des TPE… Mais alors évidemment, ça part toujours de revendications. Sur les sujets revendicatifs, par exemple, si je fais le lien au congrès régional, sur la façon dont les thèmes sont amenés, si on prend, alors c'est un peu particulier parce que le dernier congrès, c'était le congrès de fusion et donc on avait une méthode, je dirais, de travail pour la construction de la résolution qui était beaucoup plus participative, oui qui était beaucoup plus participative qu'on a pu, ou que celle que j'ai pu connaître par le passé, c'est-à-dire qu'on avait mis en place, on avait appelé ça "le grand bouillonnement" où on avait créé un espace en ligne où chacun des syndicats, des responsables, pouvait contribuer sur des thématiques qu'on avait travaillées en bureau régional. Et donc chacun pouvait apporter à partir des thématiques, les sujets qu'il souhaitait voir apparaître. Et on avait après fait des arbitrages, etc. Et mis quelques sujets, quelques sujets en débat… Mais par exemple, et ça, c'était plutôt consensuel, c'est-à-dire que donc je n'ai pas la mémoire. Il y avait quatre débats aux quatre congrès. Il y en avait un notamment sur le cumul des mandats puisqu'on a fait voter, alors c'est en lien justement avec nos engagements dans les structures, mais on a fait un amendement contre le cumul des mandats successif et dans le temps. Donc du coup ça, c'est quelque chose qui a été débattu. Mais sur la question de la formation professionnelle par exemple, il y avait… C'est quelque chose qu'on a eu beaucoup de mal à mettre en place. »*

À cette même occasion, le débat s'est conclu par un consensus autour de la priorité à donner à la formation professionnelle. La formation syndicale en était une autre. Néanmoins s'est posée la question du temps de travail du secrétaire chargé de ce dossier. Comme ce dossier exige un temps important de représentation, certains jugeaient qu'un investissement supplémentaire pourrait fragiliser les liens directs avec les adhérents. Cette négociation interne a mis en lumière un débat autour du rôle de la représentation dans l'accompagnement syndical :

> *« Par exemple, dans notre résolution, on proposait un accompagnement des parcours pro un peu, un peu sur le modèle du CPF. On s'est dit : il y a peut-être là une bonne opportunité d'accompagner nos militants aussi en traitant les deux volets. Le volet pro et en facilitant les relations avec les instances et les structures qui paramètrent les évolutions. Mais aussi l'accompagnement sur la partie militante. Mais en vérité ça demande beaucoup de ressources… En termes de temps, nous n'arrivons pas à en disposer pour pouvoir concrètement mener cette action au bout. Mais en fait après, je dirais, la façon dont s'est amené pour pouvoir le saisir, le sujet de la formation professionnelle est presque, alors je ne suis pas un bon exemple parce que de fait, la CFDT est tellement engagée dans ce domaine-là, y compris, je dirais par le niveau national et je dirais, engagée et reconnue. Mais ça fait*

[17] Pour plus de détails sur l'ARC, cf. Chapitre Pays de la Loire de ce même rapport d'étude. Du fait de l'état encore initial de l'ARC au moment de la conduction des entretiens, nous n'avons réussi qu'à réunir trop peu d'éléments en Occitanie pour approfondir cette expérience en Occitanie dans ce même rapport. Néanmoins, on peut avoir un aperçu de l'actuelle formation de la région dans un document disponible en ligne : https://occitanie.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2021-12/livret_formation_web_2022_vdef.pdf

l'objet de débats quand même au niveau de la commission exécutive, quand on dit : on est membres de la commission exécutive et donc forcément il y en a un qui a ses fonctions dédiées à la formation professionnelle, il est 100 % sur ces dossiers. Mais après il y a la question des mandats. 100 % sur un dossier, si on enlève le temps passé dans les structures à faire de la "représentation", et bien évidemment que, il y a beaucoup moins de temps au contact des sections, des adhérents, des syndicats, etc. Et donc c'est cette équation qu'il faut résoudre pour pouvoir faire le juste milieu et mettre le curseur exactement là où il faut pour être présent auprès des équipes, et malgré tout être présent dans des instances parce qu'évidemment tout l'intérêt est d'être présent au niveau des instances pour pouvoir, peser et avoir ces entrées pour accompagner au mieux les adhérents. Ce qui est, je dirais, l'objectif recherché. »

Puis, cette expérience s'est consolidée sur la durée de sorte que l'URI participe aujourd'hui très activement à un vaste réseau régional et national autour de l'emploi et de la formation/transition professionnelle. La personne secrétaire régionale en charge de ce dossier est mandatée ou participante dans plusieurs instances de formation, elle semble être particulièrement reconnue dans ce domaine.

L'URI occupe donc un rôle important dans ce réseau et est un acteur reconnu même si cette place peut être à la source de tension avec d'autres organisations syndicales :

« On est, je dirais, pilotes, copilotes dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle transition professionnelle sur la région. Alors nos relations avec des collègues des autres organisations syndicales ne sont pas simples pour autant parce qu'évidemment quand on devient dans la période, première organisation syndicale, et qu'en plus, on pilote les affaires sur l'insertion professionnelle, et du coup on capitalise beaucoup contre… Contre soi dans ce contexte-là, parfois pour de mauvaises raisons, mais en tout cas, c'est comme ça. Mais ce sont vraiment les sujets, nous sommes, je dirais, vraiment en pointe et reconnus d'ailleurs des pouvoirs publics qui comptent beaucoup sur nos apports. Et donc on occupe les postes clés, très clairement, comme dans la transition professionnelle maintenant. Et puis ça nous permet vraiment de passer, de faire passer les revendications CFDT. Et puis en plus ce qui est plutôt intéressant c'est que, dans ce domaine, nous travaillons plutôt bien avec le MEDEF puisque, c'est un sujet, y compris au niveau national sur lequel, on va dire, sans parler de consensus, on travaille de pair. On est vraiment très impliqués depuis très, très longtemps dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle. »

Cette expérience est donc le résultat d'un fort investissement de l'URI dans la formation professionnelle en cohérence avec les priorités d'actions de la CFDT. La secrétaire régionale interrogée, en charge de ce dossier avant la fusion a, elle aussi, une longue expérience sur ce dossier. Elle a d'ailleurs déjà occupé de nombreuses représentations auprès d'organismes de formation et de transition professionnelles. De plus, un membre militant, ayant déjà été en charge de ce dossier, insiste sur le fait que cet investissement est « historique » et que l'URI s'en est toujours donnée les moyens . Par exemple, elle a dégagé un plein temps et un mi-temps supplémentaire pour être en mesure de se consacrer entièrement à ce dossier et à l'acquisition des connaissances que sa gestion exige (des compétences à la fois techniques, politiques d'animation et d'expertise dans ce domaine) :

« Il y a peut-être une différence, c'est justement le fait de devoir, de dégager du temps des militants qui vont se charger de ces questions-là. Et l'URI historiquement a toujours dégagé du temps et des militants qui ne s'occupent que de ça, je le sais parce que moi j'ai fait une mandature. J'étais 100 % sur la formation pro. Donc il y avait un temps plein. Là, on avait, alors c'est un peu moins vrai qu'aujourd'hui, mais on avait une personne et demie qui ne

faisait que ça. Ça permet quand même de travailler, alors il y a la question politique, mais il y a la question technique aussi des dossiers puisque ce qui peut faire la différence, et on le voit aujourd'hui au-delà du positionnement politique, c'est d'avoir des personnes qui sont aussi des techniciens de la formation. Donc ils vont pouvoir travailler sur les deux domaines. Mais ça, c'est une vraie, une vraie plus-value parce que très souvent on constate ou on a des mandatés qui sont issus de ces domaines-là quelles que soient les organisations dont ils sont de bons techniciens et qui ne vont pas faire forcément politique et et/ou inversement. D'autres qui vont siéger dans des instances, et ne faire que de la politique et de ne rien connaître à la technique. (…) Il y a toujours la question de perdre son temps dans les instances. Et ça, c'est des débats qui reviennent régulièrement à la CFDT. Donc est-ce qu'on y fait ? Et entre être sur le terrain avec les salariés, etc. et être dans une instance parfois à se demander pourquoi nous y passons du temps, donc en fait, c'est ça… Et ce qu'on va essayer de faire dans cette mandature notamment, mais c'était prévu précédemment aussi, c'est vraiment de se servir de cette implication dans les instances de la formation pro en particulier, de renvoyer une information et d'être en quelque sorte un lien facilitateur pour toutes les démarches de la formation professionnelle. »

En amont, le rôle de l'URI est aussi de soutenir et d'orienter les salariés qui sont à la recherche de formation professionnelle. L'expertise en informations concernant ce dossier représente donc un atout supplémentaire pour cette modalité d'action interprofessionnelle. Dans le *marché* labyrinthique de la formation professionnelle, l'URI offre ainsi aux salariés de multiples dispositifs d'informations et d'orientation. En suscitant type d'interactions avec les salariés, le syndicat peut donc jouer aussi un rôle d'accompagnateur. Le secrétaire de l'URI en charge de ce dossier doit donc faciliter l'information et les liens entre les instances de formation et les salariés :

« Et, parce que, ce qu'on a constaté c'est que quand bien même il y a tout un tas de moyens de s'informer, un salarié, et ça, quand on fait des sondages on pose des questions, un salarié qui veut faire une formation pro dans sa boîte, pour lui c'est une usine à gaz pas possible entre : est-ce que c'est le plan de formation de ma boîte ? Mon patron ne veut pas, il faut que je sollicite un financement par ailleurs, mais à ce moment-là comment je fais ? Un congé ? Pas un congé ? Qui finance, etc. ? Et les formations qui sont éligibles et celles qui ne le sont pas, etc. Et tout de suite, et ça on le constate très souvent, les salariés sont noyés dans tout un tas de strates. Et donc voilà. Et donc ce qu'on essaie de faire justement avec cette difficulté-là, c'est d'être le lien facilitateur qui permet d'avoir le contact, je dirais, plus direct avec la structure qui permet de déclencher l'action de formation le plus facilement possible. (…) Et puis on fait… On l'a fait une fois par an, mais je ne sais pas si cette année, je crois, on a fait un séminaire autour de la formation professionnelle, mais classique de travail d'information pour… toujours pareil avec le même objectif, la question de vulgariser l'accès à la formation parce que s'il y a quelque chose qui est vulgarisé, je le disais tout à l'heure, qui est difficile, c'est l'accès, et avec toute la question de l'agilité parce que ce sur quoi on travaille beaucoup en Occitanie, c'est la question de l'agilité des structures pour permettre de faciliter l'accès parce que, on se retrouve confrontés à des situations parfois, pour des questions d'éligibilité de critères, des fois, c'est complètement ubuesque. Donc c'est vraiment sur ces sujets-là que nous avons travaillé principalement autour de de l'action syndicale. »

Ainsi, dans le réseau de la formation, en plus de la représentation et de la négociation collective, le mandaté syndical de ce dossier est aussi « facilitateur de l'accès à la formation pour les salariés. » En effet, cette militante et un autre membre de l'URI ont décrit les difficultés de gestion de ce dossier du fait de la complexité du réseau de la formation et, du moins au début, d'un jargon plein d'acronymes. La personne responsable de l'URI travaillant sur le dossier de la formation professionnelle est donc amenée à « vulgariser », pour reprendre ses termes, la présentation de la

formation et son jargon. Le travail d'accès à l'information permet ainsi de rendre plus accessible la formation professionnelle aux salariés.

En outre, la dernière loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », du 5 septembre 2018, reformule considérablement les champs de la formation professionnelle (de même que ceux de l'apprentissage et de l'assurance chômage). D'après la secrétaire régionale en charge du dossier, la promulgation de cette loi a également été une occasion de « saisir une nouvelle opportunité » pour le champ interprofessionnel et pour « porter le paritarisme. »

Afin de renforcer le rôle du champ interprofessionnel, toujours selon cette militante, cette loi a donc été ressaisie par la CFDT, car elle permettait de retracer une « architecture de coordination par rapport aux suivis de politiques d'emploi/formation. » Cette militante décrit le paritarisme à partir de la création « d'un tandem entre la CFDT et le MEDEF », évaluée positivement. En effet, pour cette militante, cette nouvelle modalité de coopération entre ces deux organisations représente une innovante action interprofessionnelle qui a des impacts positifs pour les salariés.

L'architecture de cette coordination du réseau de la formation professionnelle décrite par cette militante repose sur « trois piliers » :

1. Le Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP) qui assure un suivi des politiques publiques au niveau tripartite. Bien qu'elle souligne que cette structure ait parfois été peu fonctionnelle, cette militante la décrit à partir de son évolution. Aujourd'hui, elle la décrit comme « une instance où les quatre composantes ont le même poids. C'est l'une des rares instances ou la coréflexion, la co-construction et la concertation existent vraiment ». Cette caractéristique est d'ailleurs associée au fait que cette instance, en Occitanie, se soit ensuite transformée en cellule de coordination de crise.
2. Le second pilier est celui de la transition professionnelle. Cette militante décrit une transformation par la loi des congés CIF en une structure avec de nouvelles missions, qui vont au-delà de dispositifs de reconversion. Elle cite, par exemple, la transformation de ce dispositif en un observatoire de remontée des besoins et de qualification au niveau territorial, ou encore, le suivi de la mise en œuvre des dispositifs de conseil en évolution professionnelle pour l'ensemble des opérateurs (Pôle emploi, Cap emploi, des missions locales et de mandatés).
3. Le Centre d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation et Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation en Occitanie (CARIF OREF Occitanie). Avec une gouvernance quadripartite, gérée paritairement, cette instance a « la mission de rassembler toutes les données. » Selon cette militante, cette instance est chargée de faire en sorte que les observatoires puissent échanger avec les CAIRD). » Pour cette raison, elle juge que e CARIF est « un outil central, un outil de l'État et de ses partenaires. »

Enfin, même si nous avons peu d'éléments dans les entretiens qui permettent d'approfondir ce point, la question du paritarisme est un autre aspect important aux yeux des membres de l'URI. Selon la personne responsable du dossier au moment de l'enquête de terrain, dans la continuité d'un débat et de décisions nationaux de la CFDT, le paritarisme représentait un véritable enjeu de ce dossier ; cette personne a évalué que le « tandem CFDT/MEDEF » avait permis de le mettre en place. Néanmoins, elle jugeait aussi que le paritarisme pouvait être mis à l'épreuve selon les contextes politiques et économiques. Au moment de l'entretien, elle a d'ailleurs évoqué des relations plus tendues avec le MEDEF qui menaçaient l'équilibre construit précédemment. c'est

d'ailleurs une position que semble partager un autre secrétaire de l'URI qui constate que cette finalité de l'interprofessionnel n'offre que peu de retour pour les adhérents :

> *« Parce qu'en soi, il y a la question du paritarisme, mais gérer une instance uniquement pour la gérer, alors évidemment je vais pas remettre en cause l'engagement, je dirais, paritaire qui est dans les gènes de la CFDT depuis longtemps, mais encore que moi j'ai la liberté de dire, de penser que parfois ça se questionne. Ce temps passé pour faire vivre le paritarisme parce qu'on y croit, mais pour autant, s'il y a vraiment des instances, on peut se poser la question. Et quand nous recherchons des mandatés, voilà, c'est parfois difficile quand on fait la fiche de fonction du mandat, il faut trouver un intérêt parce qu'en fait la finalité… Il faut qu'il puisse y avoir un retour pour les adhérents et c'est pas tout à fait le cas, enfin c'est pas toujours le cas. Ce rapport entre le paritarisme et je dirais, l'action syndicale interpro qui… Qui peut être nuancée parfois. »*

III.5. Conclusion Occitanie

La description de l'URI Occitanie et de quelques-unes de ses actions interprofessionnelles permet de mettre en lumière certains des effets de la réforme territoriale sur le champ interprofessionnel. Aussi, l'Occitanie est-elle un exemple particulièrement significatif plus encore parce qu'elle a été très impactée par la réforme.

En effet, l'étude de l'action interprofessionnelle dans cette région met l'accent sur le travail de restructuration de l'URI, de reconstitution des liens entre les militants de la CFDT et les salariés adhérents, de redéfinition des priorités de deux anciennes régions à partir d'une mise en commun. La proximité a donc pris tout son sens dans cette configuration régionale. Elle a permis de créer du lien syndical entre des adhérents qui ne se connaissaient pas encore et d'instaurer ces rapports de confiance autour des valeurs de la CFDT.

Du point de vue de l'URI, cette priorité a encore permis d'établir un dialogue entre les membres des deux URI précédentes et de mutualiser des savoirs concernant des actions interprofessionnelles menées par chacune d'entre elles. La proximité a permis ainsi de réunir les membres de ces deux URI autour de principes communs de l'organisation syndicale. Les compétences accumulées dans chacun des deux territoires semblent aussi avoir été mutualisées lors de la fusion de l'URI, notamment autour du dossier emploi/formation. De plus, par le biais d'expérimentations, de mutualisation, de savoirs et de débats intenses pendant le congrès régional, un agenda territorial de la nouvelle URI a pu être défini.

L'ensemble de ces mesures a permis à l'URI de trouver des moyens d'adaptation à la réforme territoriale et des modes d'actions interprofessionnelles qui prennent en compte toutes les transformations auxquelles a fait face cet URI. Le « syndicalisme de proximité », valeur fondamentale de la CFDT, a été au cœur de ce processus d'adaptation. Grâce à un travail de base et de redéfinition des échelles syndicales, en rapprochant les acteurs régionaux, départementaux et locaux, l'URI a pu contourner certaines des difficultés ou des tensions provoquées par la fusion. Ainsi, cette expérience territoriale est non seulement éloquente de la *ressignification* des principes de la CFDT (en particulier celui du syndicalisme de proximité) sur le territoire, mais aussi de la manière dont ces valeurs peuvent être garantes d'une action conjointe suite à un profond bouleversement d'une structure syndicale. Néanmoins, comme nous l'avons vu, les

militants ont dépensé beaucoup d'énergie pour reconstruire l'URI. Les entretiens suggèrent que ce processus a été suivi d'un certain épuisement auprès de ceux qui étaient les plus investis dans les actions qui ont suivi la fusion de l'URI. Malgré tout, la recomposition de l'URI semble avoir pu bénéficier de la mutualisation des savoirs et expériences des syndicalistes des deux URI antérieures.

A l'exception des personnes investies dans le dossier de la formation professionnelle, toutes les personnes interviewées ont insisté sur le fait que les actions interprofessionnelles en sont encore à leur début. De ce fait, il est difficile d'évaluer les dimensions innovantes des actions en cours car l'enquête de terrain a été réalisée dans la phase de restructuration de l'URI Occitanie. Néanmoins, la manière dont l'URI s'est réappropriée l'une des valeurs de la CFDT — la proximité — sur son territoire pour guider un agenda d'actions interprofessionnelles dénote d'une grande inventivité et d'une grande capacité à tisser des liens entre des acteurs très diversifiés.

Alors que les secrétaires de la nouvelle URI se trouvaient dans ce processus de restructuration, la crise sanitaire a soudainement redéfini le cours de leurs activités. Comme dans beaucoup d'autres URI, les membres ont dû répondre aux urgences sanitaires tout en rencontrant des difficultés pour accéder aux informations locales. De ce fait, l'URI a multiplié les rencontres virtuelles en vue de créer des espaces d'information, d'accompagnement et de réflexion. Ces espaces de rencontres ont permis de comprendre ce qui se vivait à l'échelle locale et départementale. La CFDT a également mis en place une « boîte COVID », une boîte mail spécifique, gérée par l'URI, destinée à répondre aux questions des salariés dans ce cadre de crise sanitaire.

De manière plus détaillée, un secrétaire de l'URI a décrit ses activités pendant cette période :

> *« Alors, au niveau de l'URI ce qui a été mis en place, ça a été très vite des échanges réguliers avec des unions départementales pour faire le point sur la situation parce qu'on était d'abord aussi dans un moment où le temps devant nous était compliqué à entrevoir. Et donc, on avait besoin de points d'étape. Donc on a d'abord fonctionné comme ceci pour avoir une idée des réalités, des remontées. Ça n'a pas toujours été simple parce que les autres unions départementales n'avaient pas forcément beaucoup de remontées de leur syndicat qui parfois était aussi avec des contacts un peu distendus avec leurs équipes. La remontée des informations est quelque chose de compliqué, et l'est toujours. On a ensuite instauré beaucoup de propositions de Webinaire. Je pense qu'on doit être à une quinzaine ou quasiment vingt là depuis le mois de juin. Donc très régulièrement. Sur des sujets à la fois très concrets de réalité d'entreprise aujourd'hui sur tous les dispositifs mis en œuvre, les APC, les APLD, les RCC, les RSE, et à la fois sur des sujets de réflexion générale sur les sociétés, sur le monde d'après, et plus aujourd'hui voilà, on a fait quelque chose pour le 8 mars. On fait ce soir quelque chose sur les discriminations au travail. Donc pour créer de l'échange en fait, par la visioconférence, proposer des temps d'échange syndical. Et on a mis en place à partir de début 2021, une cellule de crise à l'URI en essayant d'articuler comment dire ? On se rend compte qu'on peut avoir des remontées par les uns, par les autres d'une manière ou d'une autre, et c'est rarement regroupé. Et donc le but c'était de regrouper ça avec deux partenaires avec lequel on a des conventions avec l'ARC, c'est SYNDEX et puis le réseau d'avocats avec. Et on sollicite les équipes syndicales pour essayer de traiter les besoins. Pour l'instant on en a peu. Et c'est-à-dire que ça remonte peu. Mais quand c'est remonté, on a pu proposer. Voilà. On est au début du projet ARC donc pour l'ADN, et pour accompagner des équipes. Et on a des équipes, des accompagnants formés. On n'en a pour l'instant pas énormément, mais on a pu faire… On a pu répondre à ces besoins-là en proposant des accompagnements quand ça peut se présenter… Cela dit on a aussi la boîte COVID qui est suivie régionalement. Voilà. Et énormément de*

> *sollicitations du côté du réseau juridique, qui sont plutôt des questions — réponses, des… Des sollicitations de comprendre des textes. »*

Un autre secrétaire de l'URI a aussi décrit les sujets qui étaient discutés lors de ces rencontres portant essentiellement sur les conditions de travail (télétravail, travail en présentiel, chômage partiel…). Nous pouvons observer que malgré la surcharge provoquée par le rythme accéléré de réunions, ce secrétaire juge de manière plutôt positive les échanges qui ont eu lieu pendant cette période :

> *« On s'est très vite organisés avec les vidéoconférences. On a vu de la part des militants une grande disponibilité, même si je dois dire qu'en tout cas ça, c'est mon point de vue personnel, ça m'a quand même plutôt épuisé puisque, on a augmenté le rythme des réunions par rapport à ce qu'on avait fait en présentiel. Alors, on a raccourci les temps de réunion évidemment, mais on a fait des réunions hebdomadaires, ce qu'on ne faisait pas forcément. On a été plutôt en liens réguliers avec l'ensemble des structures. Quand je dis "l'ensemble", c'est les unions départementales ou les URI ou les syndicats. Même si on a quand même vu une situation un peu difficile de certains syndicats, mais qui eux-mêmes nous ont dit que, ils étaient peu sollicités donc du coup, bon… Donc voilà. Ils sont restés, je dirais, plutôt en réserve. Et puis ce qu'on avait très, très concrètement, c'est la différence entre les syndicats, notamment ceux des services où ils avaient un grand nombre d'adhérents de salariés qui continuaient à travailler, à travailler, je dirais, en présentiel, et ceux des domaines où il y avait de grandes parties de ceux qui étaient en télétravail ou en chômage partiel. Donc on voyait bien ces deux niveaux se différencier dans les relations qu'on pouvait avoir avec les uns et les autres. Parce qu'évidemment dans un premier temps, tous ceux qui étaient dans le domaine du présentiel avec évidemment toutes les… On a été très sollicités par les questions de… De conditions de travail, de situations difficiles liées au présentiel, et les conditions pour faire ce présentiel dans de bonnes conditions justement. Et ceux qui étaient en télétravail ou en chômage partiel donc du coup plutôt plus disponibles. Mais on a eu plutôt, je dirais, une période de bonne qualité d'échange et de liens avec l'ensemble des structures, y compris sur le plan interne sur la gestion de nos salariés administratifs qu'on a, pour une part, pour un temps, mis en chômage partiel, pour d'autres, on a continué à travailler avec elles, etc., etc. Donc c'était plutôt… Moi, j'en tire plutôt un bilan positif même si évidemment, la visioconférence au bout d'un moment, c'était assez difficile. On était contents de remettre les pieds au bureau, de se revoir, même si après on n'a pas tout repris, je dirais toutes les instances en présentiel. Là on se revoit pour la première fois-là, trois jours en séminaire avec toute l'équipe au complet là. »*

Ainsi, alors que la crise sanitaire aurait pu considérablement ébranler le projet de proximité en cours de cette nouvelle URI, il semble au contraire que ces échanges virtuels aient garanti une continuité par rapport aux actions antérieures. Les membres et tous les autres syndiqués semblent plutôt s'être rapprochés et ont mobilisé massivement les outils de communication à distance. Au lieu de provoquer des ruptures, les rencontres virtuelles ont surtout mis en lumière la réactivité de l'URI à trouver des solutions pour assurer une continuité à un syndicalisme de proximité et les liens entre les adhérents.

IV. NOUVELLE AQUITAINE

IV.1. Présentation du territoire Nouvelle Aquitaine

La Nouvelle-Aquitaine est la plus grande région de France en superficie – son territoire équivaut, à titre de comparaison, à celui de l'Autriche. Elle est le résultat de la fusion en 2015 de trois anciennes régions : l'Aquitaine, Poitou-Charentes et Limousin. Cette réalité géographique constitue un véritable défi pour le syndicalisme de proximité que défend la CFDT.

Avec environ 6 millions d'habitants, elle héberge 9% de la population française. Sa croissance démographique, légèrement supérieure à la moyenne nationale (+0,5% contre +0,4%) s'explique par l'arrivée de nouveaux résidants à la recherche d'un cadre de vie attractif (insee). Ces arrivées permettent de compenser le déficit naturel de la région dont le solde naturel est négatif (les naissances ne parviennent pas à compenser le vieillissement de la population). Aussi, Nouvelle-Aquitaine est la région métropolitaine la plus âgée de France derrière la Corse (Labarthe, Lemasson, & Zambon, 2020).

A. PRESENTATION SOCIOECONOMIQUE

Après l'Ile-de-France et AuRA, Nouvelle-Aquitaine est la 3e région la plus créatrice de richesses. Elle contribue ainsi à hauteur de 7% du PIB national.

En termes de richesse par habitant, la région se situe légèrement sous le niveau de vie médian français, avec 21 290 euros par an en 2018. L'Insee note cependant que le taux de pauvreté y est moins élevé, puisque 13,6% de personnes sont sous le seuil de pauvreté contre 15,1% en France. Cependant et comme dans d'autres régions, des contrastes apparaissent dès que l'on « descend » à l'échelle départementale. Certains départements affichent des niveaux de vie médians supérieurs à la moyenne régionale (Gironde, Pyrénées-Atlantiques), alors que d'autres (la moitié) affichent un niveau de pauvreté supérieur à la moyenne régionale.

- *Une population en moyenne moins diplômée*

La région compte 56% de néo-aquitains pas ou faiblement diplômés (aucun diplôme, BEP, CAP). Un peu moins de la moitié de la population régionale (44%) possède donc le bac ou un diplôme de l'enseignement supérieur. Comparativement à la situation nationale, la population est en moyenne *moins diplômée* que la population française.

Cette situation peut s'expliquer par la moyenne d'âge plus élevée dans la région, les générations les plus anciennes étant aussi les moins diplômées en moyenne.

- *Du point de vue de l'emploi*

Avec 2,5 millions d'emplois, Nouvelle-Aquitaine représente 9% des emplois français.

L'une des spécificités de la région est d'être particulièrement agricole, puisque la part des emplois de l'agriculture y est deux fois plus élevée qu'au niveau national (Insee). Au niveau départemental, la Gironde présente un profil de répartition sectorielle similaire à la moyenne nationale, la Creuse est davantage rurale tandis que Charente et les Deux-Sèvres sont davantage industrialisés.

Conséquence d'une moyenne d'âge plus élevée, la part des retraités est plus importante dans la population régionale : 8,2% des néo-aquitains de 15 à 64 ans sont retraités, contre 6,7% des français sur la même tranche d'âge. A l'inverse, la part des étudiants et « autres inactifs » est logiquement moins élevée qu'au niveau national.

Le chômage en Nouvelle-Aquitaine est légèrement inférieur à la moyenne nationale, avec 9,8% de taux de chômage contre 10,3%.

La composition socioprofessionnelle de la population montre 28% d'employés et d'ouvriers, pour 7% de cadres et professions intellectuelles supérieures.

Tableau 5- Population de 15 ans ou plus selon la catégorie socioprofessionnelle en Nouvelle-Aquitaine et au niveau national en 2018

	France	Nouvelle Aquitaine
Agriculteurs exploitants	**0,8**	1,3
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	**3,5**	4,0
Cadres et professions intellectuelles supérieures	**9,5**	7,1
Professions intermédiaires	**14,1**	13,1
Employés	**16,1**	15,9
Ouvriers	**12,1**	12,1
Retraités	**26,9**	31,9
Autres personnes sans activité professionnelle	**17,0**	14,7

Sources : Insee, RP2018, exploitations complémentaires, géographie au 01/01/2021.

B. LA (RE)STRUCTURATION TERRITORIALE DE LA CFDT

En Nouvelle Aquitaine, l'URI compte 168 syndicats de branche. Le plus important en effectifs est le syndicat girondins Interco 33 (environ 1200 adhérents sur la région).

Avec **les autres centrales syndicales** régionales, au moment de notre enquête, les relations ne sont pas au beau fixe : « C'est pas non plus hyper conflictuel mais on ne s'entend pas (…). Les relations que j'ai avec mes collègues équivalents dans les autres organisations patronales ou syndicales, c'est : on se parle mais c'est tout. » Cependant, dans certaines entreprises, des configurations locales plus constructives peuvent exister.

- *Gérer la disparité des territoires*

Les réalités régionales et syndicales sont déséquilibrées. En termes de superficie d'une part. Avec 84 036 km2, Nouvelle Aquitaine est la plus grande région française. Et avec 70 habitants au kilomètre carré, elle est la 4e région avec la densité de population la plus faible derrière la Corse, la Bourgogne Franche-Comté et le Centre Val de Loire. Cette étendue et cette faible densité posent des difficultés évidentes pour le syndicalisme de proximité :

> *« La région Nouvelle Aquitaine, elle est excellente, elle est très bien pour faire du tourisme. Par contre pour faire du syndicalisme c'est beaucoup plus compliqué (rires) et... Et la première difficulté de notre région c'est sa dimension géographique... c'est compliqué en termes de fonctionnement et d'organisation pour nous parce que c'est beaucoup de temps en bagnole. Et si on veut être sur le terrain, si on veut être près des équipes, il faut considérer qu'on passe un tiers voire plus de temps en voiture sur le temps de travail. Et ça c'est un vrai problème, la dimension de notre territoire avec d'autant plus un réseau ferroviaire mal adapté et donc des endroits inaccessibles en train et donc obligatoire de prendre la bagnole. Donc ça c'est le premier point important négatif. » (SG Région NA).*

En termes syndicaux d'autre part, la région est également « déséquilibrée ». L'ex-Aquitaine concentre ainsi l'essentiel des « gros » syndicats de Nouvelle Aquitaine : « dans les 20 premiers syndicats on en a 19 de l'ex Aquitaine. » A l'inverse, les gros syndicats du Limousin par exemple n'apparaissent que bien plus loin dans le classement en nombre d'adhérents. Cette situation n'est pas une surprise puisqu'elle reflète en quelque sorte la géographie économique de la nouvelle région. Les principaux bassins d'emplois se situent dans les agglomérations bordelaise et bayonnaise, puis viennent les aires de Limoges, de Poitier, la Rochelle et Niort... « Et on voit bien le déséquilibre de la région Nouvelle Aquitaine avec une hyper métropole Bordeaux, qui aspire tout. »

Et comme dans d'autres régions évoquées dans ce rapport, Nouvelle Aquitaine connait à partir de 2017 une période compliquée de réorganisation interne (qui coïncide d'ailleurs avec les réformes du CSE) :

> *« Ce qui s'est passé après en 2017 mais vraiment pour faire court, on a eu une fusion des régions Nouvelle Aquitaine, et donc les unions régionales ont été fusionnées également, et là ça a été très dur et très conflictuel en interne. Voilà. Et du coup pour X raisons et là je ne vais pas m'étendre sur le sujet, j'ai été élu secrétaire général de l'URI Nouvelle Aquitaine. »*

> *« On a le passif de nos trois ex-régions puisque la nouvelle Aquitaine, c'est la fusion de Poitou-Charentes Limousin, et Aquitaine. Donc on a un passif qu'on traîne encore sur le fonctionnement de nos unions départementales. On a 13 structures. Alors il n'y a que 12 départements en Nouvelle Aquitaine. Mais on a le département 64 Pyrénées Atlantiques qui est divisé en deux, entre les Basques et les Béarnais. On a 13 structures UD ou équivalentes unions départementales, et ça demande beaucoup d'énergie en termes de coordination d'action, en termes de... Des fois, même de conflits entre personnes voilà etc. etc. » (SG URI NA).*

Cette réorganisation a obéré pendant quelques années la capacité de l'URI à développer des ASIT. Mais elle a également, selon la secrétaire d'un important syndicat de la région, eu pour effet de limiter l'attractivité de l'URI pour les responsables syndicaux et départementaux :

> *« Après bon on va pas se voiler la face, je ne sais pas si vous avez beaucoup interrogé sur la Nouvelle Aquitaine euh... on est donc une région qui a fusionné dans la douleur. Et aujourd'hui nous avons une union régionale qui n'est toujours pas stabilisée par rapport à ça. Et aujourd'hui du coup, nous avons une union régionale qui ne fait pas envie, rêver. Il y a aussi ça. Et là par contre, moi, autant je ferais en sorte d'appeler des personnes à militer dans ces structures-là, autant je serais très honnête aussi pour dire « attention parce que ça va pas être que du bonheur quoi. » C'est dommage mais c'est comme ça. Mais il faut aussi que les gens sachent où ils mettent les pieds. » (SG Interco NA)*

Cette dimension de « l'ambiance collective » est également évoquée, mais de façon peut-être plus générale, par la SG de l'UD interviewée. A propos de ses possibilités d'évolution syndicale (de l'UD vers l'URI), elle aborde les risques qu'elle encourrait de quitter son collectif départemental, dans lequel elle se sent bien, pour rejoindre un nouveau collectif plus incertain :

> *« Je sais que là j'ai un collectif qui est bienveillant, ce n'est peut-être pas le cas dans le tiens déjà, parce qu'ils se tirent un petit peu dans les pattes mais bon c'est compliqué à un certain niveau de la structure, mais nous on s'entend bien entre nous, c'est convivial et on bosse. Moi je vais pas laisser une équipe, voilà, à qui je dois beaucoup et qui compte sur moi » (SG UD NA)*

- Le manque de moyens et le débordement syndical

Les réformes de 2017 ont considérablement amoindri les ressources militantes et conduit à des effets majeurs sur le dialogue social en entreprise (voir le rapport Ires 2022 Chabbert, Rey, Thobois). Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, ces réformes ont également réduit les capacités d'action des syndicats et des structures interprofessionnelles. La fonction publique n'est pas épargnée, avec la loi de transformation de la fonction publique. La séquence de réformes Rebsamen, El Khomri et Macron accompagne par ailleurs les réorganisations régionales de la loi Notre de 2015. La crise sanitaire qui débute en 2020 finit de compléter ce tableau particulièrement compliqué pour les organisations syndicales. Ce contexte inédit, caractérisé par une conjonction de dynamiques défavorables – diminution des moyens militants, repli sur l'entreprise, augmentation et complexification des dossiers – a conduit à accroitre la difficulté à mobiliser les militants à l'interpro, et à diffuser un sentiment de débordement voire d'usure militante chez certain.e.s responsables.

