

Connaissance & Action



EMPLOI

Les leviers de l'action syndicale

Marc Lapôte

Rapport final
Décembre 2007

Agence
d'objectifs
IRES

Marc Lapôte

Connaissance & Action
55 Bd Voltaire 75011 PARIS

EMPLOI

Les leviers de l'action syndicale

Rapport final
Décembre 2007

*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.*

INTRODUCTION..... 8

Choix de la méthode et des terrains	9
LES SIX TERRAINS	10
Suivi des Intérimaires.....	10
Le Groupe Emploi.....	11
Les Accords Emploi.....	11
Les Contrats PACTE.....	11
La Charte de Qualification	11
La Recherche de Repreneurs.....	11

MONOGRAPHIES 13

LE GROUPE EMPLOI 14

I. HISTORIQUE	14
II. LE DISPOSITIF	16
III. LES DIFFICULTES RENCONTREES	17
III.1. Relations pro-interpro	17
III.2. Le manque de moyens.....	17
III.3. La difficulté de l'anticipation	18
III.4. La légitimité de l'intervention syndicale.....	19
IV. BILAN ET PERSPECTIVES	20
IV.1. Une aide très positive pour les sections	20
IV.1.a. Une intervention adaptée à la demande.....	20
IV.1.b. La mobilisation de compétences utiles	20
IV.1.c. Un accès facilité au réseau syndical	21
IV.2. La difficulté du maintien des compétences.....	21
IV.3. Re conduite et élargissement de l'action vers la GPEC	22

CHARTE DE QUALIFICATION DE L'AIDE A DOMICILE..... 23

I. HISTORIQUE	23
I.1. Un sujet d'intérêt pour l'Union Régionale Interprofessionnelle.....	23
I.2. Un champ de développement syndical récent.....	23
I.3. Une convergence d'intérêt	24
I.4. Un contexte économique et législatif porteur	25
II. LA CHARTE 2002-2006.....	26
II.1. Objectifs.....	26
II.2. Organisation.....	27
II.3. Moyens	27
III. LES APPORTS SYNDICAUX A LA CHARTE	28
IV. DES RESULTATS CONCRETS, MAIS EN DEMI-TEINTE.....	28
V. DES DIFFICULTES LIEES A L'ORGANISATION DE LA CHARTE	30
V.1. Un fonctionnement flou.....	30
V.2. Des jeux institutionnels complexes	30
V.3. Des procédures parfois compliquées	31

V.4. Une faiblesse du suivi.....	31
V.5. Un temps de démarrage conséquent.....	31
VI. DES DIFFICULTES LIEES AU CONTEXTE POLITIQUE, ECONOMIQUE ET SOCIAL.....	31
VI.1. Une carence d'évaluation des besoins	32
VI.2. Des objectifs non clarifiés.....	32
VI.3. Des employeurs aux intérêts contradictoires	32
VI.4. Gré à gré contre prestataire	33
VI.5. La question du financement de l'activité	34
VII. DES CONSEQUENCES PLUS OU MOINS ATTENDUES	35
VII.1. Emergence des besoins des salariées	35
VII.2. Rencontres et syndicalisation des salariées	35
VII.3. Fuite des salariées vers l'indépendance ou le secteur de la santé.....	35
VIII. LE BILAN DU POINT DE VUE SYNDICAL.....	36
VIII.1. Un vecteur de développement syndical.....	36
VIII.2. Une source d'information et un lieu d'action syndicale.....	37
VIII.3. Un manque de lisibilité de l'organisation syndicale	37
IX. QUEL AVENIR POUR LA CHARTE ?	37
IX.1. Un contexte en évolution	37
IX.2. Une nouvelle charte	38
IX.3. Une évolution de l'implication syndicale ?.....	39

RECHERCHE DE REPRENEURS 40

I. UNE SYNDICALISATION RECENTE DANS LES P.M.E.....	40
II. L'EMPLOI COMME AXE CENTRAL DE L'ACTIVITE SYNDICALE	41
III. LA RECHERCHE DE REPRENEURS	42
IV. LES DIFFICULTES RENCONTREES	43
IV.1. L'hostilité des autres organisations syndicales	44
IV.2. Une région peu attractive	44
IV.3. La légitimité	44
IV.4. Les limites du dispositif	45

LES « ACCORDS EMPLOI » 46

I. UNE ACCEPTATION LARGE DE LA NOTION D'EMPLOI.....	46
II. LES DECLINAISONS DANS L'ENTREPRISE REGIONALE A.....	48
II.1. Les déclinaisons locales des accords nationaux	48
II.2. Une négociation locale soutenue	49
II.3. Les difficultés rencontrées.....	51
III. LES DECLINAISONS DANS L'ENTREPRISE REGIONALE B	51
III.1. Les déclinaisons locales des accords nationaux.....	51
III.2. Une négociation locale très limitée	52

SUIVI DES INTERIMAIRES..... 54

I. HISTORIQUE	54
I.1. Un contexte de mono industrie	54
I.2. Une initiative confédérale, pilotée par l'U.R.I.....	54
I.3. Un portage par la section	56
I.4. Une volonté d'élargissement.....	57

II. DIFFICULTES RENCONTREES	57
II.1. Une approche individuelle de l'emploi	57
II.2. Légitimité et efficacité.....	58
II.3. Construire des partenariats	58
II.4. La difficulté à élargir le dispositif	59
II.5. Renoncer à travailler chez X.	60
II.6. S'adresser à un public en difficulté	61
III. BILAN ET PERSPECTIVES	62
III.1. Des résultats numériquement modestes	62
III.2. Irruption d'un nouvel acteur.....	62
III.3. Un dispositif en constante évolution	63
III.4. Difficulté de la durée.....	63

LES CONTRATS « PACTE »..... 65

I. UNE DOUBLE ORIGINE	65
II. LE PROJET DU CONSEIL GENERAL ET LES REACTIONS SYNDICALES	67
II.1. Des réactions syndicales contrastées	67
II.2. Des débats internes à la section C.F.D.T.	67
III. LA MISE EN ŒUVRE.	69
III.1. Le recensement des besoins et les définitions de postes	69
III.2. La sélection des dossiers et les auditions	70
III.3. Les tuteurs	71
III.4. L'arrivée des contrats P.A.C.T.E.	72
III.5. L'action de la section syndicale C.F.D.T.	74
III.6. La titularisation	75
IV. LES DIFFICULTES RENCONTREES	76
IV.1. Une mesure marquée politiquement	76
IV.2. « C'est difficile de s'occuper d'insertion ».....	77
IV.3. Le poids du statut	78
IV.4. « Mes enfants d'abord ! »	78
IV.5. Accepter de prendre des risques.....	79
IV.6. Prendre toute sa place	79
V. BILAN ET PERSPECTIVES.....	80
V.1. Un bilan largement positif pour la première vague de recrutement	80
V.2. Les incertitudes des deuxièmes et troisièmes vagues de recrutement.....	80
V.2.a. Des difficultés de recrutement.....	80
V.2.b. Des contextes sociaux très différents	81
V.3. Un avenir limité.....	82

ANALYSE TRANVERSALE..... 83

I. COMMENT NAISSENT CES DISPOSITIFS ?..... 85

I.1. L'ORIGINE DE L'ACTION	85
I.1.a. L'équipe syndicale est à l'origine du projet	85
I.1.b. Une autre structure C.F.D.T. a sollicité l'équipe porteuse.....	86
I.1.c. Un projet de l'employeur est à l'origine de l'action	87
I.1.d. Les pouvoirs publics à l'origine du dispositif.....	88
I.1.e. L'origine de l'action, déterminant des moyens mobilisés	89

I.2. L'ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR	89
I.2.a. Une sollicitation externe à l'organisation syndicale et liée à un contexte social ou législatif particulier	90
I.2.b. Une sollicitation de la confédération C.F.D.T.	90
I.2.c. Un élément permettant la cristallisation des demandes de sections syndicales	90
I.2.d. Des dispositifs répondant à une demande sociale	91
I.3. L'INNOVATION AU CŒUR DES DISPOSITIFS	91
I.3.a. Le dispositif s'intéresse à un public nouveau	91
I.3.b. Le dispositif peut s'intéresser à un champ d'intervention nouveau	92
I.3.c. Le dispositif peut construire des partenariats nouveaux	93
I.3.d. L'innovation structurante des dispositifs	94
I.4. LES RISQUES INDUITS	94
I.4.a. Le niveau d'implication de l'équipe dans le pilotage	95
I.4.b. Le degré d'innovation	96
I.4.c. L'importance des enjeux	96
<u>II. FAIRE VIVRE LE DISPOSITIF</u>	<u>97</u>
II.1. UN POSITIONNEMENT CLAIR NECESSAIRE.....	97
II.1.a. En interne à la CFDT	98
II.1.b. En externe à la CFDT	99
II.1.c. Savoir et faire savoir où l'on veut aller.....	101
II.2. TROUVER LES INFORMATIONS PERTINENTES.....	101
II.2.a. Les sources d'information internes à la C.F.D.T.	102
II.2.b. Les sources d'informations externes à la C.F.D.T.	102
II.2.c. Les informations qui n'existent pas	104
II.2.d. Savoir quelles sont les questions à traiter.	105
II.3. DES BESOINS DIVERS	105
II.3.a. Le « temps militant »	106
II.3.b. Les coûts de fonctionnement	106
II.3.c. Les besoins d'appuis externes.....	107
II.3.d. Le militant, ressource rare	107
II.4. LES ÉVOLUTIONS DANS LA PERCEPTION DES ENJEUX.....	108
II.4.a. Le degré de visibilité de l'action.....	108
II.4.b. La confrontation au public visé par le dispositif	108
<u>III. FAIRE DURER LES DISPOSITIFS</u>	<u>110</u>
III.1. UN TRAVAIL EN PLUS ?.....	110
III.2. ÉVALUER L'ACTION	111
III.2.a. L'évaluation par les résultats	112
III.2.b. Des résultats imprévus	113
III.2.c. Formaliser l'évaluation à défaut de l'objectiver	115
III.3. PÉRENNISER LES DISPOSITIFS ?	117
III.3.a. Les conditions de pérennisation	117
III.3.b. Diffuser les pratiques	120
<u>IV. CONCLUSION : TROIS QUESTIONS CLES.....</u>	<u>121</u>

IV.1. EST-ON LEGITIME POUR INTERVENIR ?	121
IV.1.a. A quelle demande sociale cherche-t-on à répondre ?.....	121
IV.1.b. Qu'est-ce que l'action envisagée va apporter ?	122
IV.1.c. Les autres acteurs du champ vont-ils reconnaître l'apport de l'équipe syndicale ?...	122
IV.1.d. Quelle place l'équipe syndicale souhaite prendre dans le dispositif ?.....	123
IV.1.e. La légitimité se construit	123
IV.2. QUELS SONT LES RISQUES QUE L'EQUIPE EST PRETE A PRENDRE ET A ASSUMER ?....	123
IV.2.a. Avoir conscience des enjeux pour les personnes ciblées	123
IV.2.b. Tirer les enseignements des échecs.....	124
IV.2.c. Diminuer les risques	124
Avoir les bonnes informations	125
Avoir un positionnement clair.....	125
Faire des bilans – Evaluer	125
Tirer partie des regards externes	125
IV.3. QUELLES RESSOURCES LE RESEAU SYNDICAL PEUT-IL APPORTER ?	126
IV.3.a. Le réseau syndical constitue une ressource.....	126
IV.3.b. ...difficile à exploiter.	127

INTRODUCTION

L'emploi est une préoccupation permanente des organisations syndicales. Il apparaît néanmoins que cette question est le plus souvent traitée sur un mode défensif. Il s'agit surtout de protéger les emplois menacés. L'exemple type de ces situations est la négociation et les conflits autour des plans de sauvegarde de l'emploi.

De nombreux travaux ont été réalisés sur les restructurations et l'action des organisations syndicales dans ce domaine. Récemment, l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales) organisait un séminaire sur ce sujet qui a donné lieu à de nombreuses interventions de chercheurs ou d'acteurs de ces négociations et conflits.

Etre sur un mode défensif ne signifie pas pour autant avoir obligatoirement une action dépourvue de toute innovation. La négociation de plans sociaux peut donner lieu à des pratiques tout à fait originales à l'initiative des représentants des salariés¹.

Mais, des interventions plus offensives peuvent également être réalisées par des équipes syndicales dans le domaine de l'emploi en amont, ou hors, d'un contexte de restructuration. Ce sont ces actions qui nous intéressent ici. En effet, contrairement aux plans de sauvegarde de l'emploi où les pratiques des acteurs sont fortement contraintes, dans ces situations, il n'y a pas obligatoirement de règle officielle, de procédure à suivre. Les organisations syndicales peuvent donc développer des pratiques très variées. Les équipes portant ces actions peuvent être de natures très différentes ; toute structure syndicale est susceptible de mener une opération en faveur de l'emploi.