Le SG de l'URI l'évoque lors de notre entretien :

> *« J'ai pointé les **problématiques de disponibilité**. C'est-à-dire**, il faut vraiment avoir envie de faire du bénévolat.** Moi j'ai eu la chance à ce moment-là d'être dans une entreprise quand même qui avait du droit syndical assez important donc j'ai pu en bénéficier. Donc c'est vrai que j'ai pu très vite trouver un mi-temps. Et donc un mi-temps, c'était largement suffisant pour faire ce que j'avais à faire. Et... Et bon ce droit syndical aujourd'hui n'existe plus. Et on voit que dans les entreprises, il diminue de manière très forte. Et on a du mal à faire fonctionner nos structures, mais ça j'imagine qu'on va en parler tout à l'heure. Mais les... Les collègues qui étaient moins dotés que moi en termes de... De fonctionnement et de droit syndical, étaient un peu plus en difficulté pour se mobiliser. Donc les réunions se faisaient souvent le soir après le travail etc. etc. Donc c'est**... On est entre la limite de l'engagement syndical pur et dur et le côté un peu bénévolat associatif.** Voilà. Et il y a beaucoup de... De... De réunions ou de choses qui se passaient en dehors des horaires de travail parce que voilà, bah tout le monde n'a pas forcément la chance de pouvoir avoir du temps syndical. » (SG URI NA)*

Pour le secrétaire général de la région, le manque de temps syndical est l'un des principaux freins à l'action interprofessionnelle : « Aujourd'hui pour moi c'est la difficulté majeure. C'est la difficulté principale ». Militer implique ainsi, parfois, de déborder sur les temps familiaux ou de sociabilité amicale, ou tout simplement sur le temps personnel :

> *« C'est peut-être aussi une amplitude des journées qui est agrandie. Voilà après **peut-être que si on interrogeait ma famille elle me trouverait peut-être moins disponible qu'auparavant**. Et après... ça tient aussi à l'organisation que l'on met en place au sein du syndicat pour essayer de faire en sorte que ce soit opérationnel. » (SG Sgen NA)*

La SG du syndicat Interco interviewée confirme avec un point de vue « pro », en prenant l'exemple des difficultés à mobiliser contre la réforme de la fonction publique :

> *« Nous on a eu la loi de transformation de la fonction publique. Qui a libéralisé j'ai envie de dire [rire] le statut de la fonction publique et qui a quand même fait beaucoup de mal dans la fonction publique. Et c'est là où on s'est rendu compte que nous n'arrivions pas à mobiliser du tout. Ça a été les mobilisations je crois les moins denses que j'ai connues. Alors on était en plein contexte gilet jaune aussi. Donc ça n'a pas dû arranger les choses. **Mais on se rend compte aujourd'hui que nous ce que l'on ressent c'est que les gens sont désabusés.** » (SG Interco NA)*

A propos du rapport militant à l'engagement syndical, les responsables rencontrés évoquent toutes et tous une évolution de fond dans la culture militante, dans un sens plutôt défavorable à l'engagement dans les ASIT…

Par ailleurs, la fonction publique connait, avec quelques années de décalage, le sort du privé. Les réformes conduisent à une diminution des moyens syndicaux, accroissant les sentiments de débordements, d'accélération des agendas, de réaction aux urgences avec, *in fine*, moins de possibilités pour porter des projets internes. Ainsi, par exemple, le syndicat Interco n'a pas pu faire aboutir un plan d'action territorial ni la création de petits groupes virtuels (type whatsapp) en raison de sollicitations et d'urgences incessantes :

> *« C'est-à-dire que les représentants du personnel - ce qui est le cas dans le privé hein – n'ont plus le temps de tout faire. Et on a les mêmes incidences, avec quasiment deux ans de décalage par rapport au privé, mais on a les mêmes les effets. Maintenant tout ça nous tombe dessus et on n'arrête pas, **on a tout le temps, tout le temps quelque chose qui arrive.** » (SG Interco NA)*

IV.2. Constats et enjeux relatifs aux ASIT en Nouvelle Aquitaine

Les entretiens réalisés en Nouvelle Aquitaine confirment la plupart des diagnostics posés dans les autres régions enquêtées. Comme ailleurs, les ressources militantes sont considérées comme fragiles, les réformes récentes ayant entrainé un repli des militant.e.s dans leurs entreprises. Mais les réformes ont également nuit indirectement à la solidarité interprofessionnelle, en plaçant les équipes dans une recherche de « rentabilité » immédiate de leurs actions. En situation de raréfaction des ressources, elles sont moins enclines à les mobiliser pour des actions dont les effets ne seront pas visibles rapidement, ni même nécessairement à leur bénéfice. Le propre du syndicalisme interprofessionnel est justement de pouvoir participer au développement de l'organisation dans son ensemble, et pas seulement pour une entreprise ou un secteur en particulier. Cela amène à poser la question du sens et des motivations de l'engagement, donc des priorités dans l'utilisation du temps (et de son temps) militant disponible. Les militant.e.s peuvent manquer de temps mais également d'envie – ou plus prosaïquement, d'intérêt – de s'investir pour l'interpro. D'une certaine manière, cela rend assez exceptionnelle la situation où les deux conditions – de temps et d'envie – sont réunies, d'autant plus que le manque de temps joue négativement sur l'envie ou l'intérêt relatifs de s'investir pour l'interprofessionnel plutôt que pour son entreprise, voire son secteur. Lors des entretiens, l'importance de communiquer davantage et mieux sur l'interpro a été rappelée à plusieurs reprises, notamment lors des formations syndicales.

Ces constats sont plutôt inquiétants surtout lorsqu'on met en parallèle les nombreux enjeux associés aux ASIT. Les entretiens en Nouvelle Aquitaine ont permis d'en repérer au moins six : le renouvellement générationnel des équipes interpro, l'offre d'une pluralité de types d'engagement et de militantisme, la sécurisation de ces engagements dans des parcours syndicaux, l'optimisation des ressources existantes, l'amélioration de la couverture conventionnelle et de l'expertise proposée aux salariés, favoriser la mobilité des militant.e.s…

Après avoir présenté plus en détail les six constats évoqués, nous reviendrons sur les six enjeux des ASIT en Nouvelle Aquitaine, mais plus généralement pour le syndicalisme CFDT.

- *Un constat massif : une fragilité des ressources militantes*

Les moyens militants se trouvent essentiellement au niveau des syndicats, de sorte qu'associer les syndicats aux ASIT est une clé de leur réussite. **Comment mobiliser les syndicats,** pour les associer aux actions interprofessionnelles ? Cette question traverse tout le rapport et le SG de Nouvelle Aquitaine confirme que les réformes récentes ont joué en défaveur de l'interpro :

> *« Il y a tous les sujets pros portés dans les entreprises ou dans les branches professionnelles par les syndicats, et il y a tout les sujets sociétaux portés par l'interpro. Et là,* ***c'est compliqué de rassembler tout le monde, surtout avec la perte de moyens****, la diminution du temps syndical. La question donc, c'est comment on arrive à organiser du débat, ou de la réflexion autour de tel ou tel sujet, et comment la CFDT intervient notamment en Nouvelle Aquitaine » (SG NA)*

Sur le terrain, à toutes les échelles, cette situation se retrouve. Ainsi, la secrétaire générale d'une UD du territoire nous confie son inquiétude à cours terme. L'équipe sur laquelle elle peut compter pour animer son territoire est constituée de militants aguerris, mais retraités. Leur engagement, précieux – indispensable – mais il est voué à s'étioler :

> *« Bon moi aujourd'hui j'ai 49 ans, J.-P. en a soixante-dix, A. 72 ; donc ils sont encore présents sur l'UTR, un petit peu sur le juridique, un peu animateurs de formation, un peu... mais je sais que d'ici à trois ans ils vont commencer à lâcher prise. Et ce qui est certain, c'est que notre génération à nous, on n'est pas assez nombreux, derrière.* ***On est trop peu de culture interpro à s'être impliqués****. » (SG UD NA)*

La secrétaire générale d'un syndicat Interco, pourtant le plus important de la région, abonde dans ce sens :

> *« Pourquoi est-ce qu'septembre, on n'a pas pu faire une cause commune ? C'est parce qu'aujourd'hui on est sub-mergé-de-travail. Nos réalités de forces militantes s'amenuisent –* ***on ne fait plus communauté ou collectif****. Et on est obligé de reconstruire partout, partout, partout. Et avec, en plus, des agents ou des salariés qui nous téléphonent tous les jours, qui nous contactent tous les jours parce qu'ils ont une problématique et que nous on se refuse à dire « ben non on le fait pas. Non on n'y va pas. » Non par contre* ***on passe systématiquement par l'adhésion.*** *Nous ne faisons pas de... On donne un conseil, on fait adhérer pour un accompagnement. Voilà. Donc aujourd'hui on est même dans une situation où... enfin en nombre d'adhérents, d'adhésion, je pense que c'est une des années où on aura fait peut-être le plus d'adhésion. Et c'est l'année où on aura perdu le plus adhérents aussi. (…) On a quand même toujours une fragilité, donc cette force militante, enfin les vrais militants investis, on les a. Mais là par exemple on va être très impactés par les départs à la retraite hein* ***(…) Notre renouvellement militant c'est notre problématique première****. » (SG Interco NA)*

- *Constat #2 : un investissement inégal des secteurs professionnels*

Les ressources existent, mais les réalités sectorielles se traduisent en modalités d'investissements variées. Certains syndicats ou certains secteurs s'engagent pour l'interpro, tandis que d'autres ne le font pas, ou plus :

> *« Nous : moi P., et tout l'exécutif de notre syndicat, on sait ce qu'amène l'interpro, parce qu'on y est impliqués, sur les mandats SEPA, URSSAF, CAF, sur les mandats office public des HLM, sur le juridique... je veux dire les Santé Sociaux, les intercos, quelques « défenses », quelques « S3C » (Communications Conseil Culture) on est présents et on en tient l'union. Mais là* ***on voit quasiment plus les services*** *et pourtant on a des gens formidables aux « services » mais* ***ils ont plus de temps****.* ***L'agroalimentaire on les voit quasiment plus*** *et pourtant on a des gens pleins de compétences mais* ***ils n'ont plus le temps. L'éducation nationale depuis que tout est régional, on ne les voit plus****. (…) En matière de mise à disposition des syndicats entre guillemets hein, de participation, aujourd'hui vraiment il reste, de vraiment présents et participant, il va rester la défense, l'UTR, Santé Sociaux, Interco et un peu S3C.* ***Construction Bois on ne les voit pas parce qu'ils n'ont plus de temps syndical****, SGA bah voilà,* ***Banque & assurance, on ne les voit pas****. La métallurgie on avait quelqu'un qui était super bien ! Aujourd'hui c'est le secrétaire général de la fédération de la métallurgie. » (SG UD NA)*

Ce sentiment est exacerbé par l'impression d'une disparition des ressources militantes par rapport à des périodes plus fastes où les locaux de l'UD étaient « quasiment plein » :

> *« C'est vrai du coup moi y'a des fois j'arrive au bureau le matin, si j'ai pas R., un retraité, qui passe me faire un coucou, ou J.-P. qui est en train de préparer un dossier juridique, ben j'ai que B. la secrétaire administrative et moi. Moi j'ai connu les locaux de l'UD où quasiment tous les bureaux étaient occupés et donc* ***je sens un vide****. » (SG UD NA)*

Un paradoxe, qui est aussi une difficulté, tient au fait que pour mobiliser les troupes et alléger le travail syndical interprofessionnel, il faut produire un véritable effort. La mobilisation des militants est un travail :

> *« **Il faudrait qu'on passe des heures à faire du phoning** auprès des syndicats, auprès des mandataires, auprès des ci auprès des ça, pour avoir vraiment une implication des individus dans l'interpro. » (SG UD NA)*

- *Constat #3 : un repli sur l'entreprise par manque de temps syndical*

Pour la SG de l'UD interviewée, la question est moins celle de la volonté que celle de la possibilité même de contribuer aux ASIT, notamment après les réformes de 2017. Les militants, confrontés à une augmentation des sollicitations et des exigences en même temps qu'à une baisse des moyens, parent au plus pressé et se concentrent sur leurs lieux de travail. Les syndicats, et par ricochet les structures interprofessionnelles, voient leurs ressources militantes s'évaporer :

> *« Aujourd'hui il y a des bonnes volontés mais* ***il y a un manque réel de disponibilité,*** *qui s'est marqué avec les ordonnances travail : la refonte du droit syndical, la révision du droit syndical.* ***L'interpro a été la première structure à souffrir. Tout le monde s'est replié sur son établissement*** *car il y a moins d'heures et plus de travail à faire, avec énormément de recherches documentaires à faire quand on veut bien faire le job, bien préparer les réunions, bien construire les ordres du jour... Donc on ne peut pas le leur reprocher* ***: les militants vont à l'essentiel, mais du coup ils sont moins disponibles pour le syndicat. »*** *(SG UD NA)*

En conséquence, les structures et les militants doivent prioriser leurs engagements – comme l'interpro doit prioriser les siens :

> *« Clairement le militant aujourd'hui c'est d'abord « ma boîte » et la raison c'est que c'est là d'où il tire sa légitimité (…) Dans certains champs c'est compliqué, il se concentre et il priorise sur son champ, il n'a pas de superflu à donner à l'interpro. » (SG UD NA)*

Ces limites en ressources militantes ne sont pas générales : certains secteurs et territoires bénéficient encore d'un « capital militant » suffisamment solide pour permettre de multiplier et diversifier les actions syndicales, notamment en direction de l'interpro. Cependant, plus la contrainte en ressources est élevée, plus une autre logique s'impose qui vient elle aussi fragiliser la participation à des ASIT. Cette autre logique est celle de la recherche d'un retour immédiat sur investissement en termes de développement syndical.

- *Constat #4 : une recherche de rentabilité immédiate*

Un exemple est donné par la secrétaire générale de l'UD interviewée (voir ci-après le point consacré aux campagnes « saisonniers »). Il s'agit des moments où l'UD organise des actions sur des sites touristiques, pour aller à la rencontre des salariés saisonniers. Son expérience est celle

d'une mobilisation toujours plus difficile des syndicats, notamment parce que ces derniers ne perçoivent pas l'intérêt d'y allouer leurs ressources militantes. Plus précisément, ils auraient selon elle conscience des limites des campagnes « saisonniers » en termes de développement syndical immédiat. Si le développement immédiat est une priorité des syndicats, il est logique qu'ils mobilisent en priorité leurs ressources sur les actions qui peuvent le permettre :

> *« (Les campagnes saisonniers), c'est pas le jour où on fera de l'adhésion. Et c'est ça qui gêne pas mal de syndicats, les actions de visibilité ils se disent « ils ont qu'on en a à foutre ?*
>
> *Q : C'est pas rentable ?*
>
> *C'est pas rentable. (Ils disent) : « Moi je préfère mobiliser les troupes, aller sur l'établissement tracter parce qu'il va y avoir des élections, là je vais peut-être matcher quelque chose. Vos conneries, là ça va bien. » Ce qui n'est pas complètement faux. » (SG UD NA)*

Certaines actions syndicales (interprofessionnelles comme professionnelles) obligent ainsi à allouer des ressources militantes sans garantie de retour immédiat sur investissement. C'est aux structures de définir leur stratégie et leurs priorités. Certaines font le pari du moyen et long terme, comme ce syndicat qui a investi sur les « *job tours* », dont il est question plus loin dans le rapport…

- *Constat #5 : redonner du sens à la culture militante*

Le sens même de l'engagement militant a évolué au fil des décennies. Cette perception revient de nombreuses études IRES qui pointent les rapports changeants des adhérents et des militants à l'organisation syndical et au mandat, chez les jeunes mais pas seulement (Beroud, Chartier, Dupuy, Kahmann, & Yon, 2018), (Bureau, Dupuy, Rey, Sarfati, & Tuchszirer, 2020), (Adam, 2021).

Pour la secrétaire générale de l'UD interviewée, la raréfaction des ressources militantes se double d'un engagement moins fort, plus ponctuel et plus incertain qu'autrefois :

> *« Les militants qui ont 70 ans aujourd'hui qui ont été très impliqués dans les interpro, ils avaient du droit syndical, ils étaient présents. Le local UD, il y en avait qui dormaient là ! Le premier secrétaire général que j'ai connu (…) il dormait là quoi ! Il lui arrivait de dormir là, de faire des réunions et de dormir sur place. Donc c'était vraiment un autre environnement. Alors c'était trop hein… Mais du coup quand je vois aujourd'hui **les bureaux vide**, je ne cache pas qu'il y a des moments où **ça me noue l'estomac**. » (SG UD NA)*

Au niveau « pro », ce diagnostic est partagé et repris par la responsable du syndicat Interco interviewée :

> *« Oui je pense qu'aujourd'hui, (toutes les organisations syndicales sont) dans cette situation où des militants, des adhérents qui ont vraiment adhérés parce qu'il y avait du sens, c'est quelque chose que... voilà ils sont en train de partir. Bon bien sûr, on essaie quand même de faire toujours le lien avec les retraités quand même. Pour que cette force reste au sein de la CFDT. J'ai envie de vous dire : on en trouve des adhérents, mais maintenant, **des adhérents qui veulent s'investir, qui trouvent du sens et qui vont mettre un peu de côté leur investissement professionnel, c'est de plus en plus compliqué. C'est plus la fibre militante***

> ***que l'on ne trouve plus.*** *Il y a l'adhérent, et l'adhérent qui restera adhérent toute sa vie sans peut-être nous solliciter, en tout cas sans collaborer à quoi que ce soit en termes d'action syndicale. Voilà c'est, c'est la réalité. En tout cas c'est notre réalité. » (SG Interco NA)*

La combinaison de manque de moyens et de changement cultural accentue les difficultés pour le développement des ASIT :

> *« C'est* ***compliqué de retrouver des gens avec cette envie de s'investir*** *et puis qui ait le temps de le faire, parce ce qu"il faut du temps. On a beau avoir la passion de la CFDT, la passion elle a ses limites. Il y a des choses que les gens ne peuvent pas faire. » (SG UD NA)*

Cette appréciation est partagée par le secrétaire général d'un syndicat Sgen de la région. Pour lui, si le temps militant disponible est une dimension nécessaire de l'action syndicale, elle ne fait pas tout :

> *« Par rapport au temps syndical effectivement, c'est la disponibilité des collègues, disponibilité des adhérents, à se dire « je prends, je suis prêt à donner du temps pour le syndicat ou pour l'action syndicale ». Et* ***ce n'est pas le fait d'avoir du temps syndical qui va me rendre plus disponible****, ce n'est pas le fait de me décharger d'une heure ou deux heures.* ***Mais c'est d'avoir comme priorité de m'engager sur ça****. Parce qu'il y a le travail, puis après il y a tout ce qui va avec, le sport, le machin, ceci, cela. Puis* ***le syndicat il arrive après****, l'engagement syndical il arrive après. J'ai même des militants qui sont là… et ça a été mon cas : j'ai mis dix ans avant de prendre la décharge et c'était sur mon temps perso que je prenais, que je faisais mon engagement. Et c'est bien une liberté que les gens veulent, une liberté. (…) Ce que je constate de plus en plus, et notamment chez les plus jeunes, c'est qu'ils sont dans l'attente. On entend « c'est bien ce que vous faites, c'est très bien, mais* ***bon moi j'ai théâtre, j'ai pas le temps pour le syndicat*** *». » (SG Sgen NA).*

D'une façon schématique, il est ainsi possible de « croiser » deux dimensions de l'engagement : une dimension de la culture militante qui peut être à l'origine de l'envie de s'investir, et une dimension des moyens matériels pour le faire que l'on peut associer au « temps militant » disponible pour chaque militant. Cette matrice simple permet de voir rapidement que l'engagement « réel » est une situation minoritaire, conditionné par la simultanéité d'une possibilité d'abord, et d'une volonté ensuite.

Tableau 6 – Configurations d'engagement en fonction du temps et de l'appétence

	Temps militant disponible -	**Temps militant disponible +**
Envie de s'investir -	Engagement militant inexistant	Engagement militant inexploité
Envie de s'investir +	Engagement militant empêché / limité	Engagement militant réalisé

Sur le volet du « temps militant », la CFDT peut agir sur plusieurs leviers : celui du développement syndical, mais aussi celui de la revendication politique pour faire évoluer le cadre législatif et accorder, dans les entreprises, davantage de moyens et de ressources au dialogue social et à la représentation collective des salariés (voir les propositions de la CFDT pour améliorer la qualité du dialogue social en entreprises, formulées en janvier 2022).

Sur le volet « culturel », la secrétaire générale de l'UD plaide pour une **revalorisation de l'interpro** locale dans l'organisation et la diffusion d'une « culture » de l'interpro. Cette idée est

reprise par le SG du Sgen interviewé pour l'enquête : « Après on a peut-être aussi un **travail d'éducation** à faire, et de formation, pour dire « t'en es capable, on a besoin de toi, même si c'est pas grand-chose, on a besoin de toi. »

Une autre piste est de parvenir à faire en sorte que les militants **puissent s'épanouir dans leur engagement syndical**. C'est l'idée portée par plusieurs responsables interviewés, pour lesquels le plaisir de militer doit être préservé, voire privilégié : « il faut essayer de faire voir la capacité d'épanouissement qu'on peut avoir. Même si les contraintes sont réelles » (SG Sgen NA).

- *Constat #6 : un manque de communication sur l'interpro ?*

Pour la secrétaire générale de l'UD, l'une des difficultés tient au fait que l'interpro serait relégué à un rang secondaire dans la communication que l'organisation fait en direction de ses (nouveaux) adhérents, élus et responsables. A la baisse des moyens s'ajouterait donc une forme d'invisibilisation, limitant les opportunités d'investissement des militants cédétistes à l'interpro. Cette réflexion renvoie, selon la SG de l'UD, à la perception qu'ont les adhérents de la CFDT, et à l'image que la CFDT donne d'elle-même à ses adhérents. Pour elle, cette perception et cette image sont très limitée et réductrice :

> *« En parallèle (au repli militant dans les entreprises) le fait **qu'on ne parle plus des structures interpro de proximité ni dans les formations** ni dans les... fait que du coup les gens ils adhèrent à la CFDT, donc c'est la grande structure CFDT, ils connaissent grosso modo assez rapidement la personne qui les forment, dans la boîte le délégué syndical qui leur a donné le bulletin d'adhésion quand c'est dans une boîte que ça se passe, quelquefois le secrétaire du syndicat parce que c'est une adhésion spontanée pour un besoin d'assistance, une permanence juridique... et puis Laurent Berger ! Et tout le reste c'est inexistant. **Donc la structure interpro locale : inexistante**. » (SG UD NA)*

En réaction, cette UD investi autant que possible les temps de formation pour exister dans les informations transmises :

> *« Donc nous on a pris la main, je vous le dit clairement, depuis plusieurs années : **formation bienvenue systématiquement on essaie d'intervenir** et même si dans le schéma de présentation il y a pas l'union départementale, on dit « Ben nous on est là ! On est une structure de coordination fonctionnelle... » parce que les nouveaux adhérents, le politique, le pas politique ils en ont rien à cogner, eux ce qui les intéresse, c'est le fonctionnel : « où est-ce que je vais trouver une personne ressource ? » Donc en fait c'est comme ça qu'on se présente mais c'est quelque chose qui n'est plus présenté dans les formations CFDT et c'est dommage. » (SG UD NA)*

> *« Moi j'ai envie de dire dans les formations de nouveaux secrétaires de syndicats, de nouveaux responsables, il devrait leur être dit « **vous avez un interpro à proximité, impliquez-vous** parce que en cas de besoin vous aurez un appui, c'est le collectif qui vous accompagnera, vous assistera etc. » enfin... ce que j'ai vécu moi quoi parce que je me dis ça doit pas être isolé. » (SG UD NA)*

- *Enjeu #1 : le renouvellement générationnel*

Une préoccupation connexe est celle du renouvellement générationnel des équipes interpro. L'assèchement des circuits traditionnels de recrutement implique un investissement supplémentaire dans le travail de développement, d'incitation et de repérage, alors même que les moyens militants tendent à se raréfier. Sur certains territoires, il existerait donc des risques que s'enclenche une spirale décliniste, à contrer à tout prix :

> *« Là moi je tanne (mon syndicat d'origine) sur le renouvellement générationnel, je les tanne ! Et c'est des discussions qu'on n'aime pas toujours avoir, en disant « désormais si vous ne faites rien, dans trois ans au prochain congrès on a la moitié de la CE qui part. Donc ça veut dire que dès aujourd'hui faut que vous envisagiez de faire monter des gens au conseil et que des gens du conseil montent à la CE. »* ***Il faut qu'il y ait de la continuité, et en fait c'est un travail****... **c'est ce qui est le plus fatiguant, c'est qu'on est constamment en fait en train d'emmerder**, moi je dis clairement on les emmerde aujourd'hui.* ***Avant ils avaient quand même un petit peu de temps*** *donc ils venaient donner 2h, 3h, passer une après-midi.* ***Aujourd'hui tout est tellement contraint qu'ils ont même plus ce temps là.*** *» (SG UD NA)*

- *Enjeu #2 : offrir d'autres opportunités de militantisme et d'engagement*

Si la communication sur l'interprofessionnel est importante du point de vue de la structure – parce qu'elle manque de ressources militantes –, elle l'est également du point de vue des adhérents qui peuvent découvrir d'autres opportunités d'engagement militant. En effet, pour celles et ceux pour qui l'engagement dans l'entreprise parait compliqué, voire impossible, l'interpro peut offrir des perspectives d'épanouissement militant :

> *« Il y a plein de gens que je vois, qui dans leurs boites sont allés à la CFDT et quand on leur dit « faudrait vous présenter », ils ont répondu « ah non non moi dans ma boîte j'ai pas envie, je veux pas que ça se sache ». Et quand par contre leur dit « mais ça vous intéresserait de participer un jour de temps en temps à l'interpro... » - « ah ouais, pourquoi pas », à partir du moment où c'est pas dans leur boîte… Et donc je pense qu'il y en aurait pour tous les goûts. À la condition qu'on sache que ça existe. » (SG UD NA)*

- *Enjeu #3 : sécuriser les engagements*

L'engagement est logiquement facilité lorsqu'il est accompagné de militants expérimentés. A partir de sa propre expérience, la SG de l'UD interviewée plaide pour des équipes solides qui puissent aider les nouveaux responsables notamment sur les dossiers les plus sensibles, techniques et politiques :

> *« J'ai quand même des dossiers lourds, lourds à porter : des liquidations de structure, des plans de licenciement, des PSE à négocier... et moi à 36 ans je débarquais ! Donc si j'avais pas eu les copains J.-P., R., M., S. à mes côtés****, je crois que j'aurais pris le bouillon****, j'aurais jeté l'éponge, je serais parti dans ma boîte en courant. Et quand on voit aujourd'hui la rotation des secrétaires de syndicats, ça aussi je pense que la confédération doit avoir des chiffres, moi si j'ai bien compris de ce que la fédération nous a présentée,* ***la durée moyenne c'est à peine un mandat et demi quoi****. » (SG UD NA)*

Sécuriser collectivement l'engagement s'inscrit également dans une logique de continuité de l'action syndicale. En effet, dans un contexte de ressources limitées, les relais sont rares voire inexistants. Cela fait porter sur celles et ceux qui gèrent les dossiers, une responsabilité et une charge « mentale » plus importantes :

> *« **Si moi demain il m'arrive un truc**, en fait les bureaux vont rester vide 80% du temps. Et du coup ça me motive aussi. J'y vais tous les jours à la fois pour le syndicat (dans lequel j'ai encore des responsabilités) et j'y vais pour l'union départementale, pour qu'il n'y est pas que la secrétaire administrative dans les bureaux. »*

La répartition du « travail syndical » est également nécessaire pour ne pas épuiser les militants habituellement engagés, celles et ceux toujours partant.e.s pour contribuer aux ASIT. Nous retrouvons l'idée évoquée plus haut du « travail de mobilisation » nécessaire pour constituer des équipes suffisantes en vue de mettre l'ASIT en œuvre :

> *« On décide en bureau de lancer une action, on en parle, aidé par le conseil de l'UD où on a quand même quasiment tous les champs professionnels représentés donc tous les syndicats ; on cale des dates etc., on envoie un mail, mais si on a trois réponses on envoie une relance, une deuxième relance, une troisième langue et puis donc au bout d'un moment, c'est soit on annule l'action, soit on fait du phoning. Et sinon c'est la loi, comme ils appellent, la règle du TLM, c'est « toujours les mêmes » (rires). Et voilà c'était une espèce de procuration, un chèque en blanc signé au bureau de l'UD « vous avez qu'à vous vous taper l'action, on est d'accord mais là on n'est pas dispos » (SG UD NA)*

- *Enjeu #4 : pouvoir utiliser les moyens existants*

Le manque de ressources militantes entraine une autre conséquence sur les ASIT. Il limite la capacité de l'organisation à agir, même si par ailleurs, des moyens matériels et financiers existent. Selon la secrétaire générale de l'UD interviewée, ce frein existerait autant dans les syndicats qu'au niveau interprofessionnel :

> *« C'est terrible parce que nous, on a fait notre petit parcours de croissance en termes de taille de syndicat, donc on a des moyens financiers aujourd'hui qu'on n'avait pas il y a dix ans… mais on n'est pas non plus en capacité de salarier un militant. Je veux dire, **on a de quoi agir, de quoi faire des actions et on n'a pas les personnes pour les faire**. Et pour l'interpro c'est pareil. On a les moyens d'agir, on a le matériel, on a ce qu'il faut, on a les locaux mais **on n'a quasiment plus les personnes pour animer.** » (SG UD NA)*

- *Enjeu #5 : couvrir convenablement les champs conventionnels*

Comme nous l'avons évoqué dans le premier constat, les syndicats et secteurs professionnels se mobilisent inégalement dans l'interpro. Outre le manque de ressources militantes pour mener les ASIT, cette inégal investissement a des conséquences évidentes en termes d'expertise sectorielle. Les « trous dans la raquette » sont autant de points aveugle de l'interpro, lorsqu'il est sollicité sur des thématiques transversales qui concernent davantage certains secteurs. S'il y a, à l'UD ou à l'URI, des représentants de ces secteurs, l'expertise est assurée. A défaut, c'est aux militants interpro de s'approprier le dossier, avec les moyens du bord :

> *« On avait fait faire une étude (à un cabinet conseil) sur le département il y a six ans, avec une analyse économique vraiment prospective sur le département des Landes, par bassins d'emplois, par champs professionnels, vraiment un document super. Derrière, le temps pour l'exploiter, il faudrait couvrir tous les champs pros et on n'a pas les militants des champs professionnels pour venir. Donc en fait* ***c'est nous qui nous substituons à eux*** *mais vous n'allez pas en réunion sans avoir préparé le dossier. Moi je vais parler, je ne sais pas, d'enseignement en MFR ou dans un CFA, sans connaître l'environnement, les tenants, les aboutissants... donc* ***ça demande à chaque fois un travail d'appropriation quand on n'est pas du champ professionnel, et ça aussi je pense qu'on en n'a pas la mesure au niveau confédéral****. » (SG UD NA)*

Pour toutes ces raisons – pour ces différents « enjeux » –, c'est bien à une « réhabilitation » de l'interpro qu'appelle la SG de l'UD interviewée dans le cadre de notre enquête :

> *« Je me dis « comment on va tenir ? combien de temps on va tenir ? ». Si on trouve pas les moyens, alors effectivement via cette étude de démontrer l'utilité de l'interpro aux syndicats, mais bien au-delà, de* ***restaurer l'image de l'interpro****. » (SG UD NA)*

> *« Donc pour moi il faut aussi que la confédération change un peu de braquet et refasse un peu la promotion de l'interpro - j'entends bien sur les forums etc., ça c'est intéressant - mais pas seulement ! Faire aussi,* ***refaire la promo du collectif interpro local****. Je pense que ça ça fait vraiment défaut. » (SG UD NA)*

- *Enjeu #6 : recréer des réflexes de solidarité collective*

Pour la secrétaire générale de l'UD interviewée, la réponse se trouve dans la création de collectifs et de solidarités entre responsables fédéraux et locaux. La formation pourrait être un recours sensibiliser à davantage de solidarités sur les territoires.