Cette étude est née de la volonté de la confédération C.F.D.T. d'avoir une analyse de ces pratiques afin d'en tirer des enseignements qui pourraient servir à d'autres souhaitant s'engager dans une démarche similaire.

¹ Bruggeman, Lapôtre, Paucard et Thobois, *Plans sociaux et reclassements : Quand l'innovation est promue par les représentants des salariés*, AE-DEX, CNRS, Rapport de recherche pour la DARES (Ministère de l'emploi et de la solidarité), Paris, 2002.

Choix de la méthode et des terrains

La première question qui s'est posée a été : qu'entend-on par « action sur l'emploi » ? Favoriser l'emploi peut se faire de multiples façons, comme essayer d'augmenter le nombre d'emploi dans une entreprise ou un bassin d'emploi. Mais, il est aussi possible d'améliorer la qualité des postes existants. Ce sera le cas par exemple quand on tentera de diminuer les temps partiels subis dans une branche d'activité. On peut également favoriser l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. La reconnaissance des compétences des salariés avec la Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.) permet de faciliter leur évolution professionnelle et leur capacité à trouver un autre emploi. Les modes d'actions sur chacun de ces aspects sont multiples : accords nationaux ou locaux, participation à des dispositifs partenariaux, une aide technique apportée aux sections d'entreprises, etc.

La première alternative était donc : soit tenter de repérer l'ensemble des actions menées par les équipes syndicales correspondant à ces critères assez flous, soit comprendre comment les choses s'étaient déroulées pour un nombre limité d'actions sur l'emploi. La première option était sans doute trop difficile à réaliser : les organisations syndicales sont complexes et un recensement exhaustif n'était sans doute pas réalisable. Mais, au-delà de cette difficulté, était-il intéressant de se limiter à cela ? Que nous apprendrait ce recensement des difficultés concrètes que les équipes syndicales rencontrent, de la façon dont elles les résolvent ?

Il a été choisi de travailler sur un nombre limité de cas pour une analyse plus approfondie de chacun d'eux. Les six « dispositifs » étudiés offrent un ensemble de situations variées, nous assurant ainsi la possibilité d'investigations fines.

Ce type d'action syndicale étant peu connu du point de vue sociologique², il fallait donc avoir une approche très exploratoire. Il a donc été décidé de travailler sur chaque terrain en deux temps :

1. Une première série d'entretiens avec un ou plusieurs membres de l'équipe syndicale portant³ le dispositif et avec les partenaires qu'il fallait « évidemment » rencontrer.

² Des travaux existent sur les pratiques « quotidiennes » des sections syndicales ou des représentants du personnel. Voir la bibliographie.

³ L'équipe portant le dispositif, parfois appelée équipe porteuse, est celle qui s'occupe de son fonctionnement quotidien.

2. Après une première analyse de ce travail, une seconde série d'entretiens avec des interlocuteurs divers, syndicalistes ou non, permettait d'éclaircir les points d'ombre, de vérifier les hypothèses faites et d'approfondir certains aspects.

La Confédération a donc recherché avec l'aide des Fédérations et des Unions Régionales Interprofessionnelles (U.R.I.) des cas intéressants à étudier⁴. Il fallait trouver des situations, impliquant des structures différentes sur des problématiques diverses. La représentativité n'était pas recherchée, il fallait au contraire privilégier la variété. Une dizaine d'actions fut retenue dans un premier temps : six en « liste principale » et quatre en cas d'impossibilité de travailler sur les cas retenus. Chaque équipe concernée a été contactée, la recherche lui était présentée et elle pouvait alors accepter ou non de participer. Un seul des six cas retenus n'a pas pu être étudié, les partenaires non syndicaux n'étant pas très enthousiastes...

L'hypothèse sous-tendue à ce choix était que les équipes, à propos d'actions très différentes, mais sur un même sujet – l'emploi – rencontraient des questionnements, des difficultés et des solutions proches ou de même nature.

Les six terrains⁵

Suivi des Intérimaires⁶

L'action menée consiste à accompagner, dans leur recherche de reclassement, des personnes quittant un contrat précaire avec l'entreprise X⁷. L'équipe n'a pas vocation à se substituer aux acteurs déjà présents (ANPE, Associations d'insertions, etc.) mais à orienter les personnes vers le plus pertinent et à animer un travail en réseau avec l'ensemble des protagonistes. Il a été décidé de se concentrer sur des personnes en situation professionnelle difficile. L'action est encore en phase expérimentale au moment de l'enquête.

⁴ Cela n'est évidemment pas sans influence sur les dispositifs choisis. Ils doivent être connus de ces structures syndicales. Une action menée par une section sans impliquer les autres structures syndicales ne pouvait être retenue puisque non identifiée. Les effets éventuels de ce biais sur les résultats seront évoqués lorsque ce sera nécessaire.

⁵ Chacun des terrains est présenté en détail dans les monographies dont la lecture est nécessaire à la bonne compréhension des résultats présentés ici.

⁶ Les noms des actions utilisés ici le seront tout au long du rapport. Ce sont les noms utilisés au début de l'enquête. Les actions réellement menées peuvent être un peu en décalage avec le nom qu'il leur est attribué. Des caractères gras seront utilisés dans le corps du texte lorsqu'il sera fait référence à l'action elle-même.

⁷ Chacun des cas a été rendu anonyme pour préserver les acteurs ayant accepté de participer aux entretiens.

Le Groupe Emploi

L'Union Régionale Interprofessionnelle étudiée a créé une cellule de soutien aux équipes confrontées à des plans sociaux : le **Groupe Emploi**. Quelques personnes ont été formées pour cela et interviennent à la demande de ces équipes, du simple conseil technique à un accompagnement dans la définition de leur stratégie de négociation et dans son déroulement.

Les Accords Emploi

L'objet de l'étude est particulier puisqu'il s'agit en même temps d'une branche et d'un groupe économique. Des accords sont négociés au niveau national (branche) et déclinés dans les entreprises régionales, certains concernent l'emploi sous divers aspects. L'étude porte sur la négociation et la mise en œuvre de ces accords au niveau national et au niveau local.

Les Contrats PACTE

Le conseil général étudié a lancé une importante vague de recrutement (150 au total) par l'intermédiaire du dispositif PACTE (Parcours d'accès aux carrières des trois fonctions publiques). La section syndicale a décidé de s'investir dans la mise en œuvre de ces contrats aidés, qui ont pour particularité de permettre l'intégration des jeunes dans la fonction publique à leur terme.

La Charte de Qualification

Il s'agit d'un dispositif visant à développer les qualifications des personnes travaillant dans l'aide à domicile. L'équipe syndicale n'est qu'un des très nombreux acteurs de cette action qui prend au moment de l'enquête, la forme d'une charte en cours de renégociation, impliquant les pouvoirs publics, les collectivités territoriales, les employeurs et les centres de formation.

La Recherche de Repreneurs

L'idée mise en œuvre par un syndicat de la métallurgie est de rechercher des repreneurs pour les entreprises en liquidation.

Une quarantaine d'entretiens⁸ a été réalisée avec quarante-cinq personnes, certains ayant été collectifs :

- Vingt-cinq avec des syndicalistes C.F.D.T. (trente personnes),
- Dix avec des partenaires,
- Un avec un bénéficiaire d'un des dispositifs⁹,
- Quatre avec des « témoins » divers en relation avec le dispositif sans en être partenaire.

Ces entretiens portaient sur le dispositif lui-même, sa création, les partenaires éventuellement impliqués, le rôle de chacun et les perspectives d'évolution. La durée des entretiens était de deux à trois heures.

Dans un premier temps, chacun des terrains sera présenté dans une monographie. La lecture de ces monographies est nécessaire à la bonne compréhension de l'analyse transversale présentée par la suite.

⁸ Trois à neuf entretiens par cas. Un dispositif interne à la C.F.D.T. nécessitant moins d'entretiens qu'un autre qui implique de nombreux partenaires.

⁹ La recherche portant sur l'action syndicale dans la mise en œuvre des dispositifs, il n'était pas nécessaire de recueillir la perception des bénéficiaires. Ce sujet serait néanmoins sans doute intéressant à étudier.

MONOGRAPHS

Le Groupe Emploi

I. Historique

La région où est implantée le dispositif étudié est très industrielle et connaît, depuis des années, un contexte difficile pour l'emploi. De nombreux établissements diminuent leurs effectifs voire ferment, les plans de sauvegarde de l'emploi se multiplient.

Certaines équipes syndicales sont assez expérimentées pour mener seules les négociations de ces plans ou disposent d'un soutien de la part de leur fédération. D'autres nombreuses, non outillées, sont en demande d'aide auprès de l'Union Régionale Interprofessionnelle (U.R.I.). Or celle-ci ne dispose pas d'autres ressources que la recommandation d'experts ou d'avocats spécialisés, aucune capitalisation d'expérience n'ayant été réalisée au niveau régional¹⁰. Il existe certes des formations à l'intention des militants, mais celles-ci sont essentiellement juridiques et ne préparent pas à l'élaboration d'une stratégie.

La rencontre entre un permanent de l'U.R.I. et un expert auprès des Comités d'Entreprise (C.E.) spécialiste des situations de restructuration, a débouché sur la proposition de mise en place d'un groupe de militants spécialisés sur ces questions.

L'idée est de disposer de compétences pointues et pérennes capables d'intervenir rapidement sur n'importe quel établissement de la région. Les entreprises ne font-elles pas, elles, appel à des consultants spécialisés ? Pourquoi les organisations syndicales ne disposeraient pas aussi de telles ressources ?

Une volonté d'anticiper les restructurations est également affichée.

Une attention est portée à ne pas faire doublon avec les pratiques de branches ; certaines disposent de personnes expérimentées dans la négociation des plans de sauvegarde de l'emploi qui peuvent intervenir auprès des équipes. Il faut donc que l'interprofessionnel apporte sa plus-value.

En interne, si l'idée ne rencontre pas une opposition ouverte, certains sont sceptiques. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce manque d'enthousiasme :

¹⁰ A notre connaissance, rares sont les structures syndicales à mutualiser les expériences de négociation de restructuration. Ceci s'explique en partie par le fait que les négociateurs sont fréquemment concernés personnellement par les mesures de licenciement ce qui tend à perturber la continuité de leur engagement syndical et par la réticence des militants à s'investir sur ces sujets avant d'y être directement confrontés.

- les moyens d'une U.R.I. sont limités. Il est donc important de les investir dans des domaines utiles ;
- les plans de sauvegarde de l'emploi ne font pas partie du champ habituel d'intervention des U.R.I. C.F.D.T. ;
- le risque, propre à tout accompagnement, de déposséder les sections du pilotage de la négociation.

Il est donc décidé d'expérimenter avant de mettre officiellement le groupe en place.

C'est une première intervention dans une entreprise de l'agroalimentaire qui va démontrer l'utilité de la mise en place de cette équipe. Alerté sur la situation critique de l'entreprise, le **Groupe Emploi** va intervenir en accord avec le syndicat et le délégué syndical de l'entreprise. Alors que ce dernier s'attend à du conseil juridique, les intervenants vont poser la question de la stratégie et des modes de négociation :

- Quels sont les objectifs de la section ?
- Comment va-t-elle s'y prendre pour y arriver ?
- Quels sont les soutiens potentiels ?
- Les aspects juridiques ne doivent pas être négligés, mais ils doivent être appréhendés dans une stratégie globale et non comme une fin en soi.

Le **Groupe Emploi** va aussi ouvrir à la section le réseau C.F.D.T.

Un rapport de force destiné à obtenir une véritable négociation plutôt qu'une simple consultation¹¹, est créé par diverses méthodes : manifestations, action en justice, pression sur l'inspection du travail, etc. Au final, le plan de sauvegarde de l'emploi sera nettement amélioré.

La section syndicale assurera le suivi de la cellule de reclassement. La qualité du travail réalisé par les élus sera jugée positivement par la direction départementale du travail¹².

¹¹ La loi française impose à l'employeur la consultation du comité d'entreprise, quand il existe. Ce dernier donne alors un simple avis. Obtenir une négociation nécessite donc un fort volontarisme des représentants des salariés.

¹² Il est très difficile, voire impossible, de juger objectivement des résultats d'une cellule de reclassement, aucun point de comparaison n'étant disponible, trop d'éléments entrent en jeu (contexte économique local, nombre et qualification des salariés à reclasser, etc.)

A l'issue de l'intervention, deux éléments seront mis en avant par le **Groupe Emploi** :

1. L'acquisition des connaissances nécessaires pour faire évoluer un plan social dans sa structure et pas seulement à la marge n'est pas possible « à chaud », les délais de consultation des représentants du personnel sont très courts. L'aide de personnes expérimentées est un atout considérable. Non seulement elles apportent leurs compétences personnelles, mais elles vont accélérer la « formation » de la section.
2. La construction d'un rapport de force préalable à une réelle négociation nécessite une prise de recul difficile à réaliser quand on est personnellement concerné par la restructuration, il faut passer de l'affectif au rationnel et une aide extérieure est précieuse pour cela¹³.