- *Enjeu #7 : faciliter les mobilités militantes*

Le manque de ressources militantes sur les territoires a également pour effet de limiter les mobilités des responsables. Les carrières syndicales, si elles sont multiples et variées, prennent souvent la forme d'une « ascension » en termes d'échelles et de niveaux de responsabilité : plus la structure concerne de salariés, plus elle est importante et plus l'accès à ses responsabilités est valorisé. Ainsi, on « monte » de la section au syndicat, du syndicat à la fédération, et de l'union locale à l'union départementale, puis régionale, jusqu'à la confédération. Ces circuits peuvent être contrariés lorsque les structures d'origines sont affaiblies par le manque de militants, et que les responsables se sentent contraints d'y rester malgré des opportunités d'ascension organisationnelle.

Ainsi, lorsque des opportunités se présentent dans d'autres structures mais que le collectif de départ est (trop) fragiles, il semble parfois difficile pour les responsables de les quitter sans les mettre définitivement en péril. Cela a une double conséquence : d'une part, des mobilités individuelles « empêchées » ou contrariées ; d'autre part, un assèchement du vivier de responsables susceptibles de monter en responsabilités et de venir renforcer les structures demandeuses. Dans certaines situations donc, il apparait une forme de gestion de la pénurie qui

conduirait, faute de remplaçants, à ce que le renforcement d'une structure de destination (URI, Confédération) ne puisse se faire qu'au détriment de la structure de départ (UL, UD).

Cela a été le cas que la SG interviewée dans le cadre de notre enquête qui, pour ne pas fragiliser voire mettre totalement en péril son UD, a refusé plusieurs invitations à des échelons supérieurs. Elle a ainsi été sollicitée à deux reprises pour un poste à l'échelle fédérale, qu'elle n'a pas accepté pour ne pas détériorer une situation locale de son UD déjà très fragile :

> *« Moi j'avais été abordée il y a quelques années pour intégrer le secrétariat national. Ça ne s'est pas fait. J'ai été abordée une seconde fois pour intégrer le secrétariat national et clairement j'ai dit : «* ***Moi si je lâche l'UD aujourd'hui, si je lâche le syndicat, potentiellement je fragilise la CFDT (du territoire)****. Ce n'est pas de la prétention de ma part, c'est une question de pragmatisme.* ***Aujourd'hui c'est moi qui suis physiquement présente dans les locaux****. Si je n'y suis plus parce que je monte à la fédération… non mais voilà ça aurait été certainement passionnant de faire ce que je fais au niveau fédéral mais voilà quoi, ça fait dix ans que je m'investis aussi pour que la structure locale qui m'a tant donné, reçoive. C'est un peu ça quand même, je rends aussi ce que l'on m'a apporté. C'est ça l'investissement. Voilà donc tout lâcher, j'aurais le sentiment de les trahir, il faut le dire comme ça hein, parce qu'on est un collectif. » (SG UD NA)*

La situation se répète lorsqu'on évoque avec elle la possibilité de rejoindre la CE de l'URI Nouvelle Aquitaine :

> *Et quand (on) m'a dit il y a quelques mois : « Est-ce que tu ne monterais pas à la CE de l'URI ? », bah j'ai répondu la même chose. Je lui ai dit : « je suis désolée (…),* ***mais j'ai pas envie de fragiliser l'UD****. (…).* ***Je vais pas laisser une équipe à qui je dois beaucoup et qui compte sur moi.*** *» Pour quoi faire ? Enfin je veux dire, certains ont cette ambition de vouloir prendre des responsabilités à tous les niveaux de l'orga, ça appartient à chacun.* ***Moi mon ambition c'est que l'orga fonctionne et réponde à ses engagements au niveau local****. Si on veut garder les adhérents en termes de fidélisation faut qu'on fasse la preuve qu'on est capable d'apporter les réponses qu'on prétend apporter, les services qu'on prétend dispenser, au niveau local. Donc du coup* ***j'ai fait le choix moi, de ma petite proximité****. Avec les emmerdes qui vont avec, peut-être avec le peu de perspectives professionnelles qui vont avec mais c'est pas grave. C'est un choix que j'assume aujourd'hui. Je dirais peut-être pas la même chose dans 5 ans si ça se dégradait mais bon voilà aujourd'hui je l'assume (…) »*

Comme nous l'avons évoqué, cette réalité fragilise les structures aux périmètres plus larges, qui sont en recherche de cadres expérimentés à faire « monter » pour assurer leur propre fonctionnement. Tout repose donc *in fine* (sous réserve des validations nécessaires des instances et d'un succès aux élections), sur les décisions individuelles de ces responsables, qui sont en fonction de leurs appréciations personnelles de la situation locale – jusqu'à quel point un départ est-il risqué pour la survie de la structure d'origine ? –, de leurs envies personnelles d'accession à de nouvelles responsabilités, ou encore de leurs conceptions du syndicalisme :

> *« Là en fait, il y a tellement peu de monde... (si je quitte ma responsabilité à l'UD) je prends le risque que ça s'écroule ! Et c'est quelque chose que je veux pas prendre quoi. Et je pense que* ***c'est quand même le cas de beaucoup d'interpro locales****, donc faut pas que les interpro régionales ou nationales s'étonnent de cette désaffection. Et qu'au bout d'un moment* ***c'est pas la région qui va répondre sur un soutien à l'adhérent****, ils peuvent coordonner, ils peuvent mettre tous les services qu'ils veulent à distance etc., quand la personne elle va avoir besoin de rencontrer un militant physiquement, c'est vraiment au niveau local que ça se passe quoi. » (SG UD NA)*

IV.3. Des actions syndicales interprofessionnelles innovantes en Nouvelle Aquitaine

La période couverte par l'étude a été riche en actualités. Du mouvement des gilets jaunes à la crise sanitaire en passant par des réformes ou projets de réformes systémiques, les élections européennes et les congrès confédéraux de 2018 et 2022, les sujets d'actualité revendicative n'ont pas manqué : « on a fait beaucoup d'actions de contact, d'animation et de débats autour de sujets d'actualité » (SG NA).

Au moment de notre enquête, les ASIT de Nouvelle Aquitaine sont celles qui ont été programmées dans le plan de travail de l'URI à l'occasion du congrès de 2017 – celui-là même qui actait la fusion des trois anciennes régions.

Ce plan de travail comporte ainsi trois parties, dont la première concerne évidemment la question de l'adaptation structurelle de la CFDT à la nouvelle région :

- La structuration de l'URI à la suite de la fusion des trois anciennes régions ;
- Le développement syndical
- La proximité – *« l'organisation de la proximité en Nouvelle Aquitaine, là aussi ça a été assez compliqué en termes de temps et d'énergie ».*

La première partie concerne logiquement la structuration de l'URI. D'après le secrétaire général, elle va occuper l'essentiel du mandat, illustrant à quel point ce travail de réorganisation interne a mobilisé comme ressources et énergies syndicales pour adapter les structures cédétistes aux nouvelles réalités régionales :

> *« On a eu une grosse activité pendant ce mandat-là, de structuration et d'organisation de l'URI Nouvelle Aquitaine. Et on s'était donné quatre ans pour le faire. Et j'estime que là, à deux ans et demi, même si c'est pas complètement abouti on a fait quand même l'essentiel du travail »*

Le travail de structuration prend du temps et l'équipe régionale va notamment s'appuyer sur les unions départementales pour qu'elles prennent les relais à une échelle plus fine :

> *« On s'est quand même appuyé pas mal sur nos unions départementales donc nos UD, donc ça veut dire que quatre ou cinq fois par an, on les réunit en coordination, de façon à partager avec l'union départementale les décisions politiques que porte l'URI Nouvelle Aquitaine, et de les concrétiser derrière en actions de terrain. Et c'est au libre choix des unions départementales.*

Comme nous l'avons évoqué précédemment, une part des ASIT passe par les échanges et discussions avec les responsables politiques régionaux, en vue de peser sur les réflexions parlementaires. Mais l'évocation des ASIT renvoie aussi à des projets locaux de développement et à des actions très concrètes de réponses à des situations ou difficultés d'emploi et de travail sur le terrain.

- *La représentation institutionnelle locale*

Le « **climat politique** » de la région est plutôt favorable, avec une sensibilité plutôt « de gauche » :

> *« Et après sur le climat, on va dire politique en Nouvelle Aquitaine, on est plutôt une région marquée à gauche, même si on voit bien ça bouge un peu partout, c'est pas... Enfin je suis plus sûr qu'en France d'ailleurs on ait vraiment une droite, une gauche. » (SG Région NA).*

La CFDT doit par ailleurs composer avec des jeux d'acteurs complexes qui mettent en situation l'État et la Région, et se positionne parfois comme médiatrice entre des pouvoirs publics centraux et régionaux aux agendas différents.

Ces interventions auprès des responsables politiques locaux sont une composante importante du travail syndical régional, bien que mal reconnue et peu visible. Au travers d'un contact régulier avec les parlementaires régionaux, l'URI peut faire passer ses idées et revendications dans les discussions sur les projets de loi :

> *« C'est un relais important pour peser sur les projets de loi (…) on s'est forcé à être dans le contact avec les parlementaires. Alors c'est pas des actions qui peuvent paraître concrètes immédiatement. Mais je sais que ça peut permettre des fois de faire bouger des choses, notamment sur comment porter nos revendications au plus haut, au niveau national, par notre région. » (SG NA)*

La participation au paritarisme régional est également un volet important de l'action syndicale interprofessionnelle, notamment en termes de temps et de ressources militantes consacrées à la représentation dans les différentes instances. Cette participation, coûteuse en temps et en ressources, permet en contrepartie de participer activement aux discussions locales et d'avoir des « antennes » dans ces lieux stratégiques :

> *« Si je prends l'exemple de ce qui s'est passé autour de la crise et du déconfinement, on a eu un gros travail autour de la conférence sociale en Nouvelle Aquitaine pour porter les problématiques de l'emploi dans notre région, apporter notre vision du soutien à certains secteurs d'activité comme l'aéronautique, l'hôtellerie restauration, le tourisme, la culture, l'automobile, etc. Ce sont des secteurs d'activité très implantés dans notre région, et qui vont avoir besoin d'un soutien pas seulement financier, mais un soutien en termes de formation professionnelle. Et là pour le coup, on a des militants qui sont présents dans des organismes de formation professionnelle. Et donc l'enjeu, c'est comment on anime ce réseau de mandatés pour porter nos revendications jusque dans ces organismes et d'avoir le retour de ce qui se dit, des problématiques qu'il peut y avoir. » (SG NA)*

Cette participation devient ensuite une ressource pour l'organisation dans son ensemble, et pour toutes les composantes de l'URI – si tant est qu'elles en aient connaissance. Par exemple, concernant la formation professionnelle, l'expertise acquise par la participation au paritarisme local peut servir ensuite aux syndicats confrontés à des questions d'emploi :

> *« Par exemple, on peut ensuite mettre tout ce travail-là au service des syndicats pour qu'une équipe syndicale qui a des risques de licenciement éco sache qu'il y a des dispositifs de formation professionnelle qui existent qui sont financés par la région, et qu'elle peut le proposer à son employeur, qui parfois lui-même n'est pas au courant. Et c'est bien grâce à*

> *l'interpro qu'on va pouvoir être dans le revendicatif dans une entreprise, même si c'est porté par un syndicat pro. C'est ce lien-là qu'on est en train de créer, et qui doit fonctionner si on veut* ***rester sur une stratégie de fonctionnement à deux jambes*** *à la CFDT. » (SG NA)*

- *Les actions « saisonniers »*

C'est le cas par exemple avec **les actions « saisonniers »**, qui se renouvellent chaque année et visent à apporter des réponses opérationnelles, de l'information et des contacts à des travailleurs qui peuvent méconnaitre leurs droits. Pour une région aussi touristique et étendue que Nouvelle Aquitaine, la saisonnalité de l'activité s'étend sur une grande partie de l'année :

> *« En Nouvelle Aquitaine, on peut faire des actions « saisonniers » de janvier à décembre. On a la montagne. On a la culture agricole, bien sûr les vignes en premier, mais il y a la cueillette des pommes, les asperges, enfin il y a les haricots enfin il y a... Il y a tout un lot de... De cueillettes de mars à octobre. Voilà. Il y a bien sûr la saison estivale : juillet et août. Et puis il y a les stations de ski plutôt sur les Pyrénées Atlantiques, plutôt dans le Béarn même donc décembre janvier février. (…) Après bien sûr la côte atlantique sud-ouest, elle est très prisée par l'action « saisonniers » puisqu'on a énormément de saisonniers, énormément de touristes et voilà. Donc oui ça, quand on fait le tour... La tournée saisonnier pendant la période estivale, il y a un gros travail de mobilisation qui est fait sur cette côte (…) On s'est amusé à regarder, (dans la région) tous les mois si on veut il y aurait une action « saisonniers » qui serait possible. » (SG NA)*

Les **actions « saisonniers »** revêtent plusieurs aspects : mise en place de stands CFDT lors de forums saisonniers, déplacements sur le terrain pour aller à la rencontre des travailleurs, mais également interventions auprès de partenaires institutionnels locaux :

L'action « saisonniers » a plusieurs aspects. D'abord, nos **participations à différents forums** liés aux actions saisonniers. Je pourrais donner l'exemple précis des Landes qui sont très investies pour participer à ces forums pour informer sur leurs droits les saisonniers qui viennent se renseigner pour avoir un boulot. Donc ils rencontrent des employeurs, mais en même temps ils peuvent passer par le stand CFDT et puis recueillir aussi des informations sur le droit du travail. J'estime que c'est quand même très important d'être présent sur ce type de forum. Ensuite, il y a toutes les actions saisonniers où nos unions départementales organisent un planning et où elles **vont à la rencontre des saisonniers directement sur le terrain**, pour porter des informations et puis recueillir les éventuelles questions qu'ils auraient à nous poser, ou des éventuelles situations à traiter. Voilà. Enfin, à titre personnel, je m'étais beaucoup engagé quand j'étais à l'union départementale sur la cueillette des pommes en Limousin. C'est une belle action qui est faite avec des interventions auprès de Pôle emploi, auprès de la DIRECCTE, mais bien sûr aussi sur le terrain pour aller rencontrer les saisonniers.

Le covid a créé des difficultés mais également des opportunités de partenariats, avec des **logiques interprofessionnelles** : « Si je prends l'exemple donc de l'actualité autour du COVID et du confinement, on a bien travaillé avec les Pôle emploi et la DIRECCTE. »

Le SG de Nouvelle Aquitaine prend l'exemple d'une action réalisée en partenariat avec la DIRECCTE des Pyrénées Atlantiques, qui a permis de sécuriser l'emploi de saisonniers en jouant sur les ressources du territoire de manière totalement intersectorielle :

> *« Il y a beaucoup de saisonniers qui, d'habitude, commencent la saison en avril notamment sur le secteur de Biarritz, Bayonne, Hendaye, Saint-Jean-de-Luz etc. Avec la crise sanitaire, ils se retrouvent sans emploi puisque les hôtels restaurants sont fermés. Et donc il y a eu une réorientation de l'activité touristique vers l'activité agricole, puisque là pour le coup on était en manque de main-d'œuvre pour aller faire la cueillette. Il y avait des besoins dans l'agriculture, et donc les saisonniers se voyaient proposer un emploi orienté donc « agriculture » plutôt que « hôtellerie restauration ». La plupart des saisonniers qui arrivent en avril dans la région n'ont pas de logement, ou sont en difficulté, souvent dans des situations précaires etc. Ils comptent beaucoup sur ce type d'emploi. Et donc ça a pu sauver des situations et ça c'est un travail qu'on a fait avec la DIRECCTE Nouvelle Aquitaine, via la DIRECCTE 64, pour proposer donc toutes ces réorientations. » (SG NA)*

Une autre action « saisonnier » emblématique est celle qui se tient dans **un grand parc d'attraction du Sud-Ouest**. L'action est singulière puisqu'elle bénéficie du soutien de l'employeur qui permet aux équipes syndicales de renter dans le parc pour aller au contact des salariés saisonniers et de tenir une permanence dédiée :

> *« Alors ce parc, oui je connais bien parce que c'est vrai que c'est une action « saisonniers » un peu particulière puisque on a un employeur qui permet aux équipes syndicales de rentrer directement dans le parc et d'aller à la rencontre des saisonniers, ou de tenir une permanence d'accueil dans le réfectoire. Enfin là c'est vraiment un exemple de dialogue social à valoriser. En effet, l'équipe syndicale par habitude a le droit sur une période donnée de venir à la rencontre des saisonniers à l'intérieur même du parc » (SG NA)*

Cette situation exceptionnelle tranche avec le commun des actions « saisonniers », dont la mise en œuvre impose de respecter tout un ensemble de règles qui limitent l'accès aux salariés :

> *« Souvent, on est en dehors des entreprises. On rentre pas comme ça dans les entreprises pour distribuer des tracts, ou rencontrer les salariés... Quand on va dans un hôtel restaurant par exemple, alors bien sûr on va rentrer dans le restaurant, mais l'employeur peut nous faire sortir. Donc on est plutôt dans les rues à distribuer l'information ». (SG NA)*

Pour la secrétaire générale de l'UD interviewée, les ASIT « saisonniers » sont surtout **des actions de visibilité**. Elles sont peu efficaces en termes de développement immédiat. En cela, elles ressemblent aux actions « TPE/PME » que nous avions pu suivre lors de précédentes enquêtes (Borisova, Rey, & Thobois, 2014). Ces actions présentent certes de nombreux bénéfices comme celui « d'aller vers » des catégories éloignées du syndicalisme (saisonniers, salariés des petites entreprises), ou d'offrir une occasion de cohésion aux militants lors d'une action collective interprofessionnelles… mais elles permettent rarement d'engranger des adhésions « spontanées » (bien que cela arrive également, comme nous avions pu le voir lors de certaines actions de proximité « TPE »). En conséquence, il est d'autant plus difficile de mobiliser les syndicats à la recherche d'actions de développement plus évidentes :

> *« Dans le cas des actions saisonniers (…), on organise sur site. Par exemple, on avait deux trois sites dans l'été où on allait faire des tractages dans les petits commerces pour toucher un maximum de saisonniers. Et puis derrière, il y avait un stand où ils pouvaient venir prendre des renseignements etc. On arrivait à mobiliser, sur les grandes années, par site, 8 personnes. Donc ça fait un beau collectif quoi. On est une ville de la côte, on fait toute la bordure de la plage... **La réalité derrière, c'est qu'on se rend compte qu'on a très très peu de retour. C'est de la visibilité**, ça se passe bien entre nous, on passe un bon moment, il fait beau, on prévoit un bon pique-nique voilà, mais **il faut aussi être dans l'acceptation que c'est juste une action***

> ***de visibilité*** *qui n'aura aucun retour positif vis-à-vis de la CFDT. Enfin positif...* ***c'est pas le jour où on fera de l'adhésion****. Et c'est ça qui gêne pas mal de syndicats, les actions de visibilité, ils se disent « ils ont qu'on en à foutre ? » (SG UD NA)*

Les actions « Saisonniers » sont également l'occasion d'engager de nouvelles ASIT en direction des lycées : les « job tours ».

- *Les forums emploi et les « job tours » : une proximité auprès des futurs salariés*

Les « job tours » sont des opérations de proximité destinées aux lycéens. Ce sont les ASIT « saisonniers » qui ont amené les militants à imaginer la formule du « job tour » :

> *« Alors nous on a initié ça pour la première fois dans le cadre de la campagne « saisonniers ». On a quand même beaucoup de saisonniers sur les Landes donc au travers des forums de l'emploi, déjà on diffusait pas mal de documentation. Et puis un jour on s'est dit « mais on a aussi beaucoup de gamins dans les lycées qu'ont 18 ans, qui vont commencer par un premier job d'été : est-ce qu'on les approche ? » Et les premières interventions se sont faites comme ça, et après pendant plusieurs années donc, on a structuré ce qu'on appelait notre job tour, et vraiment on avait deux interventions en moyenne par semaine donc on avait quand même dix lycées qui acceptaient de nous avoir à l'extérieur, devant, puisque l'on prévenait le proviseur en disant qu'on gênerait pas, qu'on allait faire un quizz, qu'on venait pour faire de la formation dans le cadre du travail estival et je vous dis, on arrivait chaque année à avoir dix autorisations ». (SG UD NA)*

Ces « *job tours* » complètent donc les actions en direction des saisonniers, mais également les participations aux différents « forums Emploi » de la région, qui permettent également de toucher un public jeune, souvent accompagné de leurs parents.

L'ASIT mobilise différents secteurs et différents syndicats, ce qui permet de répartir les établissements en fonction des spécialités : ici, l'automobile, là, la santé. Une petite équipe de quatre à cinq militants vient en camionnette à la rencontre des lycéens, propose des quizz, un café, des *goodies*. Ce sont aussi des occasions de rencontrer les enseignants, les proviseurs, et tout le personnel des établissements :

> *« On se marrait, au quiz, on avait des réponses oh la vache, les enseignants étaient dépités mais on leur disait, on leur apprenait « si vous n'avez pas toutes les réponses, vous vous mettez à plusieurs, vous avez le droit de renseigner à plusieurs un questionnaire, c'est l'idée même du collectif syndical, chacun a des compétences, on les agrège et on a la solution. »*

Cette ASIT « *job tour* » s'étale sur cinq semaines et couvre une dizaine d'établissements professionnels. Mais à la suite des attentats et en raison des nouvelles mesures sécuritaires, ces actions ont dû être mises entre parenthèse (sans parler ensuite des effets de la crise sanitaire). L'UD souhaite cependant relancer cette ASIT dès que possible :

> *« On s'est poilés sur ce type d'action ! Mais voilà à l'époque on avait une vraie dynamique, on avait encore M., S., on avait encore E., c'est vrai que derrière il va y avoir de nouveau un vide qui va falloir combler j'espère avec de nouvelles synergies, en essayant de convaincre de s'impliquer un petit peu. Parce qu'en plus au-delà du travail de préparation, de formalisation, de la logistique et de l'administratif, le moment militant il est mais extraordinaire ! Et les jeunes quand vous arrivez vous avez deux camionnettes avec marqué en gros CFDT, avec 4*

> *drapeaux, il y a des autocollants partout... et l'une des premières questions c'est : « est-ce que vous connaissez une organisation syndicale ? » Et les jeunes ils sont là : « ... ». On a envie de les gifler ! (Rires) « Ah oui CFDT, mais ça veut dire quoi ? » Alors là on a le droit à toutes les créations (rires). « Est-ce que vous connaissez le nom du secrétaire général ? » Alors on a eu droit à Shrek ! » (SG UD NA)*

Les « *Job tours* » ont également permis de nouer des relations de confiances avec les personnels des établissements. Ainsi, des **journées d'information ont été programmées**, à la demande des établissements, pour permettre aux organisations syndicales et patronales de se présenter aux élèves :

> *« Et donc derrière, on a été resollicités pour faire des interventions sur des journées banalisées dans les lycées, où est régulièrement venu la CFDT, la CGT, la CFTC, sur les Landes. Et en face l'U2P, l'artisanat, les petites entreprises … Ce sont des tables rondes, avec derrière des petits temps d'échange. Et donc soit on préparait des interventions sur le contrat de travail, soit sur les garanties collectives, sur la protection sociale... » (SG UD NA)*

Comme nous l'avons évoqué précédemment, ces actions de visibilité – campagnes « saisonniers », « *job tours* » – ne sont pas immédiatement rentables en termes de développement syndical. Pour autant, certaines structures font le choix de mobiliser une partie de leurs ressources pour y participer. C'est le cas, dans l'exemple suivant, d'un syndicat Santé Sociaux qui investit les « *job tours* » en espérant des bénéfices à plus long terme. Mais cet investissement n'a rien d'évident et demande un travail de remobilisation permanent :

> *« Nous quand on fait le choix à la Santé sur le « job tour » d'aller sur tous les lycées où il y a la filière sanitaire et sociale, d'aller sur les ISI – les instituts de formation en soins infirmiers –, on essaie de faire une intervention chaque année. On essaie de faire ça au mois d'octobre une fois que les élèves sont rentrés : un point café, un point info, des stylos, des goodies. (On leur dit : « si vous avez un problème, ce n'est pas parce que vous êtes étudiants qu'on n'est pas là. Vous n'hésitez pas, vous nous sollicitez ». **On n'a pas de retour à court terme, c'est un investissement à long terme**. On se dit : « si on s'est montré régulièrement à ces jeunes et futurs professionnels, le jour où ils auront besoin, le jour où ils auront envie, peut-être qu'ils reviendront vers nous ». **Effectivement il n'y a pas de retour immédiat**, on est dans une société où on aime bien, y compris à titre individuel le, « je donne un euro c'est pour avoir un euro dix en retour, ou un service ou un machin... ». **Donc c'est compliqué aussi d'arriver à dire aux gens « c'est nécessaire, il faut le faire » y compris dans nos équipes hein** ! Quand je dis, moi, au syndicat Santé « il nous faut du monde telle date telle date… vous êtes où les Santé Sociaux ? Il faut qu'on y soit. Sinon on va devoir annuler des actions ! » Je vois bien que ça rechigne : « **Ah tu fais chier** ! ». Bah oui mais il faut le faire. Si on ne le fait pas on n'a aucune action de visibilité sur l'interpro pour l'année. **Et c'est sans arrêt qu'il faut revenir, reconvaincre, redébattre**... » (SG UD NA)*

- *Entretenir les liens par la convivialité*

Le secrétaire général d'un syndicat Sgen de la région évoque lors des entretiens, une action ayant mobilisé plusieurs syndicats autour de l'accueil de nouveaux adhérents.

> *« On avait fait une action, une rencontre des nouveaux adhérents dans un cadre qui n'était pas professionnel… C'était, entre guillemets, une « soirée bowling ». Et tous les syndicats avaient été impliqués. On était au mois de novembre, nous c'était le début d'année, donc on avait invité les nouveaux adhérents et les autres syndicats avaient fait pareil. Ça avait donné*

> *lieu à un moment qui n'a pas été répété et qui aurait mérité peut-être d'être poursuivi, pour être amélioré, parce que l'efficacité était relative. Mais il y avait là je pense, quelque chose qui pouvait être dans la convivialité et l'échange, dans un moment plutôt de détente. Et ce type de moments-là permet aussi aux militants de se rencontrer. » (SG Sgen NA)*

- *Le Pacte du Pouvoir de Vivre*

Comme nous l'avons déjà évoqué, le Pacte du Pouvoir de Vivre est une ASIT originale et marquante dans l'actualité récente de la CFDT. Elle constitue une opportunité pour ses structures d'engager des actions locales sur de nombreuses thématiques interprofessionnelles, et avec des acteurs locaux variés – notamment du monde associatif. Au moment de l'enquête, la dynamique semble cependant être limitée :

> *« Comme dans beaucoup de régions, on a créé un collectif. Alors bien sûr, on n'a pas tous les partenaires. On a une petite dizaine de mémoire. Bon ça marche oui et non. C'est pas non plus... Ça casse pas quatre pattes à un canard, si je peux dire ça comme ça. C'est beaucoup d'interventions communes qui sont faites notamment au CESER. » (SG NA)*

- *Une sortie de crise sanitaire : une coopération intersectorielle mitigée*

A l'image de la solution proposée aux saisonniers de l'hôtellerie-restauration, qui a permis des redéploiements dans le secteur agricole, la sortie du confinement pour les scolaires a été l'occasion d'imaginer des démarches « multipro » impliquant différents syndicats dont ceux de l'éducation publique et privée (SGEN, FEP) et ceux de la fonction publique territoriale (Interco) :

> *« Je donnerai pour exemple la sortie de déconfinement et tout le travail autour de la rentrée scolaire, sortie de déconfinement. Au niveau de l'URI, on a coordonné les syndicats SGEN, FEP et Interco de la Nouvelle Aquitaine pour porter des revendications communes concernant le déconfinement. Ça a été riche en débats, riche en innovations, puisque les fédérations nous ont dit que c'était une première de faire travailler ensemble ces trois fédé, et ça a été très bien perçu » (SG NA)*

Grâce à cette action concertée, plusieurs problématiques ont pu être identifiées et portées auprès des instances politiques du territoire, de manière à anticiper et préparer au mieux la reprise d'activité :

> *« Et ça a porté puisque **ça nous a permis de faire des interventions pertinentes auprès du Conseil Régional** sur des points qu'on avait levés, notamment sur les problématiques de cantine, d'internat, liées aussi à l'éducation bien entendu. Et on a eu un bon échange avec le Conseil Régional en anticipation de cette reprise de rentrée scolaire. » (SG NA)*

Sur le terrain cependant, la dynamique n'a pas pu aboutir à des actions communes, malgré un constat et des envies partagées. Pour mieux comprendre cette séquence, qui vise à accompagner syndicalement le déconfinement dans les établissements scolaires, nous avons interviewé la secrétaire générale d'un syndicat Interco ayant participé aux différentes réflexions sur ce sujet. Un projet d'ASIT émerge ainsi dans un contexte bien particulier, au croisement de plusieurs impulsions de nature et d'origine différentes :

- **Une impulsion politique** avec la dynamique de re-régionalisation à partir de 2015, qui implique de repenser les configurations des acteurs du territoire relevant d'une gestion par la Région. C'est notamment le cas des salariés de la fonction publique territoriale (Interco), mais également de l'éducation publique et dans une certaine mesure, privée (SGEN, FEP).
- **Une impulsion par l'URI** CFDT, qui va interpeller et coordonner plusieurs syndicats volontaires pour préparer des rencontres avec la Région Nouvelle Aquitaine sur des actions économiques. Ces rencontres vont permettre de créer du lien et d'envisager une ASIT multi-pro.
- **Une impulsion fédérale** « Interco » qui favorise la création de nouvelles coordinations syndicales régionales, prenant en compte la nouvelle région. En effet, outre les collectivités territoriales et l'éducation, d'autres domaines du champ fédéral sont concernés par la nouvelle régionalisation, comme la justice (les cours d'appel sont régionales) et l'intérieur (notamment du service général d'administration du ministère de l'intérieur).
- **Une impulsion sanitaire,** avec la crise comme urgence économique, sociale et syndicale**.**

Pour la SG du syndicat « Interco », ce contexte incite (voire impose) de travailler en coopération entre syndicats et secteurs concernés par des problématiques communes : « ne pas se mettre en coordination, c'est à dire de temps en temps se rencontrer en coordination, ça allait poser des problématiques de fonctionnement de certaines sections d'adhérents. » Cette volonté est partagée par plusieurs syndicats de sorte que ce contexte les conduit à se rencontrer, à échanger sur leurs problématiques communes, et finalement à imaginer une ASIT multi-pro. Un plan d'action territorial est formalisé en juin 2020 :

> *« Ben **on s'est aussi parlé lors de ces réunions** : « comment ça se passe toi ? » (…) **et on a trouvé une cause commune**, on s'est dit « là tu vois... ». On s'est rendu compte, enfin on s'était déjà rendu compte… mais là on s'est dit « il y a un moment qu'il ne faut pas qu'on loupe », **puisque l'URI nous a dit « qu'est-ce que vous verriez comme actions ? »,** et moi j'ai dit « ce qu'il ne faut pas qu'on loupe, c'est la rentrée » (…) Pour que les établissements, que les mairies, que les départements... que personne ne loupe ce moment de rentré. Et en se disant que **« là on fait cause commune »** et que si on doit aller faire des heures d'infos (…) **on y va tous ensemble** ou autrement celui qui a une info dans un établissement où ça ne se passe pas bien, ben on essaie nous à chaque niveau de savoir si ça se passe mieux pour les agents qui font le ménage quand les enseignants disent que ce n'est pas possible en raison des normes sanitaires... Voilà, c'était le projet. » (SG Interco NA)*

Les différents syndicats se rejoignent bien autour de l'idée que de nouveaux protocoles de déconfinement dans l'Éducation Nationale vont être instaurés en septembre 2020, et que ces protocoles auront des incidences sur les réalités du travail dans les établissements. Notamment, il faut s'assurer que les protocoles à venir soient bien appliqués sur le terrain pour protéger les salariés – et les enfants et leurs familles –, mais aussi « rassurer », en organisant des permanences de terrain et une visibilité sur site.