Le groupe est alors officialisé par l'U.R.I.

II. Le dispositif

Le groupe va être constitué de sept militants, volontaires, ayant une expérience significative de la négociation lors de restructurations et venant d'horizons différents. Un seul d'entre eux est un permanent, mais tous doivent être disponibles rapidement. Ils vont suivre une formation conçue par le cabinet d'expert auprès des C.E.

Le rôle de ces militants diffère sensiblement en fonction des demandes des équipes : du simple renseignement à un accompagnement complet du processus de négociation, tous les niveaux intermédiaires sont possibles. Les interventions peuvent durer plusieurs mois. Les secteurs d'activité sont variés : industrie, milieu associatif, etc. Le groupe travaille en lien avec la fédération quand cela est possible.

Dans tous les cas, il s'agit d'aider la section à se mettre en capacité de gérer la négociation et non de substituer à elle ou de décider pour elle. Ce regard externe permet une prise de distance par rapport à cette situation particulière et d'apporter un regard dépassionné, moins affectif, plus technique.

L'activité du groupe n'est pas mise en avant par les équipes ou les structures C.F.D.T. Les employeurs et les autres organisations syndicales ne sont pas avertis de son intervention.

Le groupe a un fonctionnement assez informel. C'est une structure légère.

¹³ A ce sujet : Bruggeman, Lapôtre, Paucard et Thobois, *Plans sociaux et reclassements : Quand l'innovation est promue par les représentants des salariés*, Aedex, CNRS, Rapport de recherche pour la DARES (Ministère de l'emploi et de la solidarité), Paris, 2002.

III. Les difficultés rencontrées

III.1. Relations pro-interpro

Les organisations syndicales professionnelles qui sont représentées au sein de l'U.R.I., ont pu être réticentes à la création du groupe parce qu'elles allaient devoir y consacrer des moyens et des compétences. La ressource militante est précieuse, aucune structure n'aime en investir dans un dispositif dont elle n'est pas le pilote et dont elle n'est pas forcément assurée de l'utilité.

Certaines branches ayant les équipes rôdées à la négociation des plans sociaux ou encore leurs propres équipes de soutien, ont pu se demander quel était leur intérêt à la création du groupe. Elles devraient y investir des moyens militants qui risquaient de faire doublon avec des dispositifs fédéraux.

D'autres s'inquiétaient de l'intervention de l'U.R.I. auprès de leurs sections. Il s'agit d'un phénomène courant de tension entre structures professionnelles et structures interprofessionnelles des organisations syndicales. Chacun a son « territoire » et, soucieux de son indépendance politique, apprécie peu que quelqu'un d'autre y intervienne si les choses ne sont pas clairement balisées. Comme le dispositif était plutôt inhabituel, une certaine méfiance a pu être rencontrée. Une fois les choses précisées, les relations se normalisent.

Les territoires sont de plus en plus souvent impliqués dans les plans de sauvegarde de l'emploi, notamment par le biais des ré-industrialisations de site. Les logiques mises en œuvre à cette occasion ne sont plus purement professionnelles, dans la mesure où les activités créées ou développées ne relèvent pas du secteur d'activité de l'entreprise en restructuration. L'interprofessionnel est donc un acteur légitime sur ces questions. Le plus souvent les activités créées ne relèvent pas du même champ fédéral syndical. Structures professionnelles et interprofessionnelles sont amenées à intervenir ensemble.

Le travail accompli en commun entre le **Groupe Emploi** et les fédérations a rassuré ces dernières sur les objectifs et les modes d'intervention.

III.2. Le manque de moyens

Il était prévu, au départ, que les membres du **Groupe Emploi** interviennent à deux pour permettre une continuité en cas d'absence d'une des personnes, et pour faciliter l'objectivation des situations en croisant les regards sur la situation.

Dans la pratique, cela s'est avéré trop difficile : Il fallait pouvoir intervenir très rapidement, ce qui n'est pas toujours possible pour des non permanents ; de plus, ces interventions nécessitent fréquemment un investissement important en terme de temps de la part de l'intervenant du **Groupe Emploi**

Trois ou quatre personnes, plus disponibles, constitueront le « noyau dur ».

Les membres du **Groupe Emploi** auront l'occasion de se rencontrer, mais la plupart des contacts se feront par téléphone ou par mail. Là encore, le manque de moyens en terme de temps militant est mis en évidence.

III.3. La difficulté de l'anticipation

Le groupe n'a pas réussi à créer des capteurs d'informations permettant d'anticiper les restructurations. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer :

- De nombreuses équipes n'ont pas les compétences économiques et financières suffisantes pour anticiper de futures restructurations ;
- Certaines ont des préoccupations plus « fondamentales » (se faire reconnaître comme interlocuteur, obtenir l'application du droit du travail, etc.) et leur activité est centrée sur ces préoccupations ;
- Une grande partie des établissements font partie de groupes dont les centres de décisions ne sont pas dans la région, les équipes n'ont pas accès aux informations qui pourraient les alerter. Les responsables d'établissement eux-mêmes ne sont pas toujours informés très en amont des décisions de restructurations concernant leur site, les sections ont un interlocuteur qui ne dispose pas lui-même des informations ;
- Le refus des équipes d'admettre la possibilité d'une réduction d'effectif ou d'une fermeture avant une annonce officielle ; il est plus confortable de s'imaginer que tout va aller mieux¹⁴.

¹⁴ Lorsqu'une équipe syndicale annonce une restructuration avant que la direction ne le fasse, il est fréquent qu'elle soit accusée d'avoir provoqué cette restructuration.

La mise en place de capteurs au sein des sections semble donc difficilement envisageable. Il faut en chercher d'autres. Pour les établissements disposants de comités d'entreprise, les experts peuvent peut-être jouer ce rôle.

III.4. La légitimité de l'intervention syndicale

La même difficulté se rencontre à chaque intervention du groupe : une section syndicale n'est pas d'emblée considérée comme légitime lorsqu'elle souhaite intervenir sur les aspects économiques des restructurations. Les autres acteurs, en particulier les directions d'établissement, acceptent leurs interventions sur l'accompagnement social, mais pas sur les stratégies des entreprises. Pour arriver à discuter les aspects de gestion, elles doivent établir un rapport de force favorable. C'est en montrant la responsabilité des choix de gestion dans la situation économique qui est à l'origine de la restructuration que l'on parvient à entrer dans une négociation et à ne pas se cantonner à une simple consultation des représentants des salariés¹⁵.