Pourtant, ce plan d'action territorial de juin 2020 ne va pas être déployé sur le terrain. Les raisons sont multiples : la trêve estivale suspend la dynamique collaborative, les agendas des différents syndicats ne permettent pas de trouver de date commune, et les urgences de terrain s'accumulent pour chacun et empêchent finalement de dégager du temps pour une ASIT :

> *« Ce n'était pas une mauvaise volonté, c'est que voilà on s'est laissé un peu bouffer et on s'est surtout laissé bouffer par la réalité du terrain qui faisait qu'on a couru partout. On a couru partout parce que, parce que partout on était sollicités et que **du coup de l'interpro on est passé à du pro**. Tout simplement parce que voilà ça a été notre réalité du moment. » (SG Interco ASIT)*

Pour Interco, la reprise d'activité et l'après-confinement engendre en effet une augmentation inédite des sollicitations de la part des salariés et des adhérents de ses champs professionnels. Cette réalité rattrape le syndicat qui répond en priorité à ces demandes. A nouveau, ces sollicitations sont un signe positif de connaissance et de reconnaissance de la CFDT comme acteur syndical. Mais elles entrainent un surcroit d'activité qui relègue au second rang d'autres dossiers, dont celui évoqué dans cette partie. Les sections d'établissements ont également été une source importante de travail pour leurs syndicats, notamment pour réactiver le travail collectif à la suite des confinements de l'hiver et du printemps 2020 :

> *« **Pour les sollicitations individuelles**, on va avoir des agents, des salariés qui sont arrivés au bout du bout de... parce qu'il faut savoir quand même que le confinement a aussi mis à l'arrêt tout ce qui va concerner des instances médicales, ce genre de choses... Et on s'est retrouvé avec des agents qui étaient dans des situations ubuesques et qui **se sont tournés vers le syndicat dont ils ont entendu parler. Parce que nous on ne s'est quand même pas arrêtés**... enfin on a toujours fait des tournées territoriales, c'est-à-dire qu'on cible un secteur et on va faire de la dépose de documentation nominative (...) Et je pense que les agents ont eu nos coordonnées dans ce cadre-là, ou par le bouche-à-oreille, ou téléphonent à une instance (...). **Et puis après avec les sections** nous on a bien vu que ça a été un grand coup d'arrêt au mois de mars. Les sections (...) n'ont été qu'en réaction par rapport à ce que leurs employeurs mettaient en place, (...) n'ont plus fonctionné vraiment en collectif, ne se sont plus réunies en bureau... et du coup **il a fallu aussi essayer de réactiver ça parce que c'est hyper dangereux quoi**. » (SG Interco NA)*

En somme, si la crise sanitaire a pu laisser entrevoir des potentialités d'ASIT, elle a été en même temps un frein considérable à leur mise en œuvre effective.

Le SG d'un syndicat Sgen de la région, qui a été partie prenante de ce projet d'ASIT, témoigne également sur les difficultés rencontrées :

> *« C'est la multiplicité en fait, dans le rythme infernal que l'on peut avoir toutes et tous, il faudrait vraiment monopoliser des gens pour organiser ça, du début à la fin, que ce soit carré et qu'on puisse mettre ça en place, voilà. Donc qui le fait ? Est-ce que c'est le syndicat, est-ce que c'est l'interpro ? La fragilité de ce projet à mon avis, c'est qu'on l'a pensé rapidement, localement. Je ne sais pas où ils en étaient avancés finalement, mais du coup ça ne s'est pas fait. Et on n'a pas été en capacité de le prendre parce que c'était peut-être finalement quelque chose d'un peu trop gros. » (SG Sgen NA)*

- *La Maison de l'Emploi de Limoges : un « avenir de la CFDT » ?*

Sur la région, le SG souligne également une ASIT intéressante et expérimentale qui existe sur Limoges. Il s'agit d'un lieu de proximité permanent tenu par la CFDT, qui n'est ni une UL ni un local syndical, et qui vise à accueillir tous les salariés quel que soit leur secteur professionnel. Son dynamisme repose sur un engagement fort des syndicats :

> *« Il y a vraiment une action qui pourrait être intéressante en termes d'expérimentation, surtout dans la période où nous sommes. Ça se passe à Limoges (…) C'est un projet qui date de longtemps, qui a été abandonné et remis en place. Et moi, et en tant que militant et en tant que responsable syndical, j'y crois beaucoup. C'est ce qu'ils ont appelé la Maison de l'Emploi, et* ***je pense que c'est l'avenir de la CFDT****. »*

Cette « maison de l'emploi » CFDT est un lieu de passage, d'accueil et d'information sur tout sujet relatif à l'emploi et au travail, qui permet de donner une autre image de l'action syndicale et du syndicalisme. Une image de centre de ressources et d'information pour les salariés :

> *« C'est un lieu décentralisé, comme les boutiques éphémères qui sont pratiquées déjà à la CFDT, mais là c'est pas éphémère c'est vraiment ancré. C'est un lieu de passage sur Limoges où les gens peuvent venir. Mais c'est pas simplement venir à la CFDT pour dire : « j'ai un problème juridique avec mon employeur »…C'est pour dire : « j'ai besoin d'un renseignement sur la formation professionnelle » ; « je suis en licenciement économique comment je peux faire ? ». Je pense que c'est un peu l'avenir chez nous. C'est-à-dire, quand on parle de proximité, d'aller vers les gens ou de les faire venir à la CFDT, c'est vraiment leur montrer que la CFDT c'est une organisation syndicale, c'est-à-dire qu'elle n'est pas simplement là pour aller aux prud'hommes ou porter un dossier aux prud'hommes, elle est aussi là pour pouvoir renseigner sur plusieurs autres thèmes liés à l'emploi». (SG NA)*

La mobilisation des syndicats est importante pour le dynamisme de la Maison de l'Emploi de Limoges. Elle se matérialise par des conventions et des engagements de permanences :

> *« Ce qui est bien dans ce projet c'est qu'il y a un engagement des syndicats. Et c'est là où quand on parle de la relation interpro et syndicats, il y a un engagement, il y a des conventions qui sont faites avec les syndicats du Limousin, qui s'engagent sur du cofinancement et qui s'engagent aussi sur la tenue de permanence. Et c'est vraiment très fort. Et je pense que les syndicats sont mobilisés, ils y croient beaucoup. Ils pensent que ça peut aussi leur apporter le développement » (SG NA)*

- *Les actions TPE : une cause interprofessionnelle ancienne*

A l'instar des saisonniers, les salariés des petites entreprises font l'objet d'une mobilisation de la CFDT depuis des décennies. On trouve les traces de premières réflexions interprofessionnelles sur le sujet au niveau confédéral à partir des années 1970-1980. Depuis, la CFDT n'a pas cessé de renforcer son investissement sur cette catégorie spécifique de salariés qui représentent environ 3 millions de personnes.

Les petites entreprises constituent par définition une thématique interprofessionnelle, puisque tous les secteurs sont concernés par les problématiques syndicales spécifiques de cette catégorie : éloignement culturel du monde syndical, collectifs réduits, préférence pour les régulations informelles et interpersonnelle, etc. Le monde des petites entreprises est également plus directement concerné par les structures syndicales de proximité, puisqu'il n'existe souvent pas, en interne, de représentation collective des salariés, et encore moins de représentation syndicale. Souvent, le seul accès aux organisations syndicales passe donc par une structure de proximité.

> *« Pour les TPE, c'est un engagement interpro par définition parce que vraiment, dans nos vies quotidiennes, on croise en permanence des gens qui travaillent pour des TPE et notre implication de militants CFDT elle doit être aussi : « comment je fais pour améliorer ses conditions de travail, comment je me fais repérer pour que, s'il a besoin de quelqu'un, il vienne me chercher moi ». La difficulté ce sera d'identifier la bonne personne pour qu'il aille se renseigner. Mais si moi je peux être ce relais, c'est très bien. » (SG Sgen NA)*

Sur les actions TPE, des études Ires ont également permis de bien documenter les pratiques militantes dans leur diversité : opérations locales temporaires, création de commissions paritaires sur les territoires, utilisation des protocoles d'accords préélectoraux pour entrer en contact avec des petites entreprises… (Rey, Quelle place pour le dialogue social dans les TPE ? , 2012) (Borisova, Rey, & Thobois, 2014).

B. ORGANISER LES ASIT AVEC LES STRUCTURES CFDT

- *Prioriser les actions : un pragmatisme sous contrainte selon l'UD*

L'une des principales difficultés auxquelles l'interpro se trouve confronté est le manque de ressources militantes. Les structures interprofessionnelles locales doivent donc composer avec des moyens limités, ce qui les oblige à faire des choix et à prioriser leurs ASIT – donc à renoncer à certains axes de développement. Comme évoqué par le secrétaire général de l'URI, ces décisions sont prises collectivement, à l'occasion des congrès, mais également dans la planification plus régulière du travail syndical :

> *« C'est quelque chose qu'on estime maintenant dans notre **démarche collective**, on essaie de se positionner dès le plan de travail. Par exemple, on va dire « cette année on a un forum à telle date, telle date – Ok, qui est disponible à telle date ? ». Assez rapidement on sollicite ceux qui vont participer au forum parce qu'en général c'est les gens des sites, enfin de proximité… Biscarosse c'est souvent un petit peu les mêmes, X et Y (…), Mimizan ça va être deux autres militants… et nous on vient de compléter. Il faut entretenir un petit peu cette récurrence et donc derrière, on se compte, on voit combien on est, combien on a de réponses et **maintenant aujourd'hui on est dans l'acceptation de l'annulation d'une date**. C'est-à-dire que collectivement on s'est dit : « On ne pourra pas être partout, sauf à devenir complètement fous. On va arrêter de se mettre les nerfs parce qu'on n'a pas de réponse, on peut pas faire 15 relances auprès des syndicats ». (SG UD NA)*

Pour les responsables interprofessionnels, il s'agit donc de composer avec la réalité des ressources disponibles, et d'intégrer les limites des ASIT possibles à mettre en œuvre. D'une certaine manière, cela oblige à davantage de réflexion stratégique sur l'allocation « optimale » des ressources militantes :

> *« Donc au bout d'un moment c'est un constat d'échec hein mais **ça fait partie de la gestion**, **on peut pas tout matcher, tout réussir**. Il vaut peut-être mieux aller là où on est sûr de pouvoir être, on blinde, éventuellement si quelqu'un veut aller en renfort on y va voilà, et puis si vraiment il n'y a personne, ben tant pis on n'ira pas. C'est un peu un crève-cœur mais voilà » (SG UD NA)*

> *« Je pense qu'on fait vraiment bien le peu de choses qu'on fait, ce qu'on priorise on le fait bien. »*

- *Le point de vue des syndicats (Interco, Sgen)*

Nous avons vu que les structures interpro comptent sur l'implication des militants des syndicats pour favoriser la mise en œuvre de leurs ASIT. Le SG d'un syndicat Sgen interviewé estime ainsi que « la tâche de l'interpro est énorme, l'équipe est restreinte et la tâche est énorme, ou du moins ce qu'elle attend des syndicats, c'est immense. C'est immense. » Or, de leur côté, les syndicats ont leurs propres agendas, qui peut légitimement leur apparaitre comme prioritaire – d'autant qu'ils constituent les structures de base de l'organisation : « mais le regard syndicat est important parce que ce sont bien les syndicats qui font l'UD, l'URI. L'UD, l'URI, ce n'est rien s'il n'y a pas des syndicats avec des adhérents qui vont permettre ces structurations ». Quels sont alors, du point de vue « pro », les avantages et intérêts de l'interpro ? Et comment collectivement se décide l'allocation des ressources syndicales entre le pro et l'interpro, au-delà des choix individuels des militants à s'engager dans des ASIT ?

Pour la secrétaire générale d'un important syndicat « InterCo » de Nouvelle Aquitaine, l'interpro contribue à **une forme spécifique de solidarité** qui dépasse celles professionnelles, statutaires ou sectorielles. L'interpro enrichit les identités syndicales professionnelles – « nous ne sommes pas que des agents territoriaux… » :

> *« Dans les grandes lignes, l'interpro, ça nous permet de... C'est un grand mot.* ***De faire société****. C'est-à-dire que nous ne sommes pas que des agents territoriaux ou des agents Interco formatés sur notre Etat territorial, voire sur des salariés de l'office public de l'habitat ou des pompes funèbres. Ça nous permet aussi de regarder plus loin que notre propre champ, que notre propre métier. » (SG Interco NA)*

Il existe aussi un autre intérêt pour la SG du syndicat Interco interviewée : en ouvrant les horizons sur la diversité de réalités professionnelles, l'interpro contribue à **une circulation des pratiques et des idées** :

> *« Et moi ce que j'en ai... souvent retenu, c'est que par les échanges, les échanges de pratiques, les échanges de points de vue, on est toujours beaucoup plus riches. On s'enrichit les uns les autres. Ça c'est une évidence. » (SG Interco NA)*

Aussi, l'interpro est **un levier de solidarités internes**, une ressource pour l'action. Nous verrons ci-dessous que ce levier n'a rien d'évident, mais il existe et peut servir dans les deux sens : dans un sens comme soutient des syndicats aux ASIT, et dans l'autre comme soutient de l'interpro aux syndicats :

> *« Et aussi,* ***il faut savoir contribuer, être solidaire*** *parce que ça faisait partie des... des valeurs de la CFDT, de pouvoir dire « y'a un moment ils ont besoin de notre aide on y va, feu go. » Parce que c'est important d'aller les aider euh... soit par une mobilisation ponctuelle, soit par « il faudrait que voilà, on fait un tract, qu'est-ce que tu en penses ? ». (SG Interco NA)*

Cette solidarité entre structures cédétistes est d'autant plus évidente que les **réalités sectorielles sont proches** :

> *« Et puis en plus, dernière chose, c'est qu'on a des champs professionnels qui se rejoignent. Nous par exemple on a les assistantes maternelles : on va s'occuper de celles qui sont avec*

> *des employeurs publics. Mais il y a des assistantes maternelles qui sont leur propre chef d'entreprise et dans ces cas-là, ce n'est plus Interco qui gère, c'est les services. Donc on a besoin de travailler ensemble » (SG Interco NA)*

Ainsi, il est important pour la SG de ce syndicat que sa structure participe au bon fonctionnement l'Union Départementale, ainsi qu'aux ASIT qu'elle propose. Une position similaire est défendue par le SG du Sgen interviewé : « C'est avant tout l'envie de travailler ensemble, de porter ensemble des choses, et même si on n'est pas d'accord, de se le dire. » Pour ce responsable, les deux « jambes » de la CFDT sont « complémentaires » (voir ci-dessous).

Au-delà de la position de principe, la SG d'Interco précise rapidement que les participations de son syndicat restent conditionnées par les moyens militants disponibles :

> *« Nous **on voit bien quand même ce que l'union départementale apporte en termes de proximité** et d'aide tous les jours donc il n'y a pas de raison qu'on n'y contribue pas. Bon je sais pas si cette information vous a été communiqué : **on est le plus gros syndicats** de Nouvelle Aquitaine. Et en plus nous avons du temps syndical parce que nous sommes dans la fonction publique et notamment la fonction publique territoriale. Donc ce qui fait que **ça nous paraît aussi normal de donner un peu de notre temps** pour aider l'Interpro où on sait très bien que là on a des problématiques de disponibilité.» (SG Interco NA)*

Dans le même esprit, son syndicat s'est positionné en soutien du dispositif ARC dès sa création :

> *« Quand ARC s'est mis en place, on s'est dit « ben il faut qu'on contribue ». Parce qu'après tout voilà, on est riche de choses. Et d'un, on va peut-être pouvoir aider d'autres. Et c'était le principe de ARC. Et de deux, on va certainement aussi encore une fois s'enrichir. Parce que c'est toujours ce principe. » (SG Interco NA)*

Comment se décide alors le volume de temps accordé pour « aider l'interpro » ? Pour la SG du syndicat, c'est **une combinaison de collectif et d'individuel**. Les questions se discutent en groupe, mais le niveau d'investissement dépend *in fine* des militants :

> *« Alors, quand il y a des appels à candidatures sur un mandatement par exemple. Ça, c'est une discussion qui se fait au niveau du syndicat, et bien sûr, après proposition à des militants d'y collaborer. (…) Donc ça, ça se discute vraiment au sein du syndicat. Et après, l'investissement du militant, ben ça lui appartient. Ce serait très compliqué de dire à quelqu'un « écoute tu y vas, mais tu n'y mets que le petit doigt... » On a aussi besoin de s'éclater à un moment ! » (SG Interco NA)*

Et si le militant s'investi davantage dans ses missions interprofessionnelles que ce qui était prévu, il revient au syndicat de trouver des moyens de remplacement :

> *« On a besoin d'y trouver plaisir et y trouver plaisir c'est y mettre ce qu'on peut, par rapport à la réalité aussi du syndicat et son activité. Et puis ben si on se rend compte que la personne a envie de plus aller s'investir, faut qu'on arrive à trouver quelqu'un d'autre pour aller prendre, entre guillemets, la place vide. C'est pas la place vide mais... trouver des moyens militants pour compenser. » (SG Interco NA)*

Comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, le temps et l'engagement militants sont des ressources d'autant plus précieuses qu'elles sont limitées et parfois difficilement remplaçables. La question d'une possible concurrence interne entre les multiples priorités syndicales d'une part, et entre les structures pour l'attraction des ressources militantes d'autre part, se pose alors

légitimement… Concernant les concurrences entre actions pro et interpro, les discussions collectives et les préférences individuelles contribuent à y répondre. Concernant les concurrences entre structures, le recours à **l'identité CFDT** peut être un élément de réponse :

> *« Alors c'est vrai... On peut considérer que c'est une concurrence... mais, la première formation qu'un adhérent fait c'est « Bienvenu à la CFDT ». Si on n'a pas compris que la CFDT ce n'était pas que « mon champ professionnel, voire mon métier, voire ma collectivité ou mon entreprise » on n'a pas compris la CFDT dans son ensemble non plus. » (SG Interco NA)*

Si la réflexion est juste d'un point de vue arithmétique, la réalité est plus complexe. Dans les faits, un départ peut mettre en péril une dynamique ou une structure fragile (comme il a été mentionné par la SG de l'UD interviewée qui a renoncé à des mobilités syndicales pour ne pas fragiliser définitivement sa structure avec son départ). La SG du syndicat Interco le reconnait d'ailleurs volontiers :

> *« Et, voilà je serais malhonnête de vous dire « on s'en fiche, si les gens ont envie de partir qu'ils partent, qu'ils aillent à l'URI, à l'UD », je serais malhonnête de vous dire ça. Moi ce que j'ai toujours essayé de penser et de dire c'était : « si la personne part dans ces structures-là, il faut qu'il y ait un bénéfice pour le syndicat ». (…) C'est pas du donnant-donnant – « si je te donne ça tu me rembourses ça » –, mais moi, je me dis toujours qu'il faut qu'il y ait un apport, qui peut être un échange d'informations, un réseau plus étoffé... » (SG Interco NA)*

Ce syndicat dispose de six permanents. Chacun est responsable de différents dossiers et occupe des mandats variés, dont certains ont un périmètre interpro. C'est le cas d'une militante qui **siège au CESER**, au bureau et à la commission exécutive de l'UD : « cette collègue sur un 100% je dirais qu'elle donne 80% à l'interpro. »

Le syndicat intervient également sur **la formation**. Sept formateurs du syndicat – dont cinq ont bénéficié du réseau de l'URI pour la formation de formateurs – se mettent à disposition de l'URI pour animer des formations régionales interprofessionnelles. L'actualisation des cahiers de formation interpro a également mobilisé le syndicat : « ça demande du temps, mine de rien ».

A l'inverse, le syndicat n'a pas trouvé de volontaire pour tenir des permanences juridiques à l'UD :

> *« Notre champ fédéral fait qu'on investit à 90% si c'est même pas 95% sur de la fonction publique. Et on a 5% de privé même si on pourrait développer plus hein, c'est pas trop la problématique. Donc ce qui fait que, en termes de juridique, bah on n'a pas trouvé quelqu'un qui puisse…, un militant qui veuille s'y investir... On a aussi tellement de dossiers à gérer... » (SG Interco NA)*

Pour le SG du syndicat SGEN interviewé, qui siège au bureau de l'URI, la participation de son syndicat à l'interpro apporte une véritable « complémentarité ». D'une part, elle permet de porter l'expertise et l'analyse du Sgen au niveau de l'URI, et d'autre part, de porter une vision interprofessionnelle au sein du syndicat. Pour reprendre l'image souvent utilisée par les responsables interviewés, les « deux jambes » de la CFDT ne servent pas seulement à équilibrer l'organisation syndicale, **elles se renforcent mutuellement** :

> *« (Être élu au bureau régional) c'est être sur tout ce qui touche à l'éducation nationale (…) c'est être l'interlocuteur privilégié du SG de l'URI et de la CE pour toutes ces questions-là (…) Et en tant que BR, on est aussi porteur de la vision interpro quand on revient dans un syndicat, sur un territoire. » (SG Sgen NA)*

Comme pour la SG d'Interco, l'intérêt d'une contribution à une structure territoriale est donc totalement confirmé. Cependant, et là encore en résonnance avec les propos de la SG d'Interco, la question des moyens militants s'impose rapidement. Les modalités d'organisation du travail à l'interpro deviennent à ce titre particulièrement importantes. D'une part, il faut suffisamment de ressources militantes pour assurer le travail syndical du côté « professionnel », et d'autre part, il faut que l'organisation de l'interpro prenne en compte les réalités des syndicats. L'équation n'est pas évidente à résoudre et implique une décision politique pour placer le curseur au niveau de ce que le syndicat peut ou ne peut pas faire pour lui-même et pour l'interpro :

> *« Ce bon équilibre, on le trouve... **Tout dépend de comment se fait l'organisation et le travail dans l'interpro**. Par exemple si l'implication dans un Bureau Régional implique plusieurs (…) journées complètes, ça c'est encore relativement faisable s'il n'y a pas d'autres instances. C'est vrai que ça fragilise beaucoup les instances qu'il peut y avoir par ailleurs, mais ce que je veux dire c'est que si c'est un travail politique, si c'est une prise de décision, si c'est ce travail qui se fait notamment avec toutes les rencontres informelles que l'on peut avoir, c'est jouable. Si l'engagement à l'interpro (…) sous-entend aussi de prendre en main ou d'être en appui sur certains dossiers, là c'est une autre forme d'engagement, qui forcément ne peut pas être faite correctement sans porter préjudice à côté. (…) Mais **ce qui est sûr dans ma manière de voir les choses, c'est qu'il faut que (…) mon implication dans l'URI ne soit pas au détriment du syndicat et de l'organisation du syndicat**. » (SG Sgen NA)*

Pour le SG du syndicat Sgen interviewé, il convient donc d'être particulièrement vigilant à ce que l'implication à l'interpro ne fragilise pas le syndicat. Plusieurs indicateurs peuvent être surveillés pour évaluer cette capacité d'implication dans les ASIT : le nombre d'adhérents et son évolution, la capacité à tenir des permanences syndicales, le développement syndical et la capacité à assurer une proximité informelle suffisante avec les salariés du secteur :

> *« Alors après il y a plusieurs indicateurs qui peuvent aussi témoigner d'une fragilité au niveau du syndicat, si jamais l'implication était trop importante au niveau de l'interpro. Pour ce qui (nous) concerne, si on retient simplement **le nombre d'adhérents**, on est en progression constante depuis plusieurs années (…). Donc de ce point de vue, on a des équipes militantes qui sont actives et qui tournent. Après c'est vrai qu'il y a des fragilités en termes de **permanences**... donc ça vient peut-être limiter et porter préjudice à notre capacité à **découvrir d'autres militants**, et aller à plus de **rencontres informelles** ou de choses comme ça (…) Et le risque, enfin la priorité, c'est de les avoir en tête et de se dire qu'**il faut bien réfléchir en amont et ne pas se laisser emporter par la machine,** et du coup ne plus être disponible comme on devrait l'être. » (SG Sgen NA)*

La contribution aux ASIT implique donc nécessairement une allocation de ressources militantes, qui n'est pas évidente dans le contexte actuel. Cependant, cette dernière permet aussi de venir en renfort d'autres syndicats, et de contribuer à faire exister une solidarité « CFDT » qui dépasse les calculs de chaque structure. Sur ce sujet, le paradoxe d'Olson rappelle à quel point une rationalité « égoïste » contrarie l'apparition de mouvements collectifs forts lorsque les victoires de ces derniers bénéficient à toutes et tous, sans distinction. A priori, aucun syndicat n'a d'intérêt à mobiliser ses ressources pour aider au développement d'autres structures que la sienne. Pourtant,

les ASIT et la solidarité interprofessionnelle existent (comme les mobilisations collectives). Notamment l'interprofession constitue une ressource précieuse pour les syndicats les moins dotés en ressources militantes propres :

> *« La véritable action interpro, c'est, une action comme on l'avait peut-être envisagé à un moment donné : faire en sorte que sur une action, on retrouve plusieurs syndicats sur un même champ. Les actions interpro, c'est aussi solliciter des copains des autres syndicats... L'hôpital de Bordeaux par exemple… on a fait plusieurs tractages tout le matin, 12 000 personnels, mais un syndicat qui est relativement réduit en taille. Et donc il y a eu un appel via l'URI, la construction d'une action, qui a permis d'être présent et de mobiliser, et de faire apparaître la CFDT. » (SF Sgen NA)*

IV.4. L'interpro régional face à la crise sanitaire et sociale

La crise sanitaire a été une difficulté majeure pour le syndicalisme de proximité cédétiste. Mais elle a également eu, comme pour de nombreuses activités, un effet accélérateur sur les pratiques et usages numériques. Des réticences et des freins ont dû être levés à cette occasion, et ont pu être pérennisés sans que cela ne remettre en question les fondamentaux d'une relation syndicale qui est pensée avant tout en présentiel. Ainsi, même la SG de l'UD interviewée qui a insisté à plusieurs reprises sur ses préférences en termes de présence sur le terrain et de relations *in situ*, admet l'intérêt de réunions en visio :

> *« Ça a levé certains freins sur l'utilisation de certains outils numériques. Moi clairement vous l'avez bien compris (…) je suis dans la chaleur humaine, (…) donc si j'ai pas mon café, si je peux pas parler à la personne, **il y a des moments il me manque quelque chose** et j'ai le sentiment ne pas faire les choses correctement (…). (Au niveau du syndicat Santé Sociaux du département), c'est une chose (sur laquelle je suis revenu) en quelques mois puisqu'**on s'est mis à organiser des visios une fois par semaine. Ce qui nous a permis de coordonner nos actions**, de porter dans un même temps donné les mêmes alertes auprès de la fédération, auprès de la préfecture, auprès de l'ARS pour nos établissements. » (SG UD NA)*

L'expérience à l'échelle du département est plus précise et plus mitigée. Notamment il a fallu parer au plus pressé en répondant aux sollicitations multiples et souvent spontanées des salariés qui contactaient l'UD. Les locaux de l'union étant dans une mairie, et la mairie étant fermée, tout a dû être assuré en distanciel. Cette facilité d'accès de l'UD par les salariés, et l'usage qu'en ont fait les salariés, sont des motifs de satisfaction – et parfois, d'adhésion –, mais ils ont dans le même temps limité les possibilités de relations et les liens entre l'interpro et les syndicats. Sans compter que des documents sont restés inaccessibles dans les locaux de l'UD durant de nombreuses semaines :

> *« Sur le plan interprofessionnel ça a été un peu plus compliqué. Moi, clairement j'assurais la permanence interprofessionnelle donc à distance puisque les locaux étaient fermés ; la mairie dont on dépend avait interdit l'accès aux locaux lors du premier confinement. Donc **on est resté deux mois sans pouvoir accéder à nos locaux**. Ça a été compliqué parce que même en s'étant rapidement préparé, j'avais tout mon agenda, les coordonnées de tous les syndicats, les sections etc... **On a eu énormément de sollicitations de salariés**. Des sollicitations assez spontanées sur **des choses très covid**, c'est « il y a pas de masque, il n'y a pas de machin, est-ce que je peux faire valoir mon droit de retrait ? ». Énormément de **questions autour du droit de retrait**. Mais c'est vrai que pour le coup, je pensais au départ pouvoir assurer le lien avec*

> *tous les syndicats et en fait **j'ai été un peu phagocytée par les sollicitations spontanées des salariés**. Alors il y a eu quelques adhésions qui ont suivi tous ces échanges téléphoniques, que ce soit à la santé ou dans d'autres champs professionnels. » (SG UD NA)*

L'effet « accélérateur » de la crise sanitaire pour l'appropriation collective des outils en ligne est également mis en avant par la SG du syndicat Interco interviewé :

> *« (Avant la crise) on n'était pas capable de faire une visio. On mettait une heure et demie à ce que chacun arrive à se connecter. Je peux vous assurer que le confinement, le premier confinement, nous a permis d'être d'une opérationnalité tous, vis-à-vis de la visio, ça a été génial. » (SG Interco NA)*

Au-delà du pic de crise sanitaire, le syndicat Interco dans le département a fait évoluer ses pratiques pour :

- Maintenir une présence physique dans les locaux :

> *« Pendant une période, on a été moins en face à face donc c'est sûr… Et toujours, il n'y a qu'une personne au bureau à la fois, à chaque fois. On est tous en télétravail et on tourne pour essayer d'être au moins une fois par semaine maintenant au bureau quand même parce que ça, c'est aussi important pour les uns et pour les autres. C'est là où sont nos dossiers. Donc ça c'est important. Par rapport aux agents la plupart du temps ça a été effectivement plutôt du téléphonique, du visuel et puis maintenant on passe à de nouveau à de la rencontre. Alors bien sûr en prenant nos précautions mais on le fait comme ça. » (SG Interco NA)*

- Assurer l'information « en ligne » :

> *« Par contre, faire des heures d'information sur des groupes : ce n'est plus possible. On est bien conscients... et puis moi comme je dis, on ne veut pas non plus être responsables de clusters, donc on a commencé à lancer des heures d'information par internet, par visio. » (SG Interco NA)*

- Créer des collectifs en ligne :

> *« Est-ce qu'on ne ferait pas un whatsapp ? mais un whatsapp, on ne peut pas être 15000 non plus. Donc ça veut dire, par petit collectif, essayer de se remettre un peu à être ensemble même si c'est virtuellement ; mais on ne l'a pas encore réalisé. » (SG Interco NA)*

IV.5. Se protéger et protéger les militant.e.s

Comme de nombreux militant.e.s nous l'ont signalé, l'engagement syndical est source d'enrichissement, d'épanouissement et d'émancipation. Il peut également générer son lot de fatigue, de frustrations et de tensions. Les travaux sur les discriminations syndicales ont par exemple très bien mis en évidence les effets potentiellement négatifs de la prise de mandat sur son déroulement de carrière – bien que cette réalité soit légalement interdite – et même les effets de la simple adhésion (Amossé & Denis, 2016) (Amossé & Denis, La discrimination syndicale : un panorama international, 2016).

Mais sur les cinq dernières années, une préoccupation ancienne s'est progressivement imposée à l'agenda des structures de l'organisation : la préservation de la « santé militante ». En effet, le système de relations professionnelles, et plus spécifiquement l'action syndicale, ont été percutés

de plein fouet par des évènements les exposant à de très fortes tensions : les réformes Rebsamen, El Khomri et Macron dans le privé, et la réforme de la fonction publique ont réduit les moyens militants, la loi Notre a obligé les structures à des reconfigurations parfois douloureuses, et la crise sanitaire a décuplé les sollicitations et les urgences :

> *« Ça fait des années que comme je dis, moi je suis arrivé en 2011 au syndicat... Je crois que ça fait maintenant quatre ans que j'ai* ***l'impression de ne jamais avoir du temps pour faire quelque chose pour... pour envisager des choses sereinement****. On est toujours, toujours, dans la réaction, dans la course... » (SG Interco NA)*

Lors de notre enquête, ces tensions et cette préoccupation ont été spontanément abordées par les responsables interviewés. Elles ont été également largement relayées à l'occasion du congrès confédéral de Lyon en juin 2022.

Pour préserver au maximum les ressources militantes soumises à un stress important, la SG de l'UD interviewée mise sur la priorisation des actions : « On priorise et on accepte l'annulation d'une action. » Elle a également renoncé, nous l'avons vu, à des mobilités internes vers son URI ou sa fédération, pour rester aux côtés des militants de son département.

Le nécessaire redoublement d'attention pour les équipes en place est également mis en avant par la SG du syndicat Interco régional interviewé. Le collectif (re)devient une ressource essentielle pour limiter les risques de fatigue militante :

> ***«*** *Alors aujourd'hui, ce qui a bien fonctionné, mais je m'inquiète quand même sur le long terme, c'est de* ***faire équipe, ça, on partage beaucoup****. Avec les permanents du syndicat, toutes les semaines on a une visio, on anime l'équipe. (…) On partage un peu plus nos dossiers, on partage notre agenda. (…) Donc le fait de faire équipe, de pouvoir partager un peu, j'ai l'impression que ça décharge un peu. » (SG interco NA).*

La gestion des temps de repos est également plus stricte, avec une vigilance accrue pour que chacun prenne bien ses congés « syndicaux » :

> *« Et puis là, ça a été clairement établie, j'ai clairement dit, j'ai demandé à chacun de voir ce qu'il voulait poser comme congés à Noël ». Et il s'est trouvé qu'il y a une semaine où tout le monde était en congés : on a fermé le syndicat. Et j'ai dit « stop, vous avez tous vos congés à prendre,* ***on prend tous nos congés, on se préserve*** *». Ce que je vais m'atteler aussi à regarder cette année c'est qu'ils posent bien leurs congés.* ***Veiller à ce que chacun ait quand même son temps, essaie de décrocher****. Après, chacun fait comme il veut. Moi je leur ai clairement dit « ce n'est pas la peine,* ***on regarde pas les mails****...» enfin on a quand même établi bien sûr que s'il y avait des grosses problématiques, les sections ont nos numéros de téléphone, ce n'est pas le problème mais autrement on a dit clairement « on ne regarde pas les mails, c'est pas grave ! » En plus c'est effectivement pas là où on a eu plus de d'activité (exemple de février).* ***II faut savoir se préserver de ça****. Mais je crois que* ***le plus important c'est de pouvoir communiquer entre nous****, alors ça prend énormément de temps, je dis pas. Mais c'est important. » (SG Interco NA)*

Au moment de l'enquête, le syndicat ne recourt pas à une aide extérieure pour surmonter les moments difficiles ou de fatigue syndicale, mais cela pourrait être une piste intéressante de prévention et de soutien :

> *« Voilà autrement on n'a pas de ressources extérieures, c'est-à-dire qu'on ne passe pas par ni une psychologue, ni quelqu'un qui pourrait de temps en temps peut être décharger. On le fait plutôt entre nous. »*

Plus spécifiquement, la **crise sanitaire a joué dans l'intensification du travail syndical**. D'abord, comme nous l'avons évoqué, elle a obligé les équipes à repenser leurs pratiques pour assurer une continuité syndicale malgré les restrictions multiples et protéiformes – confinements, gestes barrières, généralisation du télétravail de crise, etc. Ensuite, elle a polarisé l'activité sur les enjeux sanitaires avec un accroissement important des sollicitations des salariés dans un contexte très incertain – mutations imprévisibles du virus, réponses du gouvernement au jour le jour. Enfin, la maladie n'a pas épargné les collectifs syndicaux eux-mêmes, puisque les militants et leurs proches ont aussi été confrontés au Covid 19 :

> *« Puis là on a vraiment eu, entre des personnes qui avaient des problématiques de santé puisqu'on en a quand même eu, et des personnes qui avaient des conjoints qui ont eu des problèmes qui n'étaient absolument pas prévisibles, rien du tout. Et là on a vraiment, enfin sur cette année 2020, j'ai envie de dire qu'on a eu toutes les configurations. » (SG Interco NA)*

Cette conjonction de difficultés a pesé sur les militants, notamment dans le contexte de réduction des ressources consécutif aux réformes de 2017. Une vigilance toute particulière en découle quant à la soutenabilité de l'action syndicale dans ces conditions, notamment pour les militants qui ne perçoivent pas les signaux d'alerte pour eux-même :

> *« Mais on a dit « ben voilà **on fait face » mais jusqu'à un certain point**. En décembre j'ai eu une conversation fédérale en disant « écoutez, **là il ne faut pas me solliciter**, actuellement j'ai besoin d'être très présente au syndicat » parce que j'avais effectivement les adjoints et d'autres membres de la CE qui avaient des problématiques (de santé liées à la crise). Et « il faut qu'on tienne » et **je connais aussi mes limites,** j'avais besoin de ça. C'est extrêmement important de **savoir dire à un moment « Je prends plus**. Je prends plus parce que... ». Alors on n'a pas tous cette capacité, ça c'est une évidence. **On essaie de préserver certains collègues qui ne l'ont pas**. Maintenant voilà on ne peut pas le faire malgré eux. Mais **on est quand même toujours très vigilants les uns vis-à-vis des autres** et ce que j'ai fait aussi avant de partir en vacances, c'est que j'ai fait **les entretiens syndicaux annuel**. » (SG Interco NA)*

Les entretiens syndicaux permettent de renouer le contact en face à face, notamment lorsque le quotidien limite ou empêche les relations interpersonnelles – « on a fait ça aussi pour avoir ce face à face parce que c'était une des choses qu'on ne faisait plus du tout. On est très très peu en présence les uns avec les autres. » Les entretiens syndicaux sont l'occasion de faire le point sur le travail syndical et sur les compétences acquises au cours de la carrière militante, dans une perspective de valorisation des parcours. Cette thématique, très importante dans le cadre des réformes de 2017, a fait l'objet de travaux de la part de l'IRES (Chabbert & Rey, La valorisation des acquis de l'expérience syndicale, 2019). La fédération Interco s'est engagée sur ce dossier il y a quatre ans et a proposé la mise en place d'« entretiens syndicaux », que le syndicat met en pratique depuis 2020 :

> *« Nous avons une grille d'entretien, qui va se baser sur « quelles sont tes missions, et du coup quelles compétences tu as acquises vis-à-vis de ses missions ». Ce n'est pas du tout « quels sont tes objectifs pour 2021 par rapport à 2020 ? », on n'est pas des employeurs !! Nous on considère qu'on n'est pas des employeurs, on est plus pour valoriser les compétences pour*

> *pouvoir peut-être demain les faire reconnaitre via des organismes et par l'intermédiaire de son employeur, c'est-à-dire qu'avec les grilles d'entretien que l'on a, on peut aussi aller demander son entretien annuel avec son employeur et pouvoir valoriser les compétences que l'on a acquises dans le cadre de son activité syndicale. » (SG Interco NA)*

Le secrétaire général d'un syndicat Sgen de la région témoigne également de ces difficultés multiples à assurer la continuité du travail syndical durant la crise sanitaire :

> *« On a été confronté à une difficulté déjà pour toucher les gens. Et notamment, d'un point de vue du militant mais c'est un peu logique,* ***tout le monde s'est resserré un peu sur les préoccupations qui avaient été bouleversées****, il y avait pas mal de choses à s'occuper, notamment les enfants, et puis continuer à faire le travail et tout. Donc ça c'était* ***un peu au détriment de l'engagement syndical*** *(…). Après,* ***on a eu du mal à trouver des moments de réunions,*** *donc très vite on est venu à la vidéo, on ne l'a pas fait assez vite peut-être, de mon point de vue de responsable, voilà. Il n'y a pas eu de réactivité de ma part suffisamment importante pour créer très vite des espaces de discussions et d'échanges. Même si c'était informel, on faisait par mail, par téléphone (…). Après, il y avait un appui de la fédération qui était pas négligeable du tout par rapport à ça et ça, ça a été une ressource... Et le besoin de rassurer les collègues vraiment. » (SG Sgen NA).*

IV.6. Conclusion Nouvelle Aquitaine

L'enquête en Nouvelle Aquitaine a fait ressortir de nombreux points évoqués sur les autres terrains, permettant de confirmer les résultats déjà recueillis. La fusion des régions a pris un temps considérable à l'équipe régionale, qui sortait à peine de ce tunnel au moment de notre enquête. La crise sanitaire a également bousculé les équipes.

Les entretiens dressent un tableau contrasté des réalités syndicales régionales. En Nouvelle Aquitaine comme ailleurs, les ressources sont en diminution notamment en termes de moyens militants, ce qui entraine de nouvelles logiques d'action qui ont tendance à éloigner les militant.e.s de l'interprofessionnel.

Pour autant, les ASIT continuent de se réaliser sur le terrain, et permettent de faire vivre les solidarités sur les territoires : elles s'associent aux stratégies de développement des syndicats, assurent la défense et la diffusion des idées CFDT dans les lieux du paritarisme, renouvellent chaque année les actions en direction des saisonniers, des petites entreprises, initient ou investissent des espaces d'utilité publique comme les forums pour l'emploi, et contribuent à décliner le Pacte du pouvoir de vivre en coopération avec les acteurs locaux.

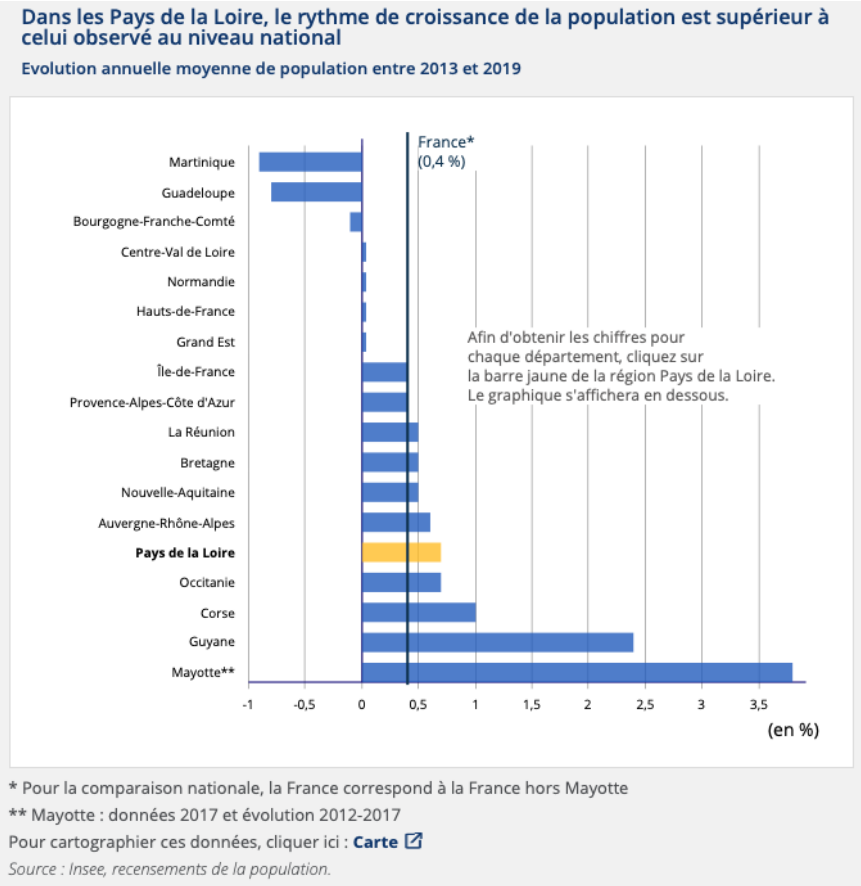
V. PAYS DE LA LOIRE

V.1. Présentation du territoire des Pays de la Loire

- *Dynamisme de croissance démographique avec d'inégales distributions de population sur le territoire.*

Au 1er janvier 2018, 3 781 423 personnes résidaient dans les Pays de la Loire soit 5,7 % de la population française. Avec une croissance de la population de 0,7 % par an entre 2013 et 2018, supérieure au pourcentage français sur la même période (+ 0.5 %), les Pays de la Loire sont l'une des régions françaises dont l'évolution de la population figure parmi les plus élevées[18].

Figure 1 - Évolution annuelle moyenne de la population entre 2013 et 2018 dans les régions



Cette population est distribuée sur les cinq départements qui composent cette région[19]. Néanmoins, la population est inégalement distribuée d'un département à l'autre : par exemple, alors que la population de Loire Atlantique – l'un des seuls départements français non concernés

[18] L'essentiel sur… Pays de La Loire - Chiffres clés –Paru le 26/1/2022
[19] Loire-Atlantique, de Maine-et-Loire, de la Mayenne, de la Sarthe et de la Vendée.

par le ralentissement démographique - était de 1.412.502 habitants en 2018[20], celle de la Mayenne était de 307.084 habitants pour la même année.

Au sein de cette région, la croissance démographique est plus importante dans les métropoles des Pays de la Loire que dans les autres aires de la région (Lalande & Vahe, 2020). Au contraire, au nord et à l'est de la Mayenne, aux frontières de la Sarthe, à l'est du Maine-et-Loire et au sud-est de la Vendée, la croissance démographique diminue progressivement. À Nantes Métropole, la population a connu une augmentation de 47 075 habitants entre 2013 et 2018 et la commune de Nantes concentre à elle seule 45 % de cette augmentation. De plus, alors qu'elle ne concentre que 37 % des résidents des Pays de la Loire, le département de Loire-Atlantique concentre 69 % des gains de la population de ce département.

- *Huitième région productrice de richesse*

En 2018, le produit intérieur brut (PIB) des Pays de la Loire atteint 118 milliards d'euros en 2018 et le PIB par habitant est de 31 106 euros. Le PIB par habitant est donc inférieur à la moyenne nationale (35 252 euros) si l'on inclut la Région Île-de-France, mais est plus élevé que la moyenne nationale métropolitaine hors Île-de-France (30 266 euros). Les Pays de la Loire arrivent ainsi au troisième rang des régions de France métropolitaine hors Île-de-France (après les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur). Le PIB par emploi dans la région est quant à lui un peu moins élevé que celui de la France métropolitaine hors Île-de-France (74 843 euros).

Malgré tout, le niveau de vie médian des habitants (21.620/an) équivaut au niveau médian en France de cette région est de 21 620 euros par an. Il est équivalent au niveau de vie médian en France (21 650 euros) et la région se classe en quatrième position en matière de revenus les plus élevés, derrière l'Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et la Bretagne. La région se situe au troisième rang des régions de France métropolitaine hors Île-de-France, derrière Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

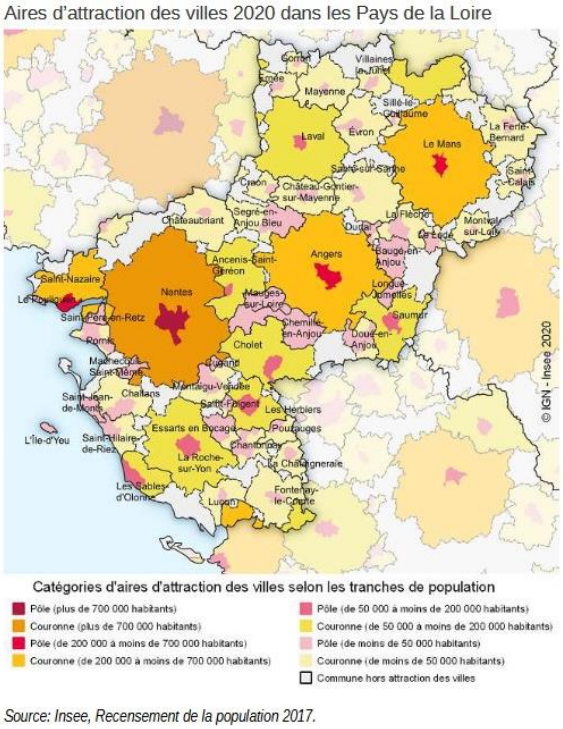
- *Qualification et emploi sur le territoire*

La distribution de la population permet de mieux saisir la distribution d'emplois dans cette région. Ainsi, les Pays de la Loire possèdent un grand nombre d'aires de concentration de population dans les aires urbaines et périurbaines : 58 aires d'attraction des villes[21] de cette région concentrant 93 % de la population. Le territoire peut donc être caractérisé par son maillage territorial dense avec « un réseau structuré de villes moyennes implantées autour de grandes villes

[20] Populations du Maine-et-Loire : 885.883 habitants, de la Vendée : 679.991 habitants et de la Sarthe : 565.963 habitants.

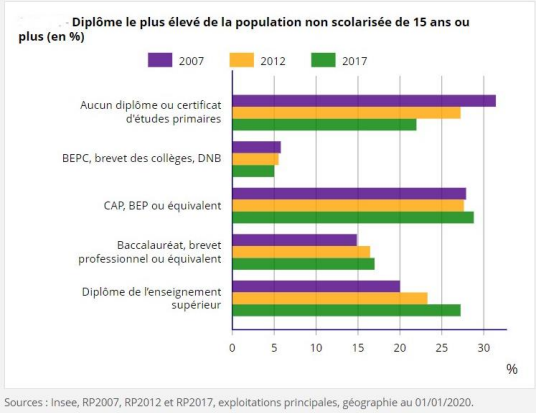
[21] Selon l'INSEE, « l'aire d'attraction d'une ville définit l'étendue de son influence sur les communes environnantes, mesurée par les déplacements domicile-travail. Une aire est composée d'un pôle, défini à partir de critères de population et d'emploi ainsi que d'une couronne constituée des communes dont au moins 15 % des actifs travaillent dans le pôle. Au sein du pôle, la commune la plus peuplée est appelée la commune-centre. » (https://www.insee.fr/fr/statistiques/4806068#documentation)

(…) Plus d'un habitant sur deux vit dans les quatre plus grandes aires de la région : 26 % dans celle de Nantes et 27 % dans celles d'Angers, Le Mans et Saint-Nazaire. » (Insee Flash, Pays de la Loire, n° 104, 2020).



Source: Insee, Recensement de la population 2017.

De plus, on observe une nette diminution de la part de la population sans aucun diplôme et une augmentation conséquente des diplômés de l'enseignement supérieur ces dix dernières années. Parallèlement, les diplômés au niveau CAP/BEP ou équivalents sont les plus nombreux sur cette période. Cette stabilité peut être associée aux caractéristiques industrielles et tertiaires des secteurs d'emplois présentées ci-dessous.

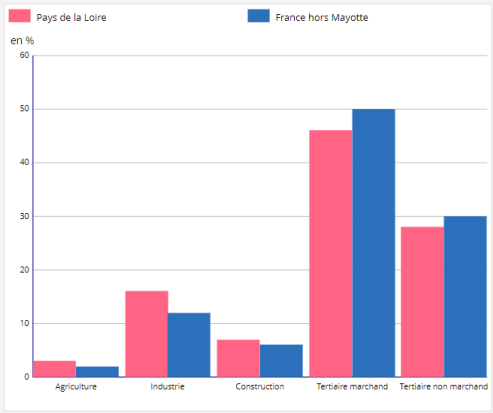


Source: Insee 2017, https://www.insee.fr/fr/statistiques/4515758/?geo=REG-52

Le PIB par emploi dans la région est légèrement inférieur à celui de la France métropolitaine hors Île-de-France (74 843 euros). Celui de la Loire-Atlantique est le plus élevé de la région (22 600 euros). À l'inverse, il est le plus faible en Mayenne (20 830 euros).

L'emploi a connu une croissance de 1,6 % dans cette région en 2019, soit 1,6 million d'emplois supplémentaires en fin d'année. Si ces emplois se concentrent dans le secteur tertiaire comme

dans tout le pays, ce territoire a une spécificité : l'emploi industriel représente 16 %, l'une des proportions les plus élevées de France dans ce secteur.



Répartition de l'emploi par secteur en 2019

40% des zones d'emploi (soit neuf zones) se caractérisent par l'activité industrielle (l'industrie agroalimentaire et la fabrication de matériels de transport sont les deux plus importantes). Trois zones possèdent une économie agricole (Cf. « Pôle emploi Pays de la Loire », 2022)

IM, responsable de l'URI Pays de la Loire, évoque certaines de ces caractéristiques socioéconomiques lorsqu'elle présente la région dans le cadre d'un entretien :

> *« C'est une région attractive sur le plan économique avec une industrie structurante entre l'aéronautique, la Navale et l'automobile et l'agroalimentaire qui sont des poids lourds de la région, qui ont vraiment structuré le territoire. (…) C'est un territoire qui a toujours été en attractivité, même pendant la crise du naval. Quand la Navale chutait, on avait l'aéronautique qui était en essor et il y a eu des choses qui ont permis que l'attractivité se poursuive. Donc, nous sommes dans un territoire qui n'a jamais été, j'allais dire, sinistré comme certains territoires miniers dans certaines régions. Donc, c'est une région qui n'est pas très équilibrée sur le plan du poids économique puisqu'on a la Loire-Atlantique qui pèse 44 % quasiment du poids économique de la région. On a un littoral et une zone touristique entre la Vendée et la Loire-Atlantique qui est super importante. Que dans la Loire-Atlantique, on a deux gros pôles. Un pôle nantais métropolitain qui est varié : il y a le tertiaire, il y a un peu de l'industrie et il y a de l'agro. (…) Et on a un pôle nazairien, très industriel. C'est un peu diversifié, mais ça reste quand même très industriel. Et puis après on a les autres départements ou villes. Le Maine-et-Loire, Angers et Saumur qui sont porteurs sur le plan économique, mais… Mais avec des territoires comme le Saumurois (…), c'est une assez grosse difficulté du coup économique. Et ensuite on a donc la Vendée qui arrive assez vite derrière le 49, du fait notamment d'une filière agroalimentaire qui est plutôt forte, d'un tissu TPE sous-traitant notamment de la navale et de l'aéronautique assez important. Et puis touristique du fait que, bah quand tout va bien, il y a de la… Il y a du développement et de l'attractivité. On a deux départements plus tendus avec une grosse culture industrielle, mais qui a morflé avec l'automobile et la crise de l'agroalimentaire d'il y a cinq ou six ans, ajoutée à la crise automobile, ça a quand même… Il l'a payé cher voilà de la Sarthe voilà avec c'est un département qui a voté FN au premier tour des présidentielles et des régionales aussi d'ailleurs, me semble-t-il. Donc voilà avec un… Un département tendu. Et la Mayenne qui est un petit département, très rural, assez dynamique malgré tout, mais un peu coupé du monde. »*

Un secrétaire d'une Union Départementale des Pays de la Loire, impliqué dans l'URI, souligne également l'impact de cette hétérogénéité sur les problèmes d'emplois et de services publics dans la région :

> *« La question de l'emploi elle a toujours été très centrale dans les actions qu'on a menées, et aussi sur le département, mais vraiment au cœur des problématiques, ça a toujours été la priorité. (…) Comme des territoires sont plus riches que d'autres, d'autres sont donc plus pauvres en termes d'accès aux services publics. (…) Quand on veut accéder aux services publics que ce soit administratif, de santé enfin, etc., c'est quand même plus facile quand on est à Angers à Cholet qui sont plutôt les [lieux de référence]. De ce point de vue, quand on est dans le Saumurois, l'accès aux services publics est une vraie problématique du quotidien et surtout ceux qui ont le plus de mal à se déplacer. »* (Secrétaire UD)

Plusieurs personnes interrogées ont souligné l'hétérogénéité de la région et les problèmes qui lui sont attribués. Ce constat oriente d'ailleurs les actions interprofessionnelles menées dans la région. Certains militants insistent aussi sur la manière dont l'action interprofessionnelle peut jouer un rôle important pour construire une plus grande cohérence régionale :

> *« Il y a eu un gros travail, on va dire… D'évolution de l'organisation pour la rendre plus régionale, avec plus de cohérence régionale. À travers les différents territoires départementaux qui composent notre région, [il fallait] plus d'homogénéité, plus de mutualisation. Donc, c'est ce qui fait que j'ai aussi eu, au niveau de l'union régionale, la responsabilité de l'interpro sur mon département.* (Secrétaire UD)

V.2. La CFDT dans les Pays de la Loire : une longue expérience d'engagement interprofessionnel

- *Repères historiques : la CFDT dans les Pays de la Loire*

Dès ses origines, les Unions Départementales (UD) étaient les instances de référence de la CFTC. Une coordination syndicale régionale dans l'Ouest existait d'ailleurs déjà et plusieurs actions syndicales étaient destinées à couvrir l'ensemble région.

Sur ce point, un document disponible sur le site de l'URI Pays de la Loire présente un bref historique de la CFDT dans cette région. Ce document permet de saisir la croissante priorité attribuée à l'adéquation de l'action syndicale régionale : « dans l'Ouest, très tôt, la CFDT a pris conscience de l'importance de la dimension régionale. » En effet, le projet d'un syndicat à l'échelle régionale peut s'entrevoir dès les années 1920, lorsque le journal de la CFTC, *Le Messager Syndical* publie des articles portant sur plusieurs départements de la région. Dans la continuité de ce processus de régionalisation d'action syndicale, l'URI des Pays de la Loire est créé en 1972.

Le passage de la quête d'une action syndicale régionale vers le projet d'un syndicat interprofessionnel est de plus en plus prononcé que ce soit :

- par exemple, lors du 1er congrès de l'Union régionale des syndicats de travailleurs chrétiens de l'Ouest en 1921 au Comité de liaison Basse-Loire (à partir de 1955), au Comité régional CFDT des Pays de la Loire en 1965 ;

- ou encore, lorsque a été adoptée la dénomination « URI CFDT Pays de la Loire » au congrès extraordinaire de juin 1974[22] :

> *« La mission de l'union régionale est statutairement définie ainsi en 1974 : - Développer la CFDT sur l'ensemble de la région ; - Coordonner et organiser les actions de caractère régional avec les organisations CFDT pour la défense des intérêts professionnels, économiques et sociaux, et des droits matériels et moraux des travailleurs (...) ; - Assurer l'information des travailleurs ainsi que la formation des adhérents des organisations affiliées ; - De représenter (...) les organisations affiliées et les travailleurs qu'elles regroupent auprès des pouvoirs publics, du patronat et des organisations et institutions diverses ; - De créer des commissions spécialisées et tous les services pratiques nécessaires au fonctionnement de l'union régionale et conformes au besoin des organisations affiliées » (op. cit.).*

Quelques repères historiques : la régionalisation de l'action syndicale - CFDT[23]

Niveau national :

- À partir des années **1950** : développement de politiques de régionalisation au travers desquelles se définissent des programmes d'action régionale (1955).
- **1960** : Création des circonscriptions d'action régionale.
- **1972** : Institution des Conseils régionaux dotés d'une personnalité juridique (établissements publics) et des Conseils économiques et sociaux, composés de socioprofessionnels en vue de concourir par ses avis à l'administration de chaque Région.
- **1982** : Première loi de décentralisation / élection de la Région en une collectivité territoriale de plein exercice et elle institue des assemblées de représentants élus.

Niveau Régional :

- **196**5 : Grande manifestation à Paris sur le thème « L'Ouest veut vivre » (création de nouvelles activités et de nouveaux emplois).
- **Dès 1965 :** Organisation des UD pour favoriser la participation aux décisions régionales telles que la santé, ou l'aménagement territorial. Création du Comité Régional CFDT des Pays de la Loire.
- **En 1972 :** Création de l'Union Régionale Interprofessionnelle CFDT des Pays de la Loire.

- *Brève présentation de l'URI des Pays de la Loire*

La fusion des URI a provoqué de nombreuses transformations et l'une des responsables de l'URI Pays de la Loire (à Nantes) caractérise le rapport entre la CFDT et la région par la « force de représentation » de ce syndicat. Ainsi, la force de la région est mesurée par l'important nombre d'adhérents CFDT et par l'ensemble des secteurs professionnels qui sont couverts par l'URI.

De plus, elle est aussi associée à un large éventail d'actions syndicales et de partenaires :

[22]https://francearchives.fr/fr/file/950b2d0e55965f15d4c3485ca67b4c14015250b0/FRCHT_URI_CFDT_Pays_de_la_Loire.pdf

[23] Élaboré à partir du document rédigé par l'URI Pays de la Loire, *Historique de la CFDT Pays de la Loire, disponible sur le lien :* https://paysdelaloire.cfdt.fr/portail/pays-de-la-loire/navigation-principale/nous-connaitre/histoire/la-cfdt-dans-les-pays-de-la-loire-srv1_227910 21

> *« En nombre d'adhérents, on était cinquième, mais avec les fusions des URI, on a forcément perdu en poids. Autant on reste une URI qui pèse quand même dans la CFDT. Et qui a 43 000 adhérents, je pense, avec un équilibre homme – femme. Donc je l'ai dit, première organisation. Présente dans tous les secteurs professionnels. Et très investie dans tous les espaces : la protection sociale, avec des présidences, la protection sociale donc Sécu CAF CARSAT, etc. Les CESER. Action… Présidence dans Action Logement. Prud'homme. On a des conseillers des prud'hommes parce que comme aujourd'hui première orga, on a plus de délégués prud'hommes que les autres. Et donc voilà. Donc on a une force de représentation qui est qui est importante quand même. On est organisés en sorte de mailler le territoire quand même avec des présences importantes dans les principaux bassins d'emploi de la région.*

Au moment de l'enquête, l'URI est composée d'une Commission Exécutive Régionale de 12 personnes, lesquelles sont des représentants responsables de territoires, de départements, ou des membres en charge de dossiers et d'un bureau régional. Ce dernier est composé de 39 personnes provenant des UDs. En effet, à la suite d'un changement statuaire de la CFDT en décembre 2019, les URI ont « absorbé » les Uds. Celles-ci n'ont dorénavant plus d'existence en tant qu'entités juridiques. Ce changement semble avoir rapproché les acteurs syndicaux de la région :

> *« il n'y a plus qu'une entité juridique, c'est la région et les départements ensemble, les territoires de la CFDT. (…) On est dans une URI avec des UD à côté. Donc ça, ça a été un gros chantier. En termes de développement on a le poids économique des territoires et le poids de nos adhérents, c'est pareil. C'est-à-dire que le 44, c'est quasiment 43 % de nos adhérents, 43 % du poids économique. La Mayenne, ça fait 28 % du poids de nos adhérents. Dans les actions, on a un fort… On a un fort lien… On a un gros lien avec les syndicats. Et on travaille beaucoup avec les syndicats pour des questions de débats internes, d'actualité revendicative et des questions économiques. On a un bon lien avec les syndicats ce qui fait que… Parce que, on a aussi une volonté dans nos orientations d'être dans le lien, la proximité, le travailler ensemble. Donc sur la période de COVID, on a mis en place des choses pour qu'ils aient du lien avec de manière régulière. Régulier. Bon ça marche pas toujours. C'est pas toujours facile, mais… Mais en tout cas ça a été vraiment… »*

Les membres de l'URI Pays de la Loire tissent de nombreux liens avec les acteurs syndicaux et d'autres partenaires dans le cadre de rencontres syndicales ou en accompagnant des équipes CFDT sur ce territoire. Grâce à ces expériences communes, peuvent naitre des projets interprofessionnels adaptés aux spécificités du territoire :

> *« Donc voilà, on a plutôt un bon lien avec les syndicats, et avec lesquels on travaille, mais, bon c'est aussi un lien qu'on a parce que quand ils font des AG, quand ils font des bureaux de syndicats, des congrès, on essaye de s'organiser pour qu'il y ait toujours au minimum une personne de l'exécutif régional à y participer. Donc pendant ce temps-là on fait pas autre chose. Mais du coup ça entretient le lien, la connaissance, etc. Donc ça, c'est plutôt, plutôt pas mal. Enfin c'est même plutôt très bien. Et du coup on a un outil formation, et qui est plutôt assez performant, qui est une association avec un CA qui est composé essentiellement des membres de l'exécutif régional donc… Voilà. Mais qui est un outil qui nous permet de déployer de la formation, de s'adapter à la réalité, de créer des nouveaux modules. Et puis depuis maintenant une vingtaine d'années quasiment, on… (…) Et puis dans les éléments forts, c'est que dans notre dernier congrès de 2017 on a acté la mise en place de l'accompagnement des équipes, l'accompagnement aux ressources conseil. Mais ce qui fait que du coup de la même manière que, être présent auprès des syndicats quand ils font leur AG, c'est important, de la même manière, accompagner des équipes qui en ont besoin, c'est important »* (Représentante URI F)

Au moment de l'enquête de terrain, l'URI était encore assez récente (la fusion des 5 unions départementales avait eu lieu l'année d'avant). La fusion semblait être associée à une centralisation du champ interprofessionnel et perçue comme une modalité qui rendrait l'action syndicale plus « efficace » :

> *« Jusqu'à encore l'année dernière il y avait une union régionale interpro et cinq unions départementales interpro. Et dans un souci d'efficacité, d'éviter des doublons, on a fusionné. (…) Ce mandat-là qui se termine l'année prochaine, a véritablement révolutionné l'interpro en région. C'est-à-dire que maintenant, il y a l'URI. Et l'URI, elle est partout sur le territoire. Il y a pas d'instance qui pourrait être en parallèle ou en opposition. On est région. Avant il y avait une URI à Nantes, et puis cinq territoires interpros. Maintenant on est un une région avec un pilotage à douze qui intègrent les territoires. Et l'axe majeur de ça, c'est plus d'efficacité, moins de rayons en doublons, redondantes, et puis plus de proximité avec la réalité du monde travail, avec le champ pro dans le territoire. Donc ça, c'est l'axe majeur là qu'on a finalisé l'année dernière et qui n'a pas été forcément 100 % naturel partout… (…)Les débats, ils avaient lieu une fois en région et puis après il faut les déclinés en territoire. C'était refaire plein de fois les mêmes… Mais ça s'est fait. Et puis là on est en train de vivre cette nouvelle région. Et là, c'est plutôt réussi pour l'instant. »*

- *La « culture interprofessionnelle » cédétiste*

La spécificité de cette trajectoire régionale et interprofessionnelle de la CFDT est aussi mise en exergue par la secrétaire de l'URI quand elle décrit son investissement dans l'action interprofessionnelle dès le début de son parcours d'engagement. L'histoire de la CFDT dans cette région semble conduire cette militante vers l'action interprofessionnelle, presque naturellement :