Une autre situation où la légitimité de l'intervention du groupe est mise en question est quand la C.F.D.T. n'est pas majoritaire. Les résultats y sont d'ailleurs moins probants. En effet, la section C.F.D.T. n'est pas l'interlocuteur privilégié de l'employeur lors de la négociation. C'est l'organisation syndicale majoritaire qui mène les discussions du côté salarié.

Les capacités d'influer sur le cours des événements sont plus limitées dans une situation de ce type.

¹⁵ Voir Bruggeman, Lapôte, Paucard et Thobois, précédemment cité.

IV. Bilan et perspectives

IV.1. Une aide très positive pour les sections

Les interventions du **Groupe Emploi** ont été très bien accueillies par les équipes. Différents éléments peuvent expliquer cela.

IV.1.a. Une intervention adaptée à la demande

L'accompagnement s'adapte à la demande des équipes : conseils ponctuels ou accompagnements au quotidien sont possibles.

Certaines sections ont pu demander au **Groupe Emploi** quelle était la bonne décision à prendre. Dans tous les cas, l'intervenant refuse de décider à la place des équipes. Son rôle consiste à essayer d'évaluer en commun les conséquences des différentes options envisagées. Des désaccords peuvent apparaître sur les choix faits, mais, c'est la section qui a le dernier mot. Les décisions prises sont régulièrement différentes de celle préconisée par l'intervenant.

Le **Groupe Emploi** intervient souvent en complément d'un expert et/ou d'un avocat. Ses membres ne sont pas des juristes ou des experts comptables et ne peuvent pas s'y substituer. Leur rôle se concentre sur la stratégie syndicale.

IV.1.b. La mobilisation de compétences utiles

Les délais d'une consultation sont très courts, il faut être opérationnel au plus vite pour être efficace. Si certaines équipes peuvent consulter des guides réalisés par certaines structures syndicales, elles ne disposent pas des savoir-faire nécessaires. Il faut apprendre en avançant. Une aide extérieure permet d'accélérer cet apprentissage.

*On avait l'impression d'avoir l'aide d'un syndicaliste professionnel. **Une militante d'entreprise***

Le groupe apporte non seulement les connaissances utiles à la négociation d'une restructuration, mais également une aide dans la prise de recul et l'objectivation de la

situation. Ce soutien va en grande partie porter sur la compréhension des enjeux et des stratégies des autres acteurs (directions, autres organisations syndicales présentes, etc.).

Le champ d'intervention des sections syndicales se limite souvent à l'établissement ou l'entreprise. Mais, souvent, ceux-ci font partie de groupes et ne sont pas décisionnaires. Il faut alors, pour négocier, savoir qui dispose du pouvoir et quelles sont ses marges de manœuvre. Les sections ne pensent pas toujours à chercher le bon interlocuteur. Les intervenants du groupe les y aident. Le réseau syndical peut s'avérer très utile pour impliquer le décisionnaire en mobilisant d'autres structures ou acteurs syndicaux.

IV.1.c. Un accès facilité au réseau syndical

Un apport essentiel est l'utilisation du réseau de l'U.R.I. comme ressource stratégique de négociation. Par exemple, un des militants du groupe a pu remplacer le représentant de la C.F.D.T. au conseil d'administration d'une association menant une restructuration. Cela a permis de faire prendre en compte les préoccupations des salariés, par les dirigeants de l'association.

Une section seule n'aurait pas pu ou su mobiliser les réseaux syndicaux, tout simplement parce qu'elle ne les connaît pas et, surtout, qu'elle n'a pas le temps nécessaire pour les repérer et les activer dans le temps de la procédure de consultation des représentants du personnel.

IV.2. La difficulté du maintien des compétences

Les parcours personnels des militants membres du groupe les conduisent parfois à le quitter. Trouver un remplaçant n'est pas facile. Les personnes amenées à gérer une négociation de plan de sauvegarde de l'emploi sont souvent touchées elles-mêmes par la restructuration. Il leur est difficile de rejoindre le groupe alors qu'ils connaissent une rupture professionnelle. D'autres syndicalistes intéressés n'ont pas forcément les compétences et l'expérience requise. Le nombre de militants disposant, en même temps, de l'envie et des compétences est forcément restreint.

L'animateur du groupe a lui-même connu une évolution professionnelle et n'est plus aujourd'hui permanent syndical. Ses nouvelles responsabilités ne lui permettent pas de rester dans le **Groupe Emploi**. Un successeur a été désigné. Il doit s'approprier le dispositif et se

forger les compétences nécessaires. Cela prend un certain temps. Il serait souhaitable que le nouvel arrivant soit en tandem avec le partant pendant une certaine période pour profiter de l'expérience passée du groupe. Ce ne fut pas le cas ici.

Il y a donc eu un creux d'activité suite au départ de son animateur et de plusieurs de ses membres. Au moment de l'enquête, le groupe n'est plus constitué que de deux personnes. L'U.R.I. pense pouvoir arriver à mobiliser au total cinq ou six personnes.

IV.3. Re conduite et élargissement de l'action vers la GPEC¹⁶

Le changement d'animateur peut aussi être l'occasion de faire évoluer le dispositif. Le dernier congrès de l'U.R.I. a revalidé le groupe. Le souhait de développer des compétences sur la G.P.E.C. a été réaffirmé. Le nouvel animateur est porteur de cette orientation. Il semble toutefois qu'il y ait peu de demandes de la part des équipes, elles-mêmes peu sollicitées par les employeurs sur ces questions.

¹⁶ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

CHARTRE DE QUALIFICATION DE L'AIDE A DOMICILE

I. Historique

I.1. Un sujet d'intérêt pour l'Union Régionale Interprofessionnelle

Depuis de nombreuses années, la C.F.D.T. a développé, au niveau régional, une réflexion sur l'aide et les services à la personne.

L'organisation a joué un rôle important dans le travail réalisé sur les titres « emploi-service ». Elle avait appuyé « l'anti-chèque emploi service » visant à développer le prestataire plutôt que le gré à gré. En effet, dans le premier cas, les personnes réalisant les prestations d'aide à la personne sont salariées d'une association, alors que le second offre une relation salariale directe avec le particulier employeur ; par conséquent, les conditions d'emploi ne sont pas comparables¹⁷.

Les Comités d'Entreprises C.F.D.T. ont été très présents sur ce terrain et appuyés par les acteurs de l'économie sociale. L'Union Régionale Interprofessionnelle (U.R.I.) a tenu une place centrale dans cette action.

I.2. Un champ de développement syndical récent

Le secteur de l'aide à la personne constitue un « désert syndical » ; les salariées¹⁸ sont très isolées puisqu'elles interviennent au domicile des personnes. Même celles employées par des associations n'ont pas d'occasion de rencontre au cours de leur activité professionnelle.

Quelques personnes ont toutefois réalisé un important travail de syndicalisation malgré un contexte difficile : il n'y a pas ou peu d'élues, donc pas d'heures de délégation. Les rencontres avec les sympathisantes et les adhérentes doivent se faire hors temps de travail, le soir et le week-end. Certaines viennent le plus discrètement possible afin de ne pas être

¹⁷ Trois situations sont possibles dans la relation salariale : le gré à gré, le prestataire et le mandataire. Dans ce dernier cas, un intermédiaire, entreprise ou association, met en relation un particulier avec une personne qui sera salariée directement par celui-ci. Certaines associations interviennent à la fois en tant que prestataire et que mandataire.

¹⁸ 99% des salariés du secteur sont des femmes

reconnues. Cependant, ce travail a été aidé par un contrat de développement signé avec la confédération.

Les militantes identifiées ont parfois été menacées. Se syndiquer est vu, par beaucoup, comme un acte « contre le patron ». Or, dans ce secteur, beaucoup de salariées sont embauchées par relation, parfois suite à des problèmes personnels (perte d'emploi, etc.) et adhérer à une organisation syndicale peut être donc perçu comme une forme de trahison. L'affectif est très présent dans la relation à l'employeur.

Les associations sont gérées par des bénévoles qui ne se vivent pas comme employeur. Une grande partie d'entre eux ne veut pas jouer son rôle d'employeur et renvoient les demandes syndicales vers les fédérations départementales¹⁹.

I.3. Une convergence d'intérêt

La Chambre Régionale d'Economie Sociale²⁰ (C.R.E.S.) a créé, en 1994, un groupe de réflexion sur le développement des services de proximité et la consolidation de leur financement. En faisaient partie : l'Etat via la D.R.A.S.S.²¹, la D.R.T.E.F.P.²² et les D.D.T.E.F.P.²³, le Conseil Régional, les fédérations d'employeurs (A.D.M.R.²⁴ et U.N.A.²⁵), les O.P.C.A.²⁶, les C.C.A.S.²⁷, la Fédération C.O.O.R.A.C.E.²⁸ et la C.F.D.T. La C.G.T. a participé à une ou deux réunions.

En 1995, le groupe s'est intéressé à la qualification des salariées de l'aide à domicile. La demande portait de plus en plus sur la prise en charge de la dépendance, ce qui complexifiait les interventions. Il en est ressorti un point clé : parmi les intervenantes, tant des associations que des C.C.A.S., seules 15% étaient diplômées du C.A.F.A.D.²⁹ (devenu D.E.A.V.S.³⁰). L'idée émergente était qu'il fallait qualifier les personnes pour améliorer les

¹⁹ Les employeurs tombent des nues quand les syndicalistes leurs disent qu'ils pourraient les attaquer aux prud'hommes. Ils pensent que c'est la fédération départementale qui va y aller.

²⁰ Association loi 1901 jouant un rôle de représentation et d'aide à la structuration de l'économie sociale.

²¹ Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales

²² Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

²³ Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

²⁴ Association du service à domicile A.D.M.R., anciennement A.D.M. R. (Aide à Domicile en Milieu Rural)

²⁵ Union Nationale de l'Aide, anciennement U.N.A.S.S.A.D. (Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services Aux Domiciles)

²⁶ Organisme Paritaire Collecteur Agréé

²⁷ Centre Communaux d'Action Sociale

²⁸ Fédération des COMités et ORganismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi

²⁹ Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Aide à Domicile

³⁰ Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale

prestations rendues. La C.F.D.T.³¹ a défendu l'idée que pour développer des services de qualité, il fallait non seulement des salariées qualifiées³², mais aussi que les emplois soient suffisamment lucratifs pour que les salariées puissent en vivre. Ceci rendrait le métier, jusqu'ici perçu comme « petit boulot », car souvent à temps partiel, plus attractif. Les discussions ont amené le groupe à choisir le C.A.F.A.D. comme diplôme cible, pour plusieurs raisons : c'est un diplôme du ministère de la santé, donc porté par la D.R.A.S.S. et les employeurs ont confiance en cette formation diplômante.

La D.R.T.E.F.P. voulait une ouverture à d'autres formations, mais cela ne s'est pas fait.

Les employeurs étaient très favorables au développement de la qualification³³, mais n'ayant pas les moyens de former l'ensemble des salariées, le groupe a cherché des sources de financement. Un travail de pression a été réalisé auprès du conseil régional, notamment par la C.F.D.T., pour qu'il participe à l'effort de formation.

I.4. Un contexte économique et législatif porteur

La demande pour l'aide à domicile était de plus en plus forte. Les politiques publiques encourageaient les demandeurs d'emploi à travailler dans le secteur. Sans qualification, il s'agissait pour beaucoup d'un pis aller, en l'attente d'une opportunité d'emploi plus attractif. Le turn-over était donc important³⁴ et il y avait donc là, un enjeu de fidélisation des salariées pour les employeurs.

En 2001, par la loi A.P.A.³⁵, la qualité des prestations d'aide à domicile est confiée aux Conseils Généraux. Ils ont acquis en conséquence la responsabilité de la formation des personnels. Le directeur de l'action sociale d'un des Conseils Généraux a voulu lancer un

³¹ C'est le syndicat régional de l'aide à domicile qui va représenter la C.F.D.T. dans les instances de la Charte auxquelles elle participe.

³² Les salariés du secteur connaissent une forte précarité : temps partiels pour presque tous, employeurs multiples pour les salariés en gré à gré (jusqu'à onze pour certains), impossibilité de cumuler plusieurs emplois pour les salariés des associations auxquels une forte disponibilité est demandée. Les heures d'intervention sont fortement concentrées sur les heures de repas.

³³ Les associations sont très attentives à la qualité du service rendu, c'est leur raison d'être. Elles sont persuadées qu'une meilleure formation et qualification de leurs salariées est un gage de cette qualité.

³⁴ On notera également un fort taux de licenciements pour inaptitude.

³⁵ Allocation Personnalisée à l'Autonomie.

projet ambitieux : avec la participation des autres Conseils Généraux, de la région, et de l'Etat. Cette volonté a rencontré celle du groupe lancé par la C.R.E.S.