> *« J'ai été sollicitée pour être au comité technique, donc élue personnel sur une liste, mais suppléante, en 95 par là. Et donc… Je suis dans un syndicat qui est départemental. Je suis dans une section syndicale qui est très proche de… De la CFDT du territoire qu'on appelle, union locale. Qui est une UL plutôt dynamique et proche des équipes. Donc voilà on me fait venir souvent à l'époque à l'union locale, du coup, on croise de manière régulière les gens de la CFDT interprofessionnelle. Très vite, je commence avec des gens de l'interprofessionnel dont Laurent Berger parce qu'on est quasiment de la même génération. Lui-même travaille alors dans une boîte à Saint-Nazaire, lui-même est investi dans une union locale. Et puis, on se retrouve finalement à militer ensemble sur le territoire Saint-Nazaire. Donc voilà, j'ai effectivement tissé des liens avec l'interpro, avec du coup les militants de section du bassin d'emploi de la métallurgie »*

Dans ces propos, l'engagement syndical de la CFDT dans la région croise presque immédiatement le champ interprofessionnel. Cette « culture syndicale interprofessionnelle » sur ce territoire est d'ailleurs souvent présentée comme l'une des spécificités de la CFDT Pays de la Loire. L'URI accumule un ensemble d'expériences et de savoirs interprofessionnels :

> *« Alors c'est lié à l'histoire, à une habitude de travailler ensemble, mais aussi à nos relations de confiance, et puis qui s'entretient. C'est des liens qui s'entretiennent de responsable à responsable. C'est pas venu du jour au lendemain. C'est lié à une façon de travailler dans la bonne humeur aussi, dans une bonne entente. Après il faut pas dire qu'on soit toujours d'accord sur tout, qu'il n'y a pas des débats un peu politiques, etc., mais on a cette capacité à pouvoir se rencontrer, parler, à ne pas hésiter - dès qu'il y a quelque chose qui va pas- à se parler. Donc ça, c'est un véritable atout. Il y a de la confiance. Il y a de l'envie. Et puis il y a aussi le résultat d'une politique interprofessionnelle enclenchée depuis… Dans les années*

> *2000. Ça fait vingt ans maintenant. De vouloir vraiment faire vivre l'interpro en mettant au cœur les champs professionnels et les syndicats parce qu'il y a eu des orientations au fil des congrès régionaux qui ont réellement acté un travail ensemble, en commun, en proximité et en confiance. Donc c'est le fruit d'une relation entretenue, de bonnes relations entretenues, mais aussi d'orientations politiques fortes depuis quinze ou vingt ans. Des choix politiques. »* (représentante URI)

Par ailleurs, le syndicalisme interprofessionnel est l'une des spécificités de la CFDT qui est particulièrement appréciée par certains militants. L'association professionnel / interprofessionnel étend la cause syndicale au plus près de l'ensemble des expériences salariales et nourrit l'engagement militant :

> *« Le rôle de l'interpro, c'est vraiment de faire comprendre qu'il y a deux jambes… Dans l'idée, moi, la CFDT je suis passionnée. Nos collègues et moi, on a tous été passionnés au début. On trouvait que c'était formidable parce que franchement l'idée des deux jambes, du côté la partie pro et puis de dire : ben oui, mais on s'intéresse aussi aux salariés parce que le salarié, au bout du compte il a une vie. Il doit avoir un logement. Il doit avoir des solutions pour garder ses enfants. Il doit avoir des solutions au niveau du transport. Il faut quand même s'intéresser à lui, sa santé, la discrimination. On est beaucoup à être rentré pour des histoires de lutte contre les discriminations. Disons que la constitution même, et les bases mêmes, et les valeurs mêmes de la CFDT, attirent des gens qui éthiquement vont être dans une certaine forme d'exigence. »* (représentante URI)

- *Le « monde interprofessionnel » dans des parcours d'engagements syndicaux*

L'action syndicale interprofessionnelle est souvent décrite par les personnes interrogées à partir de l'ouverture et/ou de découvertes que cette forme d'engagement suscite. Plusieurs militants soulignent un renouvellement ou un élargissement de leur engagement syndical suite à leurs investissements dans le syndicalisme interprofessionnel. Certains insistent sur une découverte de nouveaux mondes professionnels et syndicaux qu'ils méconnaitraient s'ils n'avaient pas eu cette expérience syndicale. Par exemple, cette militante insiste sur ce que lui apporte l'engagement syndical interprofessionnel :

> *« Et donc j'ai intégré le conseil politique d'Interco. Et j'ai eu après un mandat à la commission administrative paritaire, à l'époque. Et donc j'ai travaillé comme ça deux ou trois ans pour le syndicat Interco. J'ai été attirée par la commission « vie au travail » de l'UD. Donc là c'était tout de suite de l'interpro. Et une fois qu'on met le doigt dans l'interpro ben, on en est attiré (rires). Attirée parce que du coup ça ouvre tellement de portes, d'échanges. Voilà. On est confrontés à des horizons différents en fonction des situations de travail, des environnements de travail et… Et du coup cette richesse-là, elle est certes intense, mais elle apporte tellement qu'on a envie voilà de pas se restreindre que à un champ professionnel. Mais voilà, ça ouvre. Et cette richesse m'a tout de suite attirée sur la polyvalence qu'il pouvait y avoir… Qui peut effrayer aussi d'ailleurs par moment (rires). »* (représentante URI)

Par ailleurs, les parcours d'engagements syndicaux professionnels puis interprofessionnels peuvent être très différents selon les acteurs syndicaux interrogés. Pour l'un des responsables de l'URI Pays de la Loire ayant une longue expérience d'engagement syndical professionnel, le champ d'action interprofessionnelle est très cohérent avec ses expériences précédentes dans le syndicat. Il participe aisément aux actions interprofessionnelles de sa région et juge que cela est dû à sa connaissance de l'organisation syndicale dans son ensemble :

> *« Voilà comment je me représente les choses. Globalement la CFDT, c'est toujours à peu près organisé pareil. On a un exécutif qui fait un gouvernement. Et puis, un bureau qui sert de parlement, qui contrôle l'exécutif. Enfin en gros. Donc ça faisait déjà huit ans, moi, que j'étais dans le parlement. Donc l'interpro, je connaissais déjà un peu quand même. Je peux pas dire que, je l'ai découvert en prenant ma fonction en 2015. Par contre ce que j'ai découvert en 2015, c'est le dossier emploi – formation qui est très dense parce qu'il y a un dialogue social territorial très dense en termes d'emploi et de formation. En plus, quand je suis rentré, on était en train de mettre en place une réforme, qui est une réforme de 2014 sur la formation professionnelle. Et de fait, j'ai participé avec mon prédécesseur à la compréhension par les équipes des changements dus à la loi de 2014. Et donc avec un dialogue social territorial très, très fort. »*

Même si le passage de l'UD à l'URI s'est produit assez « naturellement », pour reprendre les termes de ce militant, l'entrée dans le « monde syndical interprofessionnel » a aussi représenté une confrontation à une grande diversité de champs professionnels. En conséquence, cet engagement interprofessionnel est aussi caractérisé par une familiarisation avec de nombreux savoirs, par l'apprentissage de « jargons » professionnels et par l'insertion dans un vaste réseau. Ces expériences sont vécues comme une manière de nourrir ou d'enrichir une trajectoire syndicale. Les débuts de l'engagement interprofessionnel peuvent aussi être associés à un excès d'informations qui s'acquièrent très progressivement :

> *« ER : je sais pas comment dire. C'est… C'était tellement dense que j'avais l'impression d'avoir la tête dans une cocotte-minute, enfin dans un micro-ondes. Quand je rentrais le soir, j'avais tellement eu d'informations dans la journée que c'est ça la première impression, c'est la densité d'informations à comprendre pour pouvoir être comme un poisson dans l'eau dans ce Nouveau Monde. Donc ça y est maintenant j'y suis, mais… » (Représentante URI)*

Toutefois, la référence à un débordement permanent apparait dans plusieurs entretiens. En effet, quatre militants soulignent l'insuffisance de l'effectif de l'URI pour répondre à l'ensemble des demandes et des besoins interprofessionnels sur le territoire. Ce problème est, selon eux, d'autant plus important que tous les membres de l'URI ne sont pas à plein temps :

> *« Notre réseau de militants, pour la CFDT sur les Pays de la Loire, c'est l'interpro. Quand on compte l'exécutif régional et les pilotages départementaux, c'est quasiment trente-cinq personnes pas équivalents temps plein, c'est trente-cinq personnes, ça représente, je dirais moins que ça… » (Représentante URI)*

> *« Alors les actions interpros, je les ai tous très investis puisque, comme je vous disais, en interpro on n'a pas beaucoup de militants. Et donc du coup à chaque fois moi je suis dedans. » (Représentant URI)*

> *« La difficulté, si je faisais, force – faiblesse, la petite faiblesse c'est que, enfin la grosse faiblesse c'est que, ces unions locales ont longtemps vécu avec des temps militants. Voilà le délégué du personnel qui a du temps et qui va prendre du temps pour aller sur le territoire. Mais aujourd'hui les militants n'ont pas de temps ou moins de temps. Mais en tout cas le temps qu'ils ont, ils le gardent pour leur boîte. Donc on a un petit sujet sur, comment les maintenir en vie. Donc voilà. Et du coup pour les maintenir en vie, il faut qu'on leur finance du temps. » (Représentante URI)*

En outre, certains militants critiquent fortement ce débordement. Ils l'associent notamment à une difficulté de prise de recul et/ou d'absence de temps d'évaluation. L'impression d'enchainer des

actions sans pourvoir les évaluer peut ainsi gérer une certaine frustration. En effet, l'évaluation des actions est souvent considérée comme un moyen de valoriser les actions syndicales :

> *« [Cette question] est sensible parce que l'on a l'impression d'être toujours un peu dans cette action interpro là et de passer d'un projet à l'autre sans prendre le temps d'évaluer, et sans trouver les indicateurs qui font qu'on mesure quel est le résultat, la portée concrète de nos actions. Et donc d'avoir des indicateurs un peu fiables, de travailler. On a à peine fini une première action qu'on est déjà sur l'autre, et qu'on ne prend pas le temps de… Donc c'est sensible (…). C'est une de nos faiblesses. Là on essaye de justement de… De structurer aussi le… Ce qu'on a appelé notre « mode »… « Mode de projet syndical », c'est-à-dire de mieux préparer, construire les indicateurs, un fonctionnement de notre projet un peu classique dans… qu'on aurait dans une autre organisation ou une autre entreprise. Et du coup de prendre ce temps de l'évaluation avant de repartir sur autre chose. Et donc on a l'impression voilà de… On a l'impression que ce qu'on fait, c'est bien. Ça, c'est déjà quelque chose. (Rires). Mais voilà, on a du mal à… D'ailleurs à… Notre autre faiblesse, c'est qu'on ne sait pas valoriser. Mais ça, on se le dit souvent à la CFDT. On ne sait pas valoriser nos actions parce que on fait des choses et puis on… On engrange peu parce qu'on valorise un peu. Et, parce qu'on prend pas le temps de le faire et puis parce que ça a toujours été… Je ne sais pas, c'est un peu culturel à la CFDT, peur de se mettre en avant, peur de… Je sais pas si c'est peur, mais en tout cas difficulté… Le sentiment de se mettre en avant, ce n'est pas… Ce n'est sans doute pas dans la culture. Et donc du coup ça… Ça se traduit dans les entreprises, sur le territoire, dans… Je pense que la confédération, elle a beaucoup avancé là-dessus. Elle est un peu en avance. Mais en tout cas on prend peu… Peu ce temps-là aussi. Et donc l'évaluation… Et donc si on évaluait mieux, on pourrait aussi valoriser mieux, je pense. Donc cette question de l'évaluation, elle est difficile. En tout cas, elle n'est pas traitée. »*

V.3. Actions syndicales interprofessionnelles innovantes dans les Pays de la Loire

Dans le cadre des entretiens réalisés, nous avons pu identifier quatre principales actions syndicales interprofessionnelle dans la région Pays de la Loire :

A. L'Accompagnement, ressource et conseil destiné aux militants par l'interprofessionnel (ARC).
B. Différentes actions liées au Pacte du pouvoir de vivre.
C. La mise en place d'un dispositif de dialogue social nommé « conférence sociale » depuis le début de la crise sanitaire pour réduire son impact et élaborer ensemble des solutions de développement régional.
D. Le Forum emploi et les séminaires destinés à un public jeune (mise en place des rencontres avec les élus et le MEDEF) ;

Cette région est particulièrement illustrative de la double dimension, interne (au syndicat) et externe, des manières de définir l'action interprofessionnelle. En effet, les actions d'accompagnement des militants sont fréquemment évoquées pour décrire des « actions interprofessionnelles internes » telles que l'ARC, comme nous le verrons dans cette section. Les actions dites externes portent sur un grand éventail de thématiques et peuvent être plus ou moins variables : un pique-nique hebdomadaire pour réunir des salariés de plusieurs branches, un dispositif plus formel comme le Pacte social, des rencontres avec une grande diversité d'acteurs territoriaux pour réfléchir collectivement sur les impacts du coronavirus dans la région, ou encore, des échanges virtuels ou des permanences juridiques dans un café.



A. L'ACCOMPAGNEMENT, RESSOURCE ET CONSEIL DESTINE AUX MILITANTS PAR L'INTERPROFESSIONNEL (ARC).

Selon la secrétaire de l'URI, l'accompagnement est un « point fort » des actions syndicales interprofessionnelles de la région et offre ainsi une formation « en interne » :

> *« Je dirais qu'en interne, on est très axés sur l'accompagnement, l'accompagnement formation et de proximité démocratie-interne. La démocratie interne mobilise beaucoup. On fait beaucoup, beaucoup ! »*

Ces propos font écho aux priorités définies lors du 49ème congrès de Renne en 2018. Dans la résolution générale, l'accompagnement des militants y occupe une place conséquente. Auparavant, des militants avaient été consultés dans le cadre du chantier « Améliorer notre fonctionnement et notre structuration » sur la plateforme https://participons.cfdt.fr/ (aujourd'hui inactive). Dans ce cadre, ces militants ont exprimé une forte demande d'accompagnement qui a ensuite été intégrée dans la Résolution générale du 49ème congrès.

Plusieurs militants interrogés dans le cadre de la présente étude ont fréquemment partagé l'importance qu'il attribue à l'accompagnement syndical, aussi qualifiée de « formation en interne ». L'impact des Ordonnances Macron sur la représentation du personnel, sur la place des syndicats (suite à la série de lois nouvelles depuis 2016), ou encore, sur la protection au travail, semble avoir aussi profondément déstabilisé le quotidien des militants. Face à un contexte extrêmement difficile, la CFDT a donc cherché des solutions pour répondre aux difficultés que ces militants rencontraient. C'est dans ce cadre que se créé, en interne, un « droit à l'accompagnement » qui se décline ensuite en ARC. En d'autres termes, l'enjeu de l'accompagnement est aussi de soutenir les militants « sur le terrain » plus encore dans des « temps si difficiles » (pour reprendre les termes de trois militants que nous avons interviewés dans la région Pays de la Loire quand ils décrivent en particulier les Ordonnances Macron) :

> *« A la CFDT, je dirais qu'il y a eu un phénomène déclencheur « il faut qu'on soit plus capable d'être proche des équipes et de les aider. » Pourquoi ? Parce que le congrès confédéral de 2018… On sortait d'un sacré moment qui réformaient énormément le dialogue social en entreprise. (…) Il y avait un grand nombre de lois à la suite qui impactaient la vie de nos militants et la manière de prendre en charge les questions essentielles dans la vie des salariés, sur la formation professionnelle, sur l'emploi etc. Et au congrès 2018, il y a eu une forte*

> *expression des militants qui disaient : « stop ! On n'en peut plus. On est coulé. On arrive puis à suivre. Il y a trop de choses à prendre en charge, on n'y arrive pas etc. » Donc du coup, la réponse a été de dire : « la CFDT, c'est un syndicalisme de transformation sociale, donc nous tout ce qui favorise cette transformation sociale qui s'accompagne dans le dialogue social, la CFDT ne dira pas stop. En gros, le message de la confédération c'était de dire aux équipes : il y aura pas de stop. On va pas aller voir le gouvernement pour lui demander d'arrêter. Au contraire. On continuera à impulser pour qu'il y ait des réformes d'ampleur autour de la transformation sociale. Par contre, comme on va pas dire stop, il faut qu'on soit meilleurs dans ce que vous nous faites remonter comme difficulté. Il faut qu'on vous aide à mieux prendre en charge tous les sujets que vous avez à prendre en charge. Depuis toujours, la CFDT accompagne ses équipes mais là, ça a été une petite goutte d'eau. Et c'est ce qui a produit le projet autour de l'accompagnement, et du droit à l'accompagnement qui n'est pas un vain mot, c'est-à-dire qu'une fois qu'on a créé un droit, il est effectif. C'est-à-dire que depuis juin 2018, chaque militant, chaque élu CFDT, a le droit d'activer ce droit à l'accompagnement. Et derrière ça oblige que les responsables pro ou interpro s'organisent pour qu'il y ait une réponse à ce besoin d'accompagnement. C'est réellement venu comme ça au niveau national et confédéral, et ça s'est traduit dans l'ARC, le droit à l'accompagnement. »*

Or, certains militants soulignent que le dialogue en interne et le suivi des militants étaient des dimensions particulièrement importantes pour assurer une continuité de l'engagement syndical. « Le droit d'accompagnement » des militants par le syndicat (voir encart) est ainsi présenté comme une priorité dans la Résolution générale qui apparait presque comme une condition de « démocratie interne », pour reprendre les termes d'une responsable de l'URI, de la CFDT.

Extrait de *Résolution générale adoptée par le 49e congrès de la CFDT à Rennes.*

Nous sommes tous la CFDT. Les militants d'administration et d'entreprise en sont le visage. Ce sont eux qui, dans l'exercice de leur mandat, sont en contact quotidien avec les travailleurs et les adhérents. **Amenés à mettre en œuvre les nouvelles règles du dialogue social et de la négociation d'entreprise, à faire vivre le débat sur les réalités du travail, à inventer les réponses adaptées à leur collectif, à développer le nombre d'adhérents et renforcer notre représentativité, ils sont les premiers acteurs de notre syndicalisme.** C'est sur leur capacité à assumer leur rôle que repose une grande partie de la légitimité de la CFDT. Le syndicat porte la responsabilité première de l'accompagnement et de la montée en compétence de ses sections et militants**. Mais répondre aux besoins individuels et collectifs de ces militants est une priorité et une responsabilité collective de toutes nos structures et doit être la préoccupation de tous nos responsables.** Tout au long du chantier « Améliorer notre fonctionnement et notre structuration », les militants et collectifs ont exprimé des attentes fortes de soutien et d'accompagnement (réponses à leurs questions techniques, accompagnement global des collectifs, partage de l'information, des expériences et des expertises) auxquelles nous nous devons de répondre d'autant plus quand le syndicat concerné est en difficulté.

3.4.1. Garantir aux militantes et militants d'administration et d'entreprise un droit à l'accompagnement 3.4.1.1. Aucune section, aucun militant ne doit rester seul avec des questions sans réponses ; aucun militant ne doit rester en difficulté face à une situation dont il n'a pas la maîtrise ; chaque section doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement lorsqu'elle en a besoin. Ce triple objectif doit faire l'objet d'un engagement politique de la CFDT, dans l'ensemble de ses composantes, qui **consiste à garantir et rendre effectif un droit des militants à être accompagnés.** C'est une priorité pour notre organisation de garantir aux

militants d'administration et d'entreprise le droit à un accès facilité à tous les moyens et expertises qui existent en son sein, y compris en facilitant l'échange entre pairs ; un interlocuteur, une écoute et un accompagnement dans leur action, en proximité, adapté à leur besoin et proactif.

3.4.1.2. Cette ambition nécessite de dépasser les complexités organisationnelles et les réflexes « protectionnistes » qui peuvent exister, pour plus d'efficacité et une réponse effective aux besoins des militants. Cela nécessite de mettre en synergie les différents niveaux de structures pour organiser les réponses nécessaires.

3.4.1.3. L'enjeu est de se **donner un cadre et de garantir le droit des militants à être accompagnés**, quelle que soit la configuration locale et professionnelle. Cette ambition prioritaire relève d'une responsabilité collective, elle doit être portée de manière confédérée et s'imposer comme une obligation partagée.

3.4.1.4. Notre **responsabilité collective envers nos militants doit se concrétiser par la mise en place d'une charte de l'accompagnement permettant, dans le respect de notre fédéralisme, de spécifier et formaliser la définition partagée de l'accompagnement, le référentiel commun de la fonction d'accompagnement, l'organisation et les principes d'action de chacun dans ce cadre commun afin de garantir l'effectivité de ce droit à l'accompagnement**.

3.4.1.5. Cette charte sera un moyen de mettre en dynamique et d'organiser les différents niveaux d'acteurs et structures CFDT, qui doivent se l'approprier, en articulation avec notre réseau d'experts. L'élaboration et la mise en œuvre de cette charte sera une priorité.

3.4.1.6. Notre responsabilité est de prévenir les risques psychosociaux des militants engagés dans l'exercice de leurs mandats. Il est essentiel de garantir à ces militants fragilisés l'accès à un accompagnement spécifique

Peu après le congrès de Rennes, dans le cadre du « droit d'accompagnement » en interne, le projet ARC (Accompagnement Ressources Conseil) a été créé en 2019. L'ARC est donc un dispositif qui associe l'Accompagnement, les Ressources en ligne (la mutualisation d'outils et de documents rédigés par des structures et un réseau d'experts internes et externes) et le Conseil. Sur le site de la CFDT, l'arc est présenté par ***Hélène Ibanez comme « un espace en ligne accessible pour l'ensemble des militants depuis leur espace adhérents donc c'est vrai que ça répondait à un besoin fort à ce moment-là ».***



Dans la plupart des entretiens réalisés, la formation syndicale apparait comme l'une des actions syndicales interprofessionnelles représentatives de la région. Deux responsables de l'URI ont particulièrement insisté sur le fait que ce type d'action est antérieur au congrès de

Renne. L'accompagnement des militants est une préoccupation qui avait déjà été présentée lors de plusieurs congrès régionaux, avant le Congrès de Renne. Selon la Secrétaire de l'URI, un dialogue s'est progressivement noué autour de cette question et a donné lieu à l'insertion d'une priorité régionale dans l'agenda confédéral :

> *« On a dit des choses assez fortes dans notre dernier congrès de 2017 [régional] sur le fait que chaque responsable interpro a dans sa mission, une mission d'accompagner très près des équipes et des syndicats pour les aider, les soutenir dans leur rôle. Ça, c'était en 2017 pour notre région. Et puis, ça s'est traduit en 2018 au congrès confédéral par ce qu'on appelle l'ARC, l'Accompagnement Ressource Conseil. Et du coup, l'idée, c'est véritablement, tout ce que peut dire, porter, la CFDT pour que ça se concrétise réellement dans le quotidien des salariés, il faut que ce soit porté et mis en œuvre dans les entreprises. C'est ce principe-là. Et pour le faire, quand on s'engage sur une négociation d'un accord national, dans une loi etc. il faut permettre aux équipes syndicales de terrain, de comprendre la position de la CFDT, se l'approprier et la mettre en œuvre. »*

En d'autres termes, la formation syndicale est non seulement une manière de soutenir l'action syndicale mais aussi un moyen de réunir des militants, d'y acquérir des savoirs pratiques et des outils . Ces formations peuvent donc être vécues comme des manières de renforcer les liens, ce qui est particulièrement apprécié dans des quotidiens souvent difficiles.

De plus, la *politique d'accompagnement* est devenue un moyen de stimuler de nouveaux élans régionaux grâce à la dynamique de l'ARC : de l'échelle régionale, cette demande des militants est ensuite intégrée dans l'agenda confédéral pour être ensuite réappropriée par la région. Une militante décrit la manière dont les acteurs syndicaux régionaux se sont ensuite mobilisés pour réfléchir ensemble sur des manières de se réapproprier cet outil dans les Pays de la Loire.

> *« Sur la région des Pays-de-la-Loire, ça fait à peu près dix ans, qu'on l'inscrit dans nos textes de congrès. On en fait quelque chose d'assez central, de liens aux équipes, d'accompagnement des syndicats etc. On a développé des formations, des dispositifs etc. donc on est auprès des équipes. Donc nous, c'est un peu plus ancien dans nos textes de congrès, dans nos orientations politiques. Et du coup l'ARC vient nous donner un coup de boost en 2018, et vient… Vient donner un coup d'accélérateur de ce qu'on avait pris, c'est-à-dire avoir une politique d'accompagnement, avoir un responsable d'accompagnement, avoir un réseau d'accompagnants, à former ces gens, à être en lien avec les équipes. Voilà. Donc ça structure un peu… L'ARC structure notre politique en donnant un coup d'accélérateur. Donc au final, on déploie l'ARC un an après, enfin six mois après le congrès, en faisant des ateliers dans les départements avec les syndicats pour leur rappeler les orientations votées en congrès confédéral de 2018 en disant : il y a l'ARC qui est créé. Et s'est posée ensuite la question : comment on travaille ensemble pour le décliner sur la région ? (…) Il y a eu cinq ateliers. Tous les syndicats professionnels étaient présents. 80 à 90 % des champs professionnels sont inscrits dans l'ARC. Derrière ces ateliers, c'est des rencontres, des temps de débat pour que les exécutifs politiques des syndicats portent le projet aussi, et pour qu'ils désignent les accompagnants. Donc ça, c'est le côté pro. Et puis d'un point de vue interpro, il y avait quelque chose qu'on avait écrite comme orientation en régional, c'est que chaque responsable politique interpro dans un exécutif territorial ou régional, a dans ses missions, l'accompagnement des équipes. Donc d'office si… Chaque responsable à cette mission-là d'être auprès des équipes et de pouvoir accompagner selon le sujet en fonction de ce qu'ils traitent (…)On doit avoir une trentaine d'accompagnants interpro, et plus d'une quarantaine aujourd'hui issue des champs professionnels. Donc c'est des gens qu'il faut former. Donc on va mettre en place un réseau d'animateurs de la formation accompagnante. Le module est confédéral mais il y a un petit réseau d'animateurs pour former ces accompagnants. Et puis après, bah il faut faire vivre ce réseau. C'est un réseau humain donc il y aura des gens qui*

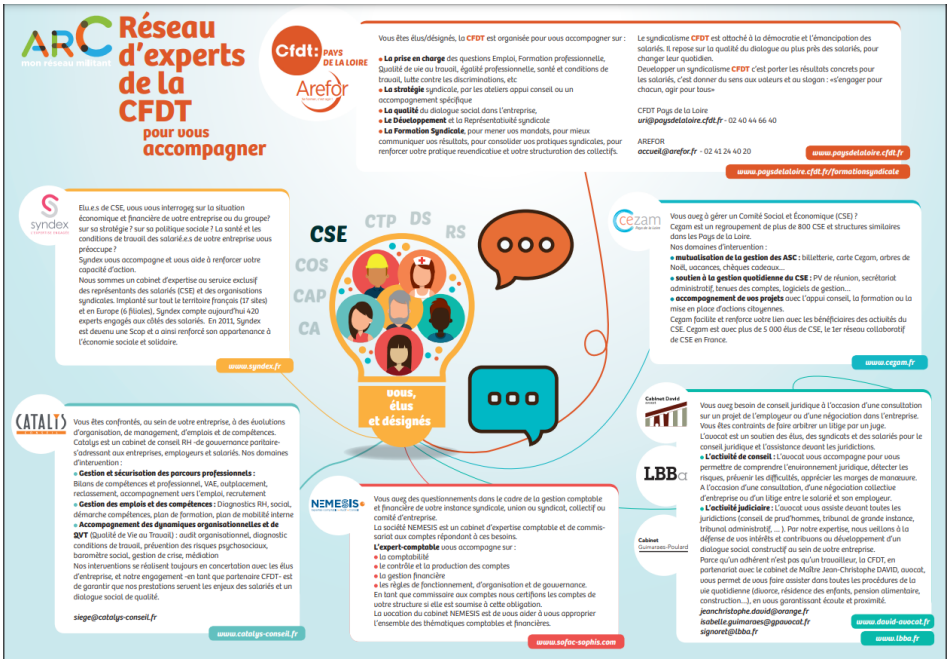
vont arriver, d'autres qui vont sortir. Il faut l'animer. Il faut le rencontrer etc. Donc on a mis en place un comité de pilotage de l'ARC. On est huit. Un par territoire. On a mis des relais ARC dans chaque territoire. Et l'idée, c'est de faire vivre un réseau, c'est d'animer, c'est de rencontrer, c'est de proposer des choses que chaque accompagnant soit à l'aise dans sa mission auprès des équipes. » (Représentante de l'URI B)



Comme on peut aussi le voir dans cette plaquette, les membres de l'URI ont beaucoup investi l'extension des réseaux existants en tissant de nouveaux liens ou en renforçant d'autres, déjà existants, avec des cabinets d'expertise ou d'assistance juridique :

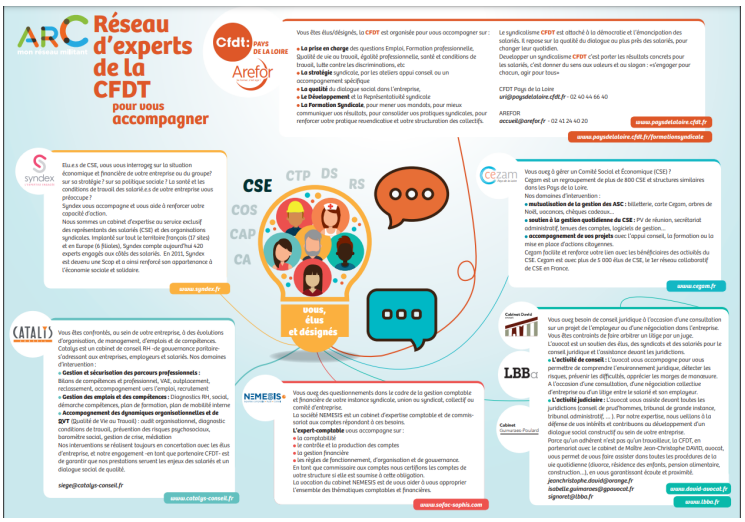
« On a consolidé du lien avec des réseaux, des réseaux des experts du monde économique, Syndex, CATALIS, le réseau d'avocats par exemple. Et ce qui fait que dans des périodes de tension, on a de la réactivité pour les équipes parce que, on sait travailler ensemble, on peut intervenir auprès des équipes, former. Enfin voilà. C'est un élément fort. » (Représentante URI).

« Sur la région, on a un réseau de partenaires experts. Donc il y a Syndex CATALIS. Il y a des avocats, CEZAM. J'en ai oublié mais voilà, ça existe. Il y a une charte qui existe depuis 2005 sur la région, qui fixe une règle de fonctionnement, toujours dans cette volonté de soutenir, d'aider, et d'accompagner les équipes dans leur mission. » (Autre représentante de l'URI)



Cette expertise est perçue comme un soutien particulièrement important pour les équipes car elle familiarise les militants avec des connaissances plus techniques, essentielle pour mener à bien un grand d'ombre d'actions syndicales interprofessionnelles.

> *« Dans le cadre de l'ARC, il y a un partenariat avec le cabinet Syndex pour réaliser du relationnel et Syndex fait profiter de ses prestations aux équipes. Une équipe qui n'a pas d'expert peut donc solliciter à titre gratuit des conseils. Il y a une hotline qui a été mise en place sur la question de restructuration. (...) Et puis ce partenariat va viser aussi à construire des dispositifs qui collent aux besoins et aux attentes des élus d'entreprise. Par exemple, si les militants sont pas à l'aise dans la prise en charge d'un plan de sauvegarde de l'emploi, la CFDT et Syndex vont construire des petits formats d'ateliers, des Webinaires, pour permettre aux équipes d'être plus à l'aise avec ces dispositif-là. Donc on a la chance d'être entouré par ces partenaires experts. »*



Ainsi, l'ARC chapeaute un ensemble d'actions d'accompagnement syndical. L'ARC recouvre des actions explicitement de formation syndicale mais aussi des espaces de rencontres plus informelles, ou encore, des supports juridiques qui permettent de soutenir l'action syndicale. A titre d'exemple, le web café est une rencontre mensuelle présentée

comme espace « vide-sac » et de conseil. Ce sont des rencontres qui permettent ainsi de renforcer un dialogue syndical en interne tout en soutenant les militants engagés dans des actions.



B. RENFORCER UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE : LE PACTE DU POUVOIR DE VIVRE

En 2019, 19 organisations dont la plupart appartenait au collectif *Les Places de la République* ont présenté le Pacte du pouvoir de vivre (PPV) lors d'une conférence de presse. Ce pacte contenait alors 66 propositions pour faire face à l'urgence sociale et écologique. Aujourd'hui, plus de 60 organisations (à ce jour, 64) participent à cette mobilisation et le Pacte est mis en œuvre par plus de 30 groupes locaux, répartis dans toute la France. .

Sur le site de la CFDT, le Pacte du Pouvoir de vivre est présenté comme une « alliance de la société civile », un « modèle de société écologique, social et démocratique » et une mobilisation collective à l'échelle nationale, ancrée localement. Ces propositions sont destinées à prioriser la protection de l'environnement, la lutte contre la pauvreté, le soutien aux migrants, le monde étudiant, le monde du travail, de l'éducation populaire, de l'économie sociale et solidaire et de la mutualité[24].

L'URI Pays de la Loire a été particulièrement active dans ce processus. Dès le début de cette mobilisation collective, en 2019, la secrétaire de l'URI a participé au Tour de France du Pacte du Pouvoir de Vivre. Cet événement avait été organisé afin que les propositions du Pacte puissent être présentées, réfléchies et appropriées à partir de et sur les territoires. L'enjeu du PPV est le territoire et les acteurs régionaux ont de suite saisi cette priorité :

> *« Alors, le Pacte ici a été super bien reçu. On l'a même édité, nous, en papier. Les gens ont adoré. Les militants ont trouvé ça super bien. Une adhésion totale. Assez vite donc nous, on l'a tiré en papier pour le diffuser aux militants. Assez vite, on a fait des premières rencontres régionales avec les membres du Pacte de la région pour se connaître, pour regarder nos réalités, et après pour construire. On pouvait tirer, quelques positions, propositions phares dans la région et les porter. Ce qu'on a fait auprès de la région. (…) Et il se décline dans les départements. C'est-à-dire que dans la Vendée, là ils ont fait des débats citoyens. Alors ça remue pas des tonnes de gens mais ils ont fait un débat citoyen avec des membres du Pacte à Challans, avec des gens de Challans pour discuter sur le Pacte. Qu'est-ce que ça veut dire chez nous ? Comment on peut tirer du revendicatif des territoires ? En Mayenne, ils ont fait des choses autour du climat, semble-t-il. (…) Après moi mon regret, enfin parce que moi j'en*

[24] Pour plus de détail sur le Pacte de Pouvoir de vivre, voir le chapitre I. Ile de France.

> *veux toujours plus c'est que, j'aimerais que ça soit encore plus fort dans tous les bassins d'emploi. » (Représentant URI D)*

L'agenda confédéral a inspiré les membres de l'URI. Si les mobilisations sur le territoire semblent avoir été plutôt timides avant 2019, elles se sont ensuite multipliées peu à peu. Une mobilisation régionale semble donc se dessiner :

> *« On a donc d'essayé d'aller chercher les acteurs locaux du Pacte du pouvoir de vivre pour aussi se réunir, croiser les points de vue, et pourquoi pas imaginer des réponses collectives, et pas chacun dans son coin mais aussi voilà, essayer de mutualiser davantage, enfin tout ça. Parce que quand on avait voulu le faire il y a un an et demi, à la création du Pacte du pouvoir de vivre, pareil, c'est la CFDT qui a été à l'initiative, d'essayer de (sur le département du Maine-et-Loire) de créer un collectif avec les acteurs. Bon, on était dans un autre contexte. Au niveau national il y avait dix-huit signataires du Pacte du pouvoir de vivre, maintenant il y en a cinquante-sept ou cinquante-huit. (…) A l'époque, il y avait moins aussi de gens à solliciter. On n'a pas réussi à créer la dynamique pour constituer ce collectif. Alors que là, maintenant, quand on l'a fait tout le monde a compris l'intérêt de, de faire ensemble et de croiser les points de vue et de jouer la complémentarité. » (Représentant URI D)*

Parallèlement, les agendas régionaux se sont croisés avec ceux du Pacte (comme celui de la vulnérabilité sociale), plus encore après la crise sanitaire :

> *IM : On est une région qui a travaillé sur le Pacte du pouvoir de vivre et avec les acteurs du Pacte du pouvoir de vivre. Donc ça fait un an et demi maintenant. Avant la crise sanitaire, on a fait des petites actions autour de la mobilité, autour des questions de santé, auprès, soit des maires, soit des… Soit de la région. Et là dans le cadre du COVID, on a fait un courrier aux différents interlocuteurs pour les alerter sur les publics les plus vulnérables, donc conseil régional, départementaux les élus etc. et dans notre volet… Donc le volet public vulnérable de la conférence sociale est un chantier qu'on travaille avec les gens du Pacte du pouvoir de vivre. Enfin en tout cas nous, on y associe dans ce travail-là, des gens du Pacte du pouvoir de vivre, et on essaie de leur faire une place ». (Représentante URI F)*

Le Pacte a également mis en place une étroite coopération entre certaines UD, des sections syndicales et l'URI. Les propositions du Pacte peuvent avoir différentes déclinaisons sur le territoire :

> *« On s'est rencontrés sur la région. Et il se décline dans les départements. C'est-à-dire que dans la Vendée, là ils ont fait des débats citoyens. Alors ça remue pas des tonnes de gens mais ils ont fait un débat citoyen avec des membres du Pacte à Challans, avec des gens de Challans pour discuter sur le Pacte. Qu'est-ce que ça veut dire chez nous ? Comment on peut tirer, bah du revendicatif des territoires ? Voilà. En Mayenne ils ont fait des choses autour du climat, semble-t-il. Ailleurs, ils ont bossé avec le Secours Catholique. C'est pas qu'un truc théorique régional, ça se vit. Après moi mon regret, enfin parce que moi j'en veux toujours plus c'est que, j'aimerais que ça soit encore plus fort dans tous les bassins d'emploi. »*

Sur la région ou sur le département, le Pacte offre ainsi un cadre d'action collective. Les propositions orientent des actions sur le territoire sans qu'il y ait nécessairement des liens formels entre toutes les actions de l'URI et le PPV. Les propositions peuvent donc aussi inspirer les actions syndicales interprofessionnelles sans que tous les acteurs du pacte soient nécessairement convoqués :

> *« Certaines de nos actions sont faites dans le cadre du Pacte du pouvoir de vivre parce que c'était la déclinaison des soixante-six propositions, parce que c'était dans l'idée de construire des revendications sociales et écologiques… parce qu'elles s'inscrivaient dans ce cadre… On a repris la charte graphique l'image et compagnie parce que voilà… On a voulu donner une démarche participative à ces actions. Mais elles n'étaient pas collectives avec les acteurs, les autres acteurs du Pacte du pouvoir de vivre. Et donc c'est pour ça que je dis oui et non. Si on se dit que c'est une action du Pacte du pouvoir de vivre, normalement, c'est avec au moins quelques acteurs du Pacte de pouvoir de vivre, et pas que d'une seule des structures. »* (Représentante URI B).

Certains récits de personnes interrogées dans des UDs indiquent en effet des actions à ces trois niveaux. En d'autres termes, le Pacte a mis en place une dynamique locale de consultation, de production et de partage d'informations sur le territoire. Par exemple, un militant décrit la réalisation d'une enquête sur les propositions du PPV dans sa section syndicale :

> *« On avait un petit flyer qui expliquait les 66 propositions. Là-dessus, on a demandé aux adhérents de la section syndicale CFDT de Thalès là, qui a plus d'une soixantaine d'adhérents, d'identifier sur les soixante-six, quelles étaient les quinze propositions qui leur semblaient les plus concrétisables, parce que dans le Pacte du pouvoir de vivre, vous avez vu les soixante-six propositions, il y en a qui sont plus perchées, ou en tout cas qui sont plus… Il y a moins de facilité à prendre le sujet, et à le traiter dans l'entreprise. Elles sont plus à un autre échelon. Et donc du coup on leur a demandé : qu'est-ce qui est concrétisable dans l'entreprise ? Donc ils en ont retenu que quinze. Et donc sur ces quinze, on a fait un petit questionnaire pour expliquer la démarche, et sur le temps du midi on a été distribué ce petit questionnaire pour qu'ils disent les salariés, quelles leurs cinq priorités. En s'engageant non seulement, les reprendre comme étant… C'est-à-dire que les cinq priorités qu'ils avaient données, on s'engageait à les reprendre dans la campagne électorale, et les porter au niveau des représentants du personnel pour les traduire en action.. Et de constituer un groupe de travail autour de ces… De ces questions-là avec des adhérents et des non adhérents pour… Pour essayer de rendre concret ces propositions-là. Devant le restaurant d'entreprise sur 900 repas servis, on en a eu plus de 500 de retour de questionnaire. Donc là c'était un peu la preuve aussi par le fait que, on pouvait pas dire que les gens avaient pas envie de participer, avaient pas envie de donner leur avis, voilà, qu'ils avaient pas des avis à donner sur ces questions-là. On les a sentis quand même très intéressés. Donc ça a permis d'identifier des questions autour de mobilité, autour de l'égalité professionnelle femme – homme, autour de la nourriture plus locale voilà, des choses autour de ça qui sont revenues un peu sur la table. Donc, c'était super intéressant. Ça a été repris. (…) On fait vivre ces questions-là, jusque dans l'entreprise et pas qu'à un niveau national. C'est pas juste la tête d'affiche Laurent Berger, Nicolas Hulot sur les plateaux. Donc ça, c'est super intéressant. Donc c'est bien dans le cadre du Pacte, des actions du Pacte du pouvoir de vivre. Mais on n'a pas réussi ce qu'on voulait, et ce qu'on n'a pas réussi, c'est le faire avec les autres acteurs, et amener ces autres acteurs jusque dans l'entreprise. »*

Ainsi, un large éventail d'actions, de mobilisations et de dynamiques de production de connaissances syndicales sur le territoire ont émergé dans le cadre du Pacte du pouvoir de vivre. Si toutes les actions ne sont pas toujours formellement associées au Pacte du pouvoir de vivre, certaines s'inspirent de ses propositions. En ce sens, le Pacte a aussi créé une dynamique territoriale et impulsé un ensemble d'initiatives militantes.

C. UN DISPOSITIF DE DIALOGUE SOCIAL : LA CONFERENCE SOCIALE

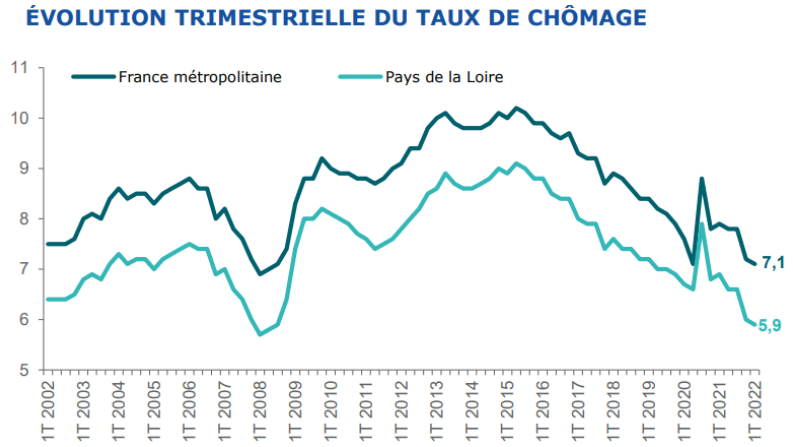

Coronavirus. Loire-Atlantique : tous les vendredis, syndicats et services de l'État font le point

La CFDT, la CFE-CGC, l'Unsa et la CFTCdemandent, notamment, la mise en place d'une conférence sociale avec tous les acteurs sociaux et économiques pour préparer l'après et la crise économique.

Abonnez-vous

Après le premier confinement, des « conférences sociales » régionales se sont multipliées dans les régions de France. Ses organisateurs proposaient de créer des espaces de dialogue social pour faire face aux difficultés gérées ou augmentées par la crise sanitaire. Impulsés par l'URI, les acteurs régionaux du Pays de la Loire ont très rapidement créé leur propre conférence sociale. Il semble que la mise en place d'une conférence sociale régionale durant la crise sanitaire pour trouver des solutions face au creusement des inégalités durant cette période soit pionnière en France.

En présentant l'organisation de la conférence sociale, la secrétaire de l'URI a insisté sur le fait que la crise sanitaire s'est accompagnée d'une brusque hausse du taux de chômage en 2020-2021. De plus, l'observation de difficulté d'accès universel à une protection sociale dans la région est un autre déclencheur de cette initiative.



Source : « Pôle emploi Pays de la Loire », 2022.

Aussi, observant les impacts de la crise sanitaire, l'URI a-t-elle décidé d'organiser une conférence sociale en réunissant une grande diversité d'acteurs régionaux (des organisations syndicales, des patrons et des représentants gouvernementaux) :

> *« On s'est dit que ça serait assez intéressant de faire ce qu'on appelait une conférence sociale. L'idée, c'était de mettre autour de la table les patrons, l'État et la DIRECCTE, donc le préfet et la DIRECCTE, la région et les OS, et d'essayer de manière transversale de réfléchir ensemble. Le court terme, c'était l'urgence sanitaire ; le moyen terme, la crise économique et le long terme, c'était sur ce que l'on transforme dans nos sociétés pour un nouveau modèle de développement. Et du coup, on a travaillé avec les patrons. On a fait un communiqué de presse avec le MEDEF, ça a été très bien compris par nos équipes. Ça nous a permis quand même de nous imposer auprès de l'État et de la région. Et donc on a construit un volet santé qui active des structures existantes (…) Sur la prospective, on a aussi des commissions régionales … Du coup l'idée c'était de construire un dispositif qui rassemble, qui regroupait les quatre acteurs, enfin les quatre groupes des acteurs pour remettre un peu de transversal et de les activer pour les orienter sur la crise, et sur les conséquences de la crise. Donc ça, c'était un des premiers*

> *enjeux. Le deuxième enjeu c'était de pouvoir être associé dans les décisions économiques de la région, et que ce soit sur l'aide aux entreprises et aussi sur l'accompagnement sur l'innovation, sur l'accompagnement aux transitions énergétiques, sur la conditionnalité des aides, sur les reclassements interentreprises. Enfin voilà, de pouvoir construire avec la région un certain nombre de choses. Donc ça, ça a produit plutôt des résultats intéressants. (…) On est dans une région qui fonctionne beaucoup en silos… »* (*Représentante URI F*)

Afin de baliser des priorités de dialogue social, quatre axes ont été priorisés dans le cadre de la conférence sociale : la santé, l'emploi/économie, l'innovation et la vulnérabilité. Certains d'entre eux s'inspire des thèmes du Pacte du pouvoir de vivre. Au moment de l'enquête de terrain, cette conférence sociale en était à ses débits et presque tous les militants interrogés insistaient sur cette phase encore initiale.

Sous l'angle syndical, la conférence sociale représente ainsi une expérimentation de dialogue social qui a réuni un grand nombre d'acteurs durant la crise sanitaire. Dans les propos ci-dessus, on observe que ce format de dialogue social a non seulement été reconnu par les militants de la région mais qu'il a encore permis de mettre en place des partages d'expériences et des liens de confiance entre des participants. Certains militants y voient aussi une extension du champ de l'action syndicale interprofessionnelle :

> *« La conférence sociale régionale a donc impulsée le fait qu'on a réussi à gagner c'était pas gagné parce que les pouvoirs politiques, notamment la région n'était pas forcément convaincue. On a réussi à gagner nous, CFDT en sachant illustrer l'importance de… De… De réunir les acteurs de la région pour retrouver des solutions à… À la crise. On a réussi à illustrer parce qu'on avait là aussi des remontées très concrètes de situation d'équipe, de champs professionnels, (…) les uns à côté des autres, ensemble. Donc ça, c'est vraiment la dernière chose qu'on a réussie, donc récente. Après on a réussi aussi à s'imposer dans des espaces de dialogue social et territorial que ce soit sur la question de santé, que ce soit sur les questions d'emploi, ou que ce soit la question de logement. On arrive à vraiment s'imposer être acteur, et force de proposition, enfin à faire bouger quelquefois les lignes pour que notre parole CFDT soit entendue et qu'elle se traduise en décision concrète. Donc alors après c'est plein de si, mais c'est des instances qui existent et qu'on pousse à faire vivre. »* (Représentante URI B)

Dans l'ensemble, les évaluations sur cette phase initiale de la conférence sociale régionale sont plutôt positives. La conférence sociale est perçue comme une action syndicale interprofessionnelle innovante pour la plupart des personnes interrogées. La diversité des acteurs qui s'y sont impliqués est aussi soulevée comme un atout de ce dialogue social par les militants interrogés. Cependant, certains d'entre eux soulignent un certain contraste entre l'environnement du dialogue social, plutôt favorable à l'échelle de la région, par rapport à celui de certains départements, parfois hostile :

> *« On a un déficit sur le Maine-et-Loire, c'est historique, je ne sais pas pourquoi. En tout cas, le dialogue social territorial ne s'est jamais construit. On ne réunit pas les représentants des entreprises et les représentants des salariés avec des politiques, avec des institutionnels pourquoi pas, mais en tout cas il n'y a pas d'espace de rencontre et de confrontation. Quand je dis « confrontation », je ne parle pas de conflits mais de confrontation d'idées, de diagnostic, de paroles, de pensées(…) Est-ce qu'il y a des terrains sur lequel on peut se retrouver ? Des idées d'action sur lequel on pourrait converger pour aller, pour faire ensemble. Ou au moins confronter, même si on est pas d'accord, ne serait-ce que confronter les points de vue des uns et des autres. Et ça, autant il y a des territoires où ça se fait, et c'est dans la pratique, je pense*

> *la Loire-Atlantique par exemple, qui va même jusqu'à créer des accords territoriaux. Et autant sur le Maine-et-Loire, c'est absolument pas dans la pratique. Pas du tout, du tout. Ça fait maintenant trois ans que je me mobilise fortement pour essayer de ramener tous les acteurs patronaux et syndicaux, et les freins ils sont des deux côtés, pour se mettre de temps en temps, je dis pas encore régulièrement mais pour se mettre de temps en temps sur certains sujets autour de la table. Sur la question, par exemple, de tout ce qui est autour des gestions. J'ai envie de travailler ces sujets autour de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences d'un point de vue territorial. Quelles compétences on a sur le territoire ? Quels besoins on a ? Comment est-ce qu'on croise ? Comment est-ce qu'on anticipe les besoins ? (…) On laisse le politique, tantôt le politique, le maire, tantôt l'institution, le préfet, délibérer sans que les représentants des salariés et des représentants des employeurs soient mis autour de la table. »* (Représentant URI D)

De plus, la conférence régionale a aussi renforcé le dialogue social sur ce même département alors qu'il était particulièrement difficile auparavant. Du fait de la visibilité de l'initiative de l'URI[25], de la composition de cette rencontre régionale et de ses résultats, ce modèle a inspiré la mise en place d'actions qui s'inspirent des propositions du pacte au niveau départemental. La continuité des actions qui émanent du PPV peut être très difficile sur des territoires qui ne possèdent pas une tradition de dialogue social. Toutefois, dans ce cas, un dialogue social semble avoir été amorcé :

> *« Effectivement du point de vue revendicatif sur le territoire, on a essayé de recréer pas la conférence sociale en tant que telle parce qu'on avait des freins de certains acteurs, mais on a voulu recréer quand même des espaces de discussion (…) Ben, évidemment... Cette crise, elle nous impacte de façon violente, et puis c'est pas fini. Il a fallu déjà se réorganiser, réorganiser nos activités… Donner une réponse aux questions individuelles de salariés ou d'adhérents ou de militants qui avaient eux-mêmes à répondre à des questions. Ça nous a obligés aussi - c'est presque positif - à appeler à entretenir un lien très régulier avec nos structures, nos syndicats, affilier les champs professionnels là pour maîtriser des réalités de terrain, et les inciter eux-mêmes à aller chercher et organiser la relation avec leur section syndicale. Et donc à avoir ce point régulier (…) On a été très moteurs de l'organisation du dialogue social territorial, et donc un peu comme la conférence sociale a pu le faire au niveau régional, on a essayé de mettre des acteurs autour de la table, avec plus ou moins de succès. Succès au début. Et après, trois quarts des acteurs n'étaient pas présents autour de la table. Donc c'est relatif, en tout cas pas durable… »*

Une consultation de la presse et du site de la CFDT, après la finalisation de l'enquête de terrain, indique que l'URI semble être parvenue à mobiliser différents acteurs dans la région sur un court et moyen terme. Si l'on considère cette continuité, la Conférence sociale peut être vue comme un dispositif de dialogue social inédit entre des acteurs sociaux très divers, qui avaient peu de lien auparavant. On peut encore ajouter, comme un militant du Maine-et-Loire le souligne, que ce type d'expérience a inspiré d'autres militants qui se sont réappropriés de cet outil à un niveau départemental. Ce dispositif contribue à la mise en place d'un dialogue social à des échelle locales et régionales et à renforcer les liens entre ces deux niveaux.

[25] La conférence sociale a été amplement couverte par la presse, en particulier par le quotidien Ouest France.

D. UN LARGE EVENTAIL D'ACTIONS INTERPROFESSIONNELLES : PROXIMITE ET DIALOGUE SOCIAL COMME PRIORITES

Durant les entretiens, les militants de l'URI ou des UDs ont évoqué un grand nombre d'actions syndicales sur le territoire. Les actions sont très diverses mais plusieurs d'entre elles ont été associées au champ interprofessionnel et à l'innovation de l'action syndicale. Elles peuvent se référer autant à des rencontres plus formelles avec des partenaires autour de l'emploi ou de la formation qu'à des « pique-niques syndicaux » qui réunissent plus spontanément des adhérents ou des salariés ou a des permanences de conseil juridique (« le café juridique ») dans des cafés. Stimuler la rencontre, l'échange entre des acteurs divers et le dialogue social est le fil conducteur de toutes ces actions.

Parmi les autres modes d'actions interprofessionnelles qui ont attiré notre attention, les pique-niques syndicaux ont été une expérimentation qui ont permis de créer du dialogue social autour de l'égalité professionnelle. Créés en 2013, ces pique-niques ont été proposés en réponse à l'isolement de plusieurs habitants de la commune. Ils ont permis de créer un espace convivial qui réunissait des personnes autour de thèmes forts de la CFDT :

> *« Dans cette commune, on avait un local. Et ce local était complètement vétuste. Et l'idée, c'était de le faire revivre de l'animer etc. Donc j'y suis allée. Et j'ai commencé en fait, à mettre en place des pique-niques syndicaux. (…) Et en faisant l'analyse et l'état des lieux, enfin l'état, de ce que j'observais, j'ai fait tout un état des lieux avant, et je me suis rendu compte qu'il y avait beaucoup de gens qui étaient isolés. (…) Et en fait la CFDT, elle est plus dans l'individu. Elle est plus centrée d'abord sur l'individu. En tout cas historiquement, un peu ça. Du coup nous, on a des kyrielles d'individus isolés sur des territoires. Et là, j'ai essayé de trouver une manière qui permettrait aux individus isolés d'avoir un lieu où « se réchauffer », enfin d'avoir un lieu un peu convivial où ils puissent échanger avec d'autres gens. Et en fait ça a très, très, très bien fonctionné pendant des années. Ça continue de fonctionner. Donc pour les attirer, j'invitais des gens, alors à la fois de la CFDT et en dehors de la CFDT, pour essayer de permettre aux gens entre midi et deux, pour ceux qui n'avaient pas d'heures de délégation parce que du coup ça me permettait aussi de toucher les adhérents, de s'informer. Donc j'ai utilisé le réseau de la CFDT en interne. Il y a vraiment tout ce qu'il faut par rapport à ça, là-dessus on est plutôt bien fourni à peu près sur n'importe quel sujet, on peut, voilà, avoir des infos, des sujets qui touchaient au travail comme la santé au travail… À chaque fois dans les pique-niques il y a au moins dans l'année un pique-nique sur la santé au travail, un pique-nique sur le juridique. C'est les deux, les deux bases sur lesquelles… Après il y avait des sujets plus pointus en fonction de l'actualité, sur la formation, sur plein de choses. Et après je rajoute, mes pique-nique coups de cœur à moi, qui vont être plus sur mes dossiers. J'assume pour la CFDT, le dossier de l'égalité professionnelle, de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles au travail. (…) On se retrouve entre douze heures et quatorze heures parce que le principe c'était que chacun apporte son sandwich ou sa salade, et la CFDT offre le dessert et le café » (Représentante d'Union départementale)*

Durant les périodes de confinement, ces rencontres se sont interrompues momentanément et ont ensuite repris par visioconférence. Dans tous les cas, les pique-niques étaient des espaces de mise en lien entre adhérents, de rencontres autour de thèmes d'actualité de la CFDT et du quotidien des salariés. Membre du groupe qui organisait ces rencontres, cette militante a progressivement privilégié des débats autour de dossiers qu'elle accompagnait dans son UD (en particulier, l'égalité professionnelle). Des invités, engagés dans des associations ou à la CFDT, intervenaient. Grâce à ce format, ces rencontres permettaient d'étendre le réseau d'interlocuteurs de l'UD. Cette

militante s'est ensuite engagée dans un autre type action interprofessionnelle : le café juridique. Cet espace est présenté non seulement comme un espace d'assistance juridique pour les salariés mais aussi, plus amplement, comme un espace de convivialité et de découverte de la CFDT :

> *« Autrement on a un café juridique qui n'a pas non plus été créé par moi, qui a été une idée du syndicat du service associé à la juriste. Ma collègue juriste qui est quelqu'un d'à la fois extrêmement compétent et très fêtarde trouvait que ça aurait été vachement sympa en fait de pouvoir faire des consultations juridiques dans un café. Et donc elle a mis ce projet en place, avec le responsable du syndicat des services. Et après ils ont mis des conseillers prud'homaux dans le coup. Et moi je viens pour présenter la CFDT. Donc on a mis en place un truc. On a trouvé déjà un café hyper sympa à Nantes, Il accueille plein d'assos. Il accueille plein de groupes de musiques, tout ce que les gens veulent en fait, des trucs de poésie, des trucs… Enfin plein de choses. En fait les gens viennent avec un projet et puis il dit : bah ouais. Si ça correspond à mes valeurs bah, c'est bon, et tout. Et là donc du coup le… Il y avait un jeudi par mois qui était consacrés à des consultations juridiques gratuites. Donc en fait les gens viennent et sur un coin de table en fait, on a une table qui nous est réservée, des fois dehors quand il fait beau comme ça, on peut boire tes apéros dehors, c'est pas mal. Et puis, du coup, moi j'accueille d'abord les gens. Je leur présente la CFDT pour pas qu'ils tombent par hasard. Qu'ils aient un conseil juridique et puis que demain ils disent : ouais. La CFDT, elle m'a reçu. C'est trop sympa. (…) Je m'en sers pour vraiment présenter la CFDT, enfin expliquer ce qu'elle est, quelles sont ses valeurs, dans quoi il rentre, en quoi on est différents etc. Je leur parle même un petit peu d'histoire des fois quand j'ai du temps parce que des fois, il faut faire patienter les gens entre deux rendez-vous parce qu'il y a la queue. »*

Alors que le pique-nique réunissait plutôt des adhérents ou des sympathisants de la CFDT, celui du café syndical réunit des personnes qui ne connaissent que peu la CFDT. Du fait de la nature de sa proposition, le café juridique propose un autre modèle de rencontre et accueille un public assez différent. Les personnes qui le fréquentent sont à la recherche d'une consultation juridique. Cette initiative a été particulièrement recherchée par des salariés de toutes branches, des personnes confrontées à des litiges juridiques ou des personnes sans-papiers. Comme pour le pique-nique syndical, cette militante a profité de cette occasion pour présenter aux participants la CFDT, ses valeurs et son champ d'action. En privilégiant des espaces de rencontres et de sociabilité, ce type d'action interprofessionnelle offre un cadre ludique permettant de faire découvrir le syndicat et de susciter des engagements. Ce type d'action ne peut donc pas être limitée à la seule offerte des « services » qui peuvent éventuellement y être proposés. Comme cette militante le met en lumière dans cet extrait d'entretien, ces actions sont aussi de manières de créer des occasions de rencontres et de promouvoir une sociabilité autour de thèmes centraux. Or, cette sociabilité contribue fortement à faire découvrir, susciter ou renforcer des engagements. Dans ces exemples, on observe que l'action interprofessionnelle peut donc aussi recouvrir cette autre dimension : l'invitation à l'engagement syndical auprès de personnes qui n'ont peu ou pas de familiarité avec la CFDT.

En plus de ce type d'actions, d'autres se sont dégagées autour de l'emploi et de la formation. Par exemple, les « mathématiques de l'emploi » et les « territoires de solutions » sont pensés comme des manières d'articuler des dynamiques de filières sur le territoire :

> *« Il y en a une qui tire à peu près un fil plus à l'origine institutionnelle. C'est-à-dire que, on avait eu par la confédération une action qui s'appelle « les mathématiques de l'emploi » qui essaye de favoriser des dynamiques filières. Et donc l'idée, c'était de se dire : « comment*

> *utiliser l'institutionnel (…) sur des questions d'emploi - formation, pour transformer ça en action filières/territoire ? » Et donc on a a utilisé en fait l'institutionnel et en particulier le fait que l'on soit impliqués dans la rédaction d'une stratégie, la SREFOP la stratégie régionale emploi – formation et orientation professionnelle. Et donc tout cela a conduit à la création de lieux quadripartites par bassin d'emploi, et de la création de dix-huit territoires qu'on a appelés « des territoires de solutions » qui réunissent les quatre acteurs du quadripartisme, c'est-à-dire les représentants du conseil régional, les représentants de l'État à travers le DIRECCTE, et les représentants des organisations patronales et des organisations syndicales. Et donc on a créé des comités. Et il s'est mené un certain nombre d'actions autour des questions d'emploi – formation. Et tout cela a été récemment repris pour être adapté à la situation de crise qu'on connaît, sachant que, dans l'intervalle de la crise là cette année, on a été à l'origine d'une conférence sociale. (…)* (Représentant URI A)

Parmi le grand nombre d'initiatives qui sont apparues dans les entretiens, une dernière action portant sur la question de l'insertion professionnelle et de l'emploi auprès de jeunes en situation de précarité peut être présentée. Du fait d'inégalités d'accès à l'emploi dans certains départements de la région, des militants ont pu se réapproprier de projets de la Maison de l'Emploi pour créer de véritable dynamique interprofessionnelle en créant du dialogue social entre des employeurs et des jeunes en situation de précarité :

> *« C'est une rencontre qui a lieu une fois par an entre des jeunes issus des quartiers politique de la ville, et des employeurs. Et donc ça a été par celle qui me précédait, avant sur mon mandat. Mais j'ai quand même suivi donc je sais à peu près comment ça s'est construit. J'ai poursuivi. Alors d'abord l'idée, il faut quand même le dire, venait d'un appel à projets de la Maison de l'emploi sur l'insertion professionnelle des jeunes. Il y avait de grosses disparités, surtout, sur la ville de Angers de taux d'insertion professionnelle selon les quartiers. (…) : on s'est dit : comment va-t-on va faire ? C'est là où est venue cette idée-là de faire des rencontres directes et de se dire : « Il faut passer la barrière du réseau. » Et il faut aussi, parce que l'autre discrimination n'est pas loin, passer la barrière du CV. La discrimination est celle du nom de famille, de la question de l'adresse postale. (…) Et donc créer la rencontre directe qui fasse aussi qu'on montre les talents de ces jeunes, leurs motivations, qu'ils puissent… Qu'ils aient l'opportunité de le faire parce que quand ça passe par un CV envoyé par courrier etc. on voit qu'ils ont même pas cette opportunité de montrer leurs motivations et leurs talents. (…) Sur le Maine-et-Loire, on a choisi de le faire, en déployant notre réseau de sections syndicales : faire venir des recruteurs. Et puis on a choisi de le faire avec une organisation patronale, la CPME qui active aussi son réseau pour faire venir des recruteurs. (…) On a créé de la rencontre directe. (…) C'est plutôt positif, les retours des uns et des autres sont aussi positifs (…) C'était aussi un symbole de dire : voilà. Il faut dépasser nos différences. Il faut dépasser nos points de vue. Et il faut au contraire les rassembler parce que c'est la question de l'embauche, évidemment, ou des codes de l'entreprise. C'est des problématiques aussi de l'employeur. Les premières victimes sont ces jeunes mais c'est quand même une problématique de l'employeur, qui d'ailleurs se plaint de pas trouver des salariés en cherchant des fois le mouton à cinq pattes, c'est-à-dire voilà il faut qu'il ait le bon diplôme, il faut qu'il ait de l'expérience, il faut qu'il demande pas trop en rémunération, il faut qu'il soit souple au niveau de ces horaires, il faut qu'il soit mobile… Il faut aussi qu'ils comprennent un peu les réalités et les freins qui peuvent se poser pour certains. »* (Représentant URI)

> *« Tout ce qui fait partie du boulot des syndicalistes parce que ça touche la vie des salariés de l'entreprise, mais aussi en dehors. Et puis assez récemment il y a eu au niveau national le Pacte du pouvoir de vivre qu'on a réussi à décliner avec un certain nombre de signataires du Pacte, plus en région. Voilà. Donc on a réussi à se rencontrer, à mieux se connaître, à voir comment chacun fonctionner pour mettre ensemble nos forces, et puis traduire ça en actions concrètes par exemple sur le logement, mais aussi sur les questions de pauvreté. Donc ça, c'est en cours. Après un an du Pacte de pouvoir de vivre … Sur la question plus sociétale, on*

> *commence à monter un peu en puissance. Avec la crise sanitaire, on e envie de travailler avec les acteurs du Pacte autour de la question de l'emploi des jeunes, parce qu'on sait que c'est la population pour l'instant la plus touchée par la crise. Et on avait une expérience Pays-de-la-Loire, qu'on a un peu laissé tomber, mais qui s'appelait des journées de recrutement interpro. C'est-à-dire qu'on faisait se rencontrer des jeunes qui subissaient la discrimination, notamment racial ou les jeunes dans les quartiers etc., on les faisait rencontrer des employeurs qui recrutaient, qui recrutent. Voilà. On faisait venir des employeurs dans nos locaux. On allait chercher les jeunes, en lien avec la Mission Locale et Pôle emploi, et… Voilà c'est ce genre d'initiative qu'on a envie de… De remettre au goût du jour là pour la rentrée, on va essayer de faire. Donc là typiquement, bah c'est de l'interpro mais ça s'est… Ça s'est passé en champ professionnel parce que les champs professionnels et les équipes syndicales sont celles qui savent où il y a des emplois de recrutement, donc on travaille ces questions-là avec aussi nos champs professionnels. »* (Représentante URI)

Même si ces exemples n'illustrent que partiellement la grande diversité du champ interprofessionnel de ce territoire, ils donnent une idée de son étendue et des innovations syndicales. En effet, les réponses interprofessionnelles que les militants trouvent pour résoudre des problèmes spécifiques du territoire ou nationaux illustrent bien toute la créativité militante qui est mise en œuvre au quotidien pour défendre le droit des salariés et de la formation, ou encore, pour renforcer le dialogue social sur le territoire.