Cela a débouché, en 2002, à la création d'une charte de financement de la formation couvrant la période 2002-2006. Etaient signataires : l'Etat, l'Education Nationale (Académie), la Région, les Conseils Généraux, les employeurs (A.D.M.R., U.N.A., Section Régionale de l'U.N.C.C.A.S.³⁶ et F.E.P.E.M.³⁷), les O.P.C.A., les organismes de formation, l'A.F.P.A.³⁸, l'A.N.P.E.³⁹ et la C.R.E.S. La C.F.D.T. n'a pas été signataire : elle ne finançait pas et considérait donc qu'elle n'était pas légitime pour le faire⁴⁰.

A la même époque, la région a expérimenté la V.A.E.⁴¹.

II. La charte 2002-2006

La charte n'a pas d'existence administrative ou juridique, elle prend la forme d'une convention passée entre différents acteurs au niveau de la région.

II.1. Objectifs

L'ambition de la charte est de diplômer 50% des salariées (1000 par an pendant cinq ans).

Elle s'est donnée trois objectifs :

1. Créer des parcours de formation conduisant au D.E.A.V.S. incluant, chaque fois que cela est possible la V.A.E.⁴² ;
2. Elaborer une stratégie pédagogique commune ;
3. Construire des outils de communication afin de faire connaître la charte et les actions améliorant l'attractivité du secteur par une structuration de la branche et un développement des temps pleins.

³⁶ Union Nationale des Centres Communaux et intercommunaux d'Action Sociale

³⁷ Fédération des Particuliers Employeurs

³⁸ Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes

³⁹ Agence Nationale Pour l'Emploi

⁴⁰ L'investissement personnel du salarié, hors temps de travail, dans la démarche de VAE n'est pas valorisé... Ne peut-on pas considérer que le salarié investit également dans sa formation ?

⁴¹ Validation des Acquis de l'Expérience.

⁴² Des démarches de reconnaissance des acquis de l'expérience visant à motiver les salariés pour entamer une démarche de VAE seront également financées par la charte

La charte vise les jeunes (formation initiale), les demandeurs d'emploi et les personnes en activité, en créant des passerelles entre les formations. Il est également nécessaire de préparer des tuteurs pour les personnes s'inscrivant dans un parcours de V.A.E. L'encadrement intermédiaire doit se professionnaliser.

II.2. Organisation

La charte est organisée autour d'un comité de pilotage et de deux groupes de suivi. Le comité de pilotage est animé par l'Etat. Il décide des grandes orientations, des moyens financiers et de l'évaluation.

Deux groupes de suivis sont placés sous le contrôle du comité de pilotage. Ils sont chacun référent de :

- L'organisation « technico-financière », responsable du fond de mutualisation, animé par un O.P.C.A.
- L'ingénierie pédagogique, visant à coordonner l'offre de formation, animée par la C.R.E.S.

II.3. Moyens

Les signataires mettent en commun les moyens, les connaissances et les compétences dont ils disposent. Les engagements financiers sont fixés par convention.

Le budget indicatif annexé lors de la signature de la charte est d'environ 3,7 millions d'euros annuels.

La charte finance les formations à hauteur de 80%, le reste est à la charge de l'employeur.

Si la mutualisation des fonds destinés à la formation des personnels de l'aide à domicile est une démarche courante, cela existe dans de nombreuses autres régions, la spécificité de la charte est de s'intéresser aux aspects pédagogiques.

III. Les apports syndicaux à la charte

La charte résultant d'une volonté commune à de nombreux acteurs, il n'est pas évident de retrouver l'influence de chacun. Si les organisations syndicales ne sont pas signataires, cela n'interdit pas leur participation à sa conception. La C.F.D.T. était régulièrement présente aux réunions du groupe pédagogique et à celles rassemblant l'ensemble des acteurs ; la C.G.T. également, mais plus irrégulièrement.

Certains éléments sont néanmoins imputables à la présence des organisations syndicales. Ainsi l'intervention de la C.F.D.T. a permis d'inclure l'accompagnement des personnes en V.A.E. dans la charte⁴³. Elle a eu un rôle de « stimulation » auprès de la région et de l'Etat pour faire passer cette idée. Les organisations syndicales ont pesé pour orienter la charte vers le D.E.A.V.S., reconnu dans la convention collective, et permettant une reconnaissance statutaire et financière de l'entrée en formation. Elles sont attentives à réduire la précarité des personnels et ont convaincu de l'importance de l'amélioration horaire des emplois.

IV. Des résultats concrets, mais en demi-teinte.

Les objectifs quantitatifs sont loin d'être atteints. Un peu moins de 2000 personnes sont entrées depuis dans un parcours de formation, alors que l'objectif était d'en diplômer 5000⁴⁴. Un tiers d'entre elles ont validé le diplôme en entier. Les salariées étaient fortement incitées à engager une démarche de formation dans la mesure où dès le départ, il y avait une reconnaissance par un changement de catégorie dans la convention collective, entraînant une hausse de salaire⁴⁵.

Ce résultat modeste n'est pas dû à un manque de financement. En effet, sur les 3,7 millions d'euros annuels prévus, seuls 2 millions ont été dépensés. D'autres facteurs, que nous verrons plus loin, permettent cependant d'expliquer que cet objectif n'ait pas été atteint.

Le groupe pédagogique a facilité l'accès des salariées aux formations : après un recensement des formations existantes, il a élaboré, avec les organismes de formation, des

⁴³ C'est-à-dire que cet accompagnement soit financé par celle-ci.

⁴⁴ Si ce résultat peut sembler modeste, il semble cependant, d'après les personnes rencontrées, sensiblement supérieur à celui des autres régions.

⁴⁵ La convention collective place un titulaire de D.E.A.V.S. en catégorie C avec un salaire de 30% au-dessus du S.M.I.C.. Les salariés sans qualification sont en catégorie A, au S.M.I.C. L'entrée dans un parcours de qualification entraîne le passage en catégorie B.

passerelles vers le D.E.A.V.S., notamment par validation partielle de celui-ci pour les détenteurs d'un des diplômes recensés. La présence des formateurs a été un atout certain pour le groupe, puisqu'ils ont pu adapter leur offre aux besoins repérés. Il a proposé aux employeurs des plans de formation « clés en mains ».

Des formations pour tuteurs ont également été proposées.

Un effort important a été réalisé pour professionnaliser l'encadrement intermédiaire ce qui a permis une « normalisation » des relations professionnelles. Souvent bénévole, l'encadrement intermédiaire n'a pas toujours l'habitude de la gestion du personnel. La bonne volonté n'est pas toujours suffisante. Des formations ont été proposées.

Au niveau des actions de communication, un film a été réalisé. Mais, d'après toutes les personnes rencontrées, il a été largement sous employé.

Ces résultats sont à relativiser selon les départements. Les