V.4. L'impact de la crise sanitaire sur les actions interprofessionnelles

Pour conclure ce chapitre, presque tous les militants interrogés ont signalé que la crise sanitaire a fortement impacté sur le quotidien de l'URI et sur la continuité des actions interprofessionnelles. La plupart des personnes interrogées se réfèrent à « deux temps » dans leur description des actions menées : avant le COVID et après. La crise sanitaire est associée à un bouleversement des routines syndicales, à une période de multiplication de tâches et à l'intensification du travail des militants. Cette réalité est particulièrement décrite par les représentants de l'URI :

> *« Moi, je trouve qu'on a encore plus travaillé qu'avant. On a vraiment jamais arrêté parce que, on a 0eu deux phases. La première phase, c'était l'urgence du confinement, de la peur, de la crainte. (…) Enfin voilà, on a eu un réseau qui a très bien fonctionné. On était dans l'urgence la première semaine avec un arrêt total de l'économie, des mesures sanitaires etc. Et parce qu'on est fortement lien dans cette région avec les syndicats, avec les équipes, on a véritablement été capable de dire ce qui se passait dans les entreprises de la région, de dire ce qui se passait auprès des acteurs tels que l'ARS, la DIRECCTE etc. Toutes les semaines on avait une conférence, enfin une réunion en visio avec le préfet l'ARS et pas la région au début, mais après. Et on faisait remonter des cas concrets. (…) »* (Représentante d'URI)

La capacité de réaction et d'adaptation à une nouveau contexte post-confinement est encore évoquée. Par exemple, le confinement a augmenté le recours à de nouveaux moyens de communication en changeant les formats de rencontres syndicales. Parallèlement, les dégâts provoqués par l'isolement sont aussi décrits par les militants. La manière d'y faire face a consisté à multiplier des moyens de créer du lien, en particulier grâce aux outils de visioconférence :

> *« Donc, on a été très réactifs. Et puis la deuxième phase, c'était le déconfinement où là on a senti que le… Le… Le fonctionnement à distance, avait ses limites. On a énormément communiqué avec… Par Internet. On a créé des circulaires. On a créé des outils, des fiches*

> *pratiques pour filer un coup de main aux équipes pour prendre en charge les questions sanitaires économiques etc. Mais assez rapidement, dans la deuxième phase, on s'est dit : on est en train de… Le lien avec nos équipes s'effiloche. Trop d'Internet. Trop travail à distance. Ça fait pas du plus. Donc assez vite on s'est dit : il faut qu'on trouve une nouvelle forme de communication et de liens. Donc on a mis en place deux choses : des ateliers thématiques participatifs. C'était pas du Webinaire, c'était vraiment l'idée de réunir des responsables sur un sujet, et de faire participer voilà, en faisant, à distance du travail de sous-groupes, en faisant la méthode de quizz, enfin voilà… Ils étaient pas là passifs. Ils étaient acteurs de ces temps-là. Et du coup on les obligeait à interagir. Et ça, c'était essentiel parce qu'on avait besoin de reconstruire du lien. La deuxième chose, c'est qu'on a proposé aux élus de la formation syndicale en classe virtuelle, à distance. Même chose, même principe, vers un temps acteurs(…) La deuxième phase, ça a demandé un travail un peu nouveau, un peu énorme pour tous les responsables. Et ça va laisser des traces. Je pense qu'on va conserver ces méthodes, soit à distance mais en tout cas à distance on va en garder à, c'est sûr, on s'est rendu compte que, on était capable de tenir mais une instance politique à distance. Donc quelquefois ça va réduire les déplacements, et la fatigue inutile donc je pense qu'on va garder un bout de ça. Et notre point de vigilance, ça va être de conserver, de maintenir ce lien avec les équipes, avec les champs professionnels parce que là ils vont être coulés sur… À la rentrée sur ce qui va se passer donc il faut pas qu'ils s'isolent, il faut qu'ils continuent le réflexe de nous interpeller, de nous appeler, de faire appel à nous. »* (Représentante URI).

Si la crise sanitaire a bouleversé les routines, les militants ont été réactifs très rapidement. En effet, la déstabilisation provoquée par la crise sanitaire et la recherche d'un ajustement rapide à ce contexte apparaissent dans presque tous les entretiens. Parallèlement, pour certaines actions comme le Pacte du pouvoir de vivre ou la Conférence sociale, la crise sanitaire mettait en exergue l'urgence des revendications qui en ressortaient (en particulier, autour de la santé et de la vulnérabilité) et des interrelations entre elles :

> *« On est une région qui a travaillé sur le Pacte du pouvoir de vivre et avec les acteurs du Pacte du pouvoir de vivre. Donc ça fait un an et demi maintenant. Et dès le début de la crise, et même la crise, on a fait des petites actions autour de la mobilité, autour des questions de santé, auprès, soit des maires, soit de la région. Et là dans le cadre du COVID, on a fait courrier aux différents interlocuteurs pour les alerter sur les publics les plus vulnérables, donc conseil régional, départementaux les élus etc. et dans notre volet… Donc le volet public vulnérable de la conférence sociale, qui est un chantier qu'on travaille avec les gens du Pacte du pouvoir de vivre. Enfin en tout cas nous, on y associe dans ce travail-là, des gens du Pacte du pouvoir de vivre, et on essaie de leur faire une place. Je crois que la dimension vulnérable, elle serait venue mais elle se nourrit du travail sur le Pacte. »* Représentante URI.

La capacité d'adaptation rapide à ce nouveau contexte apparait dans tous les entretiens et met l'accent sur de nouveaux horizons d'actions syndicales :

> *« Le COVID nous a un peu fait changer de route mais qui en même temps nous permet quand même de redonner de la force au territoire, et de la présence sur le territoire. »*

V.5. Conclusion Pays de la Loire

En conclusion, l'orientation interprofessionnelle de l'action syndicale dans les Pays de la Loire est particulièrement marquée. En lien avec l'histoire de la CFDT, le champ interprofessionnel contribue à la formation d'une culture syndicale très dynamique sur ce territoire. L'accumulation d'expériences interprofessionnelles sur une période relativement longue permet d'approfondir des savoirs et des pratiques d'action syndicale interprofessionnelle.

Ce processus enclenche une nouvelle dynamique de proximité, de lien et de dialogue social qui oriente les actions syndicales. Les militants peuvent se saisir de cette dynamique pour proposer des actions innovantes à différents niveaux (comme la conférence sociale, les pique-niques et les permanences juridiques dans des cafés fréquentés par des salariés décrits dans ce chapitre).

On peut aussi observer l'influence de la culture syndicale de ce territoire dans la manière dont les parcours d'engagement des personnes interrogées aboutissent « naturellement » à l'interprofessionnel. Ce dernier apparait souvent comme une suite logique de leurs expériences militantes et comme un dépassement de limitations ou de difficultés vécues à d'autres niveaux de l'organisation syndicale ou dans des cycles d'engagement antérieurs.

Même si, au début, l'engagement interprofessionnel peut être laborieux du fait de la grande quantité d'informations et des jargons à assimiler, ces difficultés se surmontent progressivement. En les dépassant, les militants découvrent peu à peu de nouveaux horizons d'actions et de connaissances, ce qui semble renouveler leur engagement.

La question de l'acquisition, de la transmission et de la production de connaissances est un autre enjeu majeur de l'engagement interprofessionnel. Plus de la moitié des personnes interrogées sont très investies dans des actions de formation en interne ou de formation professionnelle. Ces actions permettent non seulement d'étendre le champ de la protection des droits des salariés, mais aussi de susciter des réflexions collectives sur l'action syndicale. Elles plongent encore ces militants dans de complexes réseaux d'acteurs syndicaux et de partenaires sociaux à l'échelle de la région et du pays et leur font ainsi explorer de nouvelles dimensions de l'action syndicale.

Un autre volet de l'action interprofessionnelle des Pays de la Loire, non sans lien avec celui de la formation, est celui destiné à renforcer des liens de proximité et du dialogue social sur le territoire. Ainsi, nous avons pu observer à quel point la conférence sociale et le PPV ont pu contribuer à la création d'une dynamique territoriale de consultation, de production et de partage d'informations avec des acteurs très variés. Les diverses manières de créer des dispositifs de dialogue social ancrés sur une logique de proximité syndicale décrites dans ce chapitre illustrent exemplairement l'inventivité déployées par les militants. En explorant de nouvelles formes d'actions interprofessionnelles, ces militants jouent un rôle central dans le renouvellement de l'action syndicale.

Si on peut voir dans ce dynamisme des moteurs de l'innovation des actions syndicales, il peut aussi cacher un autre revers. L'extension de ce champ devenant de plus en plus étendu, l'interprofessionnel requiert des savoirs de plus en plus hybrides, parfois techniques et experts qui ne sont pas immédiatement accessibles aux militants ayant peu d'expérience syndicale. Les

militants qui peuvent mener ces actions sont peut-être en plus petit nombre et se retrouvent vite débordés par les dossiers qu'ils doivent gérer. Dans ce cas, l'épuisement militant peut représenter un risque important de l'engagement interprofessionnel. On peut alors comprendre les raisons pour lesquelles les militants interrogés sont investis de différentes manières dans des formations et des accompagnements syndicaux, lesquelles peuvent assurer des soutiens en interne qui aident à tenir un tel engagement dans la durée.

VI. CONCLUSION GENERALE

L'étude ASIT s'est intéressée à un objet fondamental et pourtant mal connu du syndicalisme moderne : sa composante interprofessionnelle. Pour rendre compte des « actions syndicales interprofessionnelles sur les territoires », notre stratégie d'enquête a consisté à sélectionner plusieurs régions et à identifier, pour chacune, des ASIT susceptibles d'illustrer la variété et le dynamisme du syndicalisme interprofessionnel sur les territoires. Cinq régions ont fait l'objet d'une enquête approfondie : les Hauts-de-France, l'Ile-de-France, l'Occitanie, la Nouvelle Aquitaine et les Pays de la Loire.

Pour les enquêtes sur ces cinq régions, les secrétaires généraux.ales ont été les premières personnes interviewées : ils et elles sont en effet les mieux placé.e.s pour donner une présentation générale du territoire et pour identifier les actions susceptibles d'illustrer la variété et le dynamisme du syndicalisme interprofessionnel territorial. Dans un deuxième temps, les enquêtes ont été prolongées à une échelle plus proche des actions sélectionnées, grâce à des entretiens approfondis réalisés avec les porteurs.euses de projets et/ou les responsables des dossiers concerné.e.s. Les cinq chapitres qui composent ce rapport reflètent donc la diversité des réalités régionales ainsi que la richesse des ASIT.

Chaque chapitre s'ouvre sur une présentation préalable et synthétique des principales caractéristiques de la région. Cette introduction de chapitre permet de découvrir les territoires sur lesquels le syndicalisme interpro se déploie. De façon transversale, c'est l'hétérogénéité qui prime sur l'homogénéité. D'une part, les cinq régions étudiées se distinguent entre elles selon leurs taux d'emploi, l'âge moyen ou le niveau d'éducation de leurs populations, la part de la pauvreté, les configurations syndicales, etc. D'autre part, derrière les moyennes régionales se cachent des réalités encore plus complexes. Ainsi, chaque région comporte des territoires aux caractéristiques parfois très différentes. Dans les Hauts-de-France, le département du Nord affiche un taux de niveau bac de 44% tandis que l'Aisne affiche un taux de 10 points inférieurs (34%). Les Hauts-de-France, l'Ile-de-France, l'Occitanie, la Nouvelle Aquitaine et les Pays de la Loire comprennent des territoires fortement contrastés à de multiples points de vue, avec des inégalités marquées selon les départements, et encore davantage selon les bassins de vie et d'emploi. Ce constat illustre la complexité mais également la pertinence du syndicalisme interprofessionnel, qui s'adapte – et adapte l'action syndicale – à cette diversité. Les régions sont des espaces composites et complexes qui demandent des efforts spécifiques aux organisations. La création et le maintien d'une proximité avec les salariés des lieux les plus éloignés, des bassins les moins accessibles, impliquent une logistique et une stratégie syndicale adaptée de la part des militant.e.s de l'interpro. Les outils de visioconférence apportent une solution *a minima*, qui permet d'entretenir le lien avec les militant.e.s et d'animer les collectifs malgré les distances géographiques, mais ce recours ne permet pas, nous le savons, d'atteindre la qualité relationnelle permise par le présentiel.

La variété des territoires et leurs spécificités s'illustrent également au travers des ASIT présentées. De ce point de vue, aucun territoire n'est identique à l'autre. Même s'ils hébergent

des actions relevant d'une même politique – comme le Pacte du pouvoir de vivre, la participation aux instances territoriales, les campagnes saisonniers ou TPE – les territoires présentent des réalités sociales, économiques et politiques si différentes qu'elles rendent chaque monographie singulière. Aussi, sur chaque territoire, les militant.e.s font vivre l'interpro de nombreuses manières et sous des formes différentes en fonction des forces en présence et des structurations des autres organisations et acteurs (une problématique souvent mise en avant par rapport aux déclinaisons du Pacte du Pouvoir de Vivre). La CFDT elle-même connait des implantations variables, des forces et faiblesses spécifiques en fonction des histoires et des dynamiques locales. Enfin, les innovations mettent encore plus en avant la diversité des situations et la spécificité des territoires – comme le projet Velotaf, les pique-niques syndicaux, les cafés juridiques, etc.

- *L'équilibre entre intégration et différenciation*

Nous retrouvons également au fil de l'étude les enjeux d'intégration et de différenciation associés au syndicalisme sur les territoires. D'une part, la mutualisation des expériences est une pratique qui se généralise et qui contribue à l'intégration des différentes initiatives régionales et locales. Les groupes d'échange et de discussion en ligne jouent également ce rôle fédérateur, qui dépasse le cadre des structures locales. De même, les impulsions nationales comme le « Pacte pour le pouvoir de vivre », les campagnes « saisonniers » et les campagnes TPE donnent un agenda commun à toute l'organisation. Et en laissant une autonomie suffisante aux structures et une possibilité pour elles d'adapter les politiques nationales à leurs réalités locales, les impulsions confédérales encouragent une variété d'appropriations, adaptées aux territoires. Ces marges de manœuvre ouvrent ainsi des possibilités pragmatiques de différenciation locales, tout en offrant un cadre intégrateur. Les deux dynamiques d'intégration et de différenciation, dès lors qu'elles trouvent un bon équilibre, gagnent grandement en efficacité d'un point de vue organisationnel.

Cette grille de lecture permet de mesurer l'importance de l'interpro (et dans une certaine mesure, de l'échelon national) dans la cohésion générale de l'organisation, dans la production d'une identité partagée et l'entretien d'un sentiment d'appartenance à la CFDT. Schématiquement, si les découpages professionnels et territoriaux permettent de différencier les salariés en créant de multiples mondes sociaux à partir de solidarités ancrées et tangibles, les regroupements interprofessionnels et nationaux réunissent et intègrent ces mondes sociaux à une échelle plus large, contribuant à doubler les solidarités locales et professionnelles avec « une » solidarité syndicale générale. C'est l'identité CFDT qui s'ajoute à celle du métier, de la profession, et du territoire.

L'interpro national « intègre » ainsi à la fois les syndicalismes professionnels nationaux, locaux et les interpros locaux. En proposant des actions interprofessionnelles sur leurs territoires, ces derniers « intègrent » de leur côté les multiples syndicats professionnels locaux, qui sont également « intégrés » par les fédérations professionnelles à l'échelle nationale. Les syndicats professionnels locaux, quant à eux, ont le rôle essentiel d'intégration des sections syndicales d'entreprise. Ce système complexe d'intégration / différenciation fait toute la richesse du syndicalisme hexagonal.

Une autre richesse découle de la double orientation du syndicalisme interprofessionnel territorial, qui permet d'intervenir à la fois vers l'externe et vers l'interne de l'organisation.

- *Des ASIT vers l'externe et vers l'interne*

Une autre grille de lecture des ASIT distingue les actions selon qu'elles sont destinées à l'externe ou à l'interne de l'organisation.

Les monographies montrent en effet que de nombreuses ASIT sont tournées vers « l'extérieur », c'est-à-dire en direction des acteurs et des institutions du territoire. Ces actions se traduisent par une participation active au paritarisme local, la constitution de réseaux de partenaires et la rencontre avec des travailleurs éloignés du syndicalisme.

D'abord, tout un pan du travail syndical interprofessionnel implique de participer aux multiples instances locales qui maillent les territoires. Le paritarisme régional et local mobilise l'interpro sur de nombreuses thématiques comme la santé, la formation et l'éducation, le transport, le dialogue social... Cet investissement syndical se retrouve dans les Crefop, Carif-Oref, Ceser, Carsat, Caf, CPAM, universités, CPRI, CPRIA, etc. Ensuite, en dehors de ce maillage institutionnel, l'interpro se déploie également en direction des acteurs économiques et sociaux des territoires, en fonction des agendas confédéraux, régionaux et de l'actualité. Les ASIT permettent ainsi à la CFDT de nouer des liens autour de projets concrets : avec un bailleur social et une association de locataires, avec la Cimade pour les sans-papiers, la Mutualité française pour l'accès aux droits, avec le Secours Catholique, avec des entreprises. Ces exemples, parmi tant d'autres, illustrent la capacité de l'interpro à nouer des partenariats en fonction des configurations territoriales. Cette dimension collaborative, qui participe à la constitution de nouveaux systèmes d'acteurs locaux au sein desquels la CFDT trouve une place nouvelle, a été fortement soutenue et encouragée par le « Pacte pour le pouvoir de vivre ». Enfin, toujours dans l'idée d'une démarche qui « va vers » l'extérieur, plusieurs témoignages ont mis en avant la participation de la CFDT à des salons de l'emploi et des salons de l'apprentissage. Régulièrement, l'organisation participe également à des opérations de visibilité et de rencontre avec des catégories de travailleurs éloignées du syndicalisme comme les étudiants, les salariés des petites entreprises, les saisonniers…

En complément de ce travail déjà très important tourné vers les territoires, l'interpro intervient également « en interne ». Ce soutien aux équipes CFDT (sections syndicales d'entreprises et syndicats) passe soit par l'ARC, soit par l'appui et l'accompagnement sur des dossiers plus précis comme l'aide aux syndicats pour la prise en charge des protocoles d'accords pré-électoraux.

- *La difficile évaluation des ASIT*

La réalisation d'une étude sur les pratiques syndicales pose souvent la question de leur efficacité, dans une perspective d'identification et de diffusion des bonnes pratiques. L'efficacité peut être définie comme le rapport entre des résultats obtenus et les moyens mobilisés pour les obtenir. Si

l'estimation des moyens mobilisés pour une action peut se faire assez précisément – en termes de temps militant, de budget –, celle des résultats obtenus est beaucoup moins accessible. De fait, lors de notre enquête de terrain, nous avons préféré demander aux secrétaires régionaux.ales de nous orienter vers des ASIT qui pouvaient être intéressantes à étudier pour mieux comprendre les freins et les leviers rencontrés en pratique sur les territoires, en mettant de côté la question de leur évaluation. Les échanges ont donc surtout permis d'aborder la « fabrique » des ASIT, qu'elles soient relativement classiques dans l'organisation (campagnes saisonniers, TPE, action sur les PAP, participation à des forums pour l'emploi), plus récentes comme celles portées par la dynamique du Pacte du pouvoir de vivre ou totalement expérimentales et innovantes sur un seul territoire.

La question de l'efficacité de ces ASIT reste donc à poser, avec comme préalable un débat collectif sur les indicateurs pertinents qui pourraient être identifiés pour apprécier cette efficacité. S'il s'agit d'un développement syndical immédiat sous la forme de nouvelles adhésions, les bilans sont souvent plus que mitigés. En revanche, chaque ASIT permet aux militant.e.s et responsables de gagner en expérience, de rendre plus visible et de valoriser l'organisation, de fédérer les collectifs, de diffuser les valeurs et revendications cédétistes dans les instances, de nouer des partenariats, de diffuser des informations sur les droits, de s'engager sur de nouvelles thématiques qui « oxygènent » le syndicalisme dans son ensemble…

Le syndicalisme interpro sur les territoires fait donc vivre une forme essentielle de solidarité qu'il est difficile de mesurer avec des indicateurs simples. Pourtant, dans une période de raréfaction des moyens, l'identification d'actions plus efficaces que d'autres reste une question ouverte.

- *Un syndicalisme mis à rude épreuve*

La question des moyens des ASIT est incontournable. L'enquête de terrain nous a permis de rencontrer des militant.e.s très engagé.e.s et profondément investi.e.s sur leurs dossiers et dans leurs responsabilités. Elle a également mis en lumière une fragilité parfois importante des situations locales, qui pour certaines reposent sur un noyau réduit et affaibli de militant.e.s. A plusieurs reprises lors des entretiens, la question des conditions du travail militant et de la « santé syndicale » a été abordée. Ce constat est général et n'est pas limité à une seule région. Il a par ailleurs été relayé avec force lors des interventions des organisations au congrès confédéral de juin 2022 à Lyon, invitant à imaginer de nouvelles formes d'accompagnement et de soutien aux équipes en difficultés sur le terrain, qu'elles soient d'entreprises, syndicales ou – pour ce qui concerne cette étude – interprofessionnelles.

Le moment de notre enquête peut expliquer en partie la fragilité qui s'est exprimée lors des entretiens.

En effet, trois évènements majeurs ont bousculé l'organisation dans les années 2019-2020. Le premier est la réorganisation/fusion des régions décidée par la loi NOTRe et sur laquelle la CFDT a calqué sa propre structuration. Sur le terrain, nos enquêté.e.s évoquent toutes et tous cette séquence qui a été, dans certains cas, très compliquée et qui a détourné les équipes de leurs actions

habituelles sur les territoires. Le deuxième évènement majeur est celui de la crise sanitaire qui a été à la fois un moteur mais aussi et surtout un frein aux solidarités interprofessionnelles sur les territoires. Le Pacte notamment, est apparu tout indiqué pour apporter des réponses collectives aux fragilités et aux vulnérabilités exacerbées par la crise sanitaire. Il a permis de mutualiser des acteurs locaux, des moyens, des énergies et des idées pour imaginer de nouvelles solutions locales aux problèmes très concrets des salariés et plus généralement de la population, notamment étudiante ou scolaire. Le troisième évènement est l'effet des réformes successives du dialogue social en entreprise, et plus particulièrement de celle de 2017, qui ont « siphonné » les moyens de l'interpro en repliant les ressources militantes du côté des entreprises. Si la crise sanitaire et la réorganisation territoriale relèvent du passé, les effets négatifs des ordonnances de 2017 sur le syndicalisme interpro risquent de perdurer si aucun correctif n'est apporté en termes de droit syndical et de mandats en entreprises. Le syndicalisme interpro repose de fait essentiellement sur les ressources militantes disponibles dans les syndicats et les entreprises… Or, les réformes du « dialogue social » en entreprise ont contraint les militant.e.s et les élu.e.s des CSE à se replier en interne pour préserver leurs capacités d'action syndicale en entreprise, et ce repli a nuit aux capacités d'actions syndicales interprofessionnelles sur les territoires.

- *Un syndicalisme à préserver*

En donnant la parole aux militant.e.s engagées sur les territoires, ce rapport témoigne de l'immense richesse syndicale de l'interprofession. Une richesse qui se retrouve du côté militant, puisqu'en dépit de l'expression d'une fragilité et d'une forme de fatigue, les responsables interviewé.e.s ont tous et toutes mis en avant, dans leur parcours, le plaisir, l'intérêt et l'épanouissement qu'ils et elles ont connu en allant vers « l'interpro ». Ils et elles racontent un sentiment d'ouverture, d'oxygénation permis par la rencontre avec d'autres univers professionnels.

Autre richesse, celle des thématiques traitées au niveau intepro territorial. Plus « sociétales », elles sont complémentaires de celles traitées par le syndicalisme professionnel. L'investissement dans les multiples instances et structures paritaires est également inestimable pour le fonctionnement du système de relations professionnelles. Enfin, la capacité d'appui aux équipes qui en font la demande, quel que soit le secteur concerné, est une ressource importante pour toute l'organisation. Dans le même esprit, le rôle de proximité joué par l'interpro vis-à-vis de catégories de travailleurs.euses éloignées du syndicalisme est également à souligner.

Pour toutes ces raisons, le syndicalisme interpro sur les territoires apparait comme un véritable complément indispensable à l'équilibre général de l'organisation. Il est cependant grandement fragilisé par les crises et réformes récentes. Du point de vue interne, les enjeux sont de taille : les structures interpro fragilisées rendent les parcours militants plus compliqués, les remplacements générationnels moins évidents, la réalisation de nouvelles ASIT plus incertaines. Des arbitrages doivent être faits selon une logique d'optimisation de ressources devenues plus rares et plus difficiles à mobiliser. D'où l'importance, selon des responsables interviewé.e.s, de revaloriser l'interpro dans les formations syndicales, de la visibiliser, et de (re)créer une véritable culture de

l'interpro dans l'organisation. L'établissement d'une nouvelle dynamique syndicale positive pour les territoires permettrait alors d'en réaffirmer la légitimité et le sens, et de redonner un élan de convivialité et d'énergie militante à cette forme indispensable de solidarité.

BIBLIOGRAPHIE

Adam, D. (2021, Avril). Le syndicalisme au tournant du XXIe siècle. *Rapport Ires*. Ires.

Alasset, S., Ance, V., Duprat, P., Pujol, S., & Nozières, B. (2017, février). Aires urbaines en Occitanie : deux grands réseaux adossés. *Insee Dossier*. Aua/T & Insee.

Amossé, T., & Denis, J.-M. (2016). La discrimination syndicale : un panorama international. *Travail & Emploi*. Dares.

Amossé, T., & Denis, J.-M. (2016). La discrimination syndicale en question : la situation en France. *Travail& Emploi*. Dares.

Baillieul, Y., & Belhakem, N. (2019, Décembre). Les jeunes face à de multiples défis. *Insee Flash*. Insee.

Bernié-Boissard, C., & Perrin, T. (2021). L'Occitanie : une région, deux métropoles. *Méditerranée*, 95-106.

Beroud, S., Chartier, F., Dupuy, C., Kahmann, M., & Yon, K. (2018). Jeunes et mouvement syndical. Trajectoires d'engagements et stratégies organisationnelles. *Rapport de l'Ires*. Ires.

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

Berthonneau, C. (2020). Promouvoir les "invisibles" au sein du syndicat. Les conditions de la participation aux instances délibératives d'une union locale de la CGT. Dans Y. Gassier, & B. Giraud, *Le travail syndical en actes* (pp. 123-148). Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du septentrion.

Biaggi, C. (2020). Comment former les adhérents "isolés" ? Ressorts et limites des processus de socialisation militante dans une union locale de la CGT. Dans Y. Gassier, & B. Giraud, *Le travail syndical en actes* (pp. 99-122). Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion.

Borisova, K., Rey, F., & 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.* Noisy-le-Grand: Ires - CFDT.

Bureau, M.-C., Dupuy, C., Rey, F., Sarfati, F., & Tuchszirer, C. (2020). Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ? *Rapport Ires*. Ires.

Chabbert, E., & Rey, F. (2019). La valorisation des acquis de l'expérience syndicale. *Rapport Ires*. Ires.

Chabbert, E., Rey, F., & Thobois, P. (2022). *L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise.* Ires.

Chabbert, E., Rey, F., & Thobois, P. (2022). *L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise.* Noisy-le-Grand: Ires.

Dares. (2022, Août 24). *Le marché du travail pendant la crise sanitaire*. Récupéré sur Dares: https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dossier/le-marche-du-travail-pendant-la-crise-sanitaire

Estèbe, P., & Jaillet, M.-C. (2019). Comment aménager une région bipolaire ? . *Pôle Sud*, 89-103.

Favarque, N. (2019). *Appropriation et mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail - Etude de terrain qualitative.* Paris: Dares.

Fusillier, K., Lermechin, H., & Pucher, O. (2018, Décembre). Un éloignement de l'emploi plus accentué pour les jeunes des Hauts-de-France. *Insee Analyses*. Insee.

Gassier, Y. (2020). *Les arènes discrètes du paritarisme régional - Dispositifs, acteurs et pratiques du "dialogue social territorial".* Aix-en-Provence: Thèse de doctorat.

Gaudeul, S., & Guillaume, C. (2005). *Le mandatement. Quelles incidences sur la représentation collective et les modes de régulation sociale dans les TPE/PME ? - Le cas de la CFDT.* Paris: CARIS.

Gouyon, M., Malard, L., & Baron, A. (2022, Janvier 28). Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 en décembre 2021. *Enquête Acemo Flash*. Dares.

Hauts-de-France, P. (2019, Décembre 13). *Chiffres clés de la région Hauts-de-France*. Récupéré sur La préfecture et les services de l'Etat en région: https://www.prefectures-regions.gouv.fr/hauts-de-france/Region-et-institutions/Portrait-de-la-region/Chiffres-cles/Chiffres-cles-de-la-region-Hauts-de-France

Insee. (2015). Nord-Pas-de-Calais Picardie : caractéristiques du territoire et priorités d'action de l'Etat. *Atlas Insee*. Becquart Impressions.

Insee. (2021, 04 29). L'essentiel sur... l'Île-de-France. *Chiffres clés*. Paris: Insee.

Insee. (2021, 04 29). *L'essentiel sur... les Hauts-de-France*. Récupéré sur insee.fr: https://www.insee.fr/fr/statistiques/4481460

Insee. (2022, Août 23). *Insee*. Récupéré sur Les conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19 Impacts économiques, démographiques et sociétaux: https://www.insee.fr/fr/information/4479280

Insee. (2022, Août 23). *Les conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19 Impacts économiques, démographiques et sociétaux*. Récupéré sur Insee: https://www.insee.fr/fr/information/4479280

Ires. (2020, Décembre). Numéro spécial : Les mobilisations sanitaires des États et de l'Union européenne face à la première vague de Covid-19 . *Chronique internationale de l'IRES*. Ires.

Jobert, A. (2002). *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires.* Toujouse: Octares.

Jobert, A. (2008). *Les nouveaux cadres du dialogue social : Europe et territoires.* Bruxelles: P.I.E. Peter Lang.

Labarthe, G., Lemasson, J., & Zambon, L. (2020). *Nouvelle-Aquitaine, une région âgée et qui attire toujours.* Insee Flash.

Lalande, E., & Vahe, M. (2020, Décembre 29). Pays de la Loire : une dynamique démographique soutenue, portée par la Loire-Atlantique. *Analyses des Pays de la Loire*. Insee .

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration.* Boston: Harvard Business School Press.

Lerais, F., & Guillas-Cavan, K. (2021). *Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?* Noisy-le-Grand: Ires.

Mutualité française. (s.d.). Récupéré sur Mutualité française: https://www.mutualite.fr/la-mutualite-francaise/la-federation/les-missions/

Pelloutier, F. (1921). *Histoire des Bourses du travail : origine, institutions, avenir.* Paris: Alfred Costes.

Popsu Territoires. (2022, Décembre). Exode Urbain ? Petits flux, grands effets - Les mobilités résidentielles à l'ère (post-)Covid. *Etude Exode urbain : impacts de la pandémie de COVID-19 sur les mobilités résidentielles*. Réseau Rural Français & Plan Urbanisme Construction Architecture.

Rappe, D. (2011). Les Bourses du travail, une expression de l'autonomie ouvrière. *Cahiers d'histoire*(116-117), 43-55.

Rey, F. (2005). Evolutions des espaces de négociation collective : analyse des processus de structuration du dialogue social territorial. Dans J.-P. Durand, & D. Linhart, *Les ressorts de la mobilisation au travail* (pp. 217-227). Toulouse: Octares.

Rey, F. (2006). TPE/PME : le territoire comme espace d'action syndicale. Dans A. Abedou, A. Bouyacoub, M. Lallement, & M. Madoui, *De la gouvernance des PME-PMI, regards croisés France Algérie* (pp. 285-295). L'Harmattan.

Rey, F. (2012). Quelle place pour le dialogue social dans les TPE ? . *Rapport Ires*. Ires.

Rey, F. (2016). Un droit universel à la représentation ? *Nouvelle Revue du Travail*, En ligne.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization : theory and practice.* Londres: Oxford University Press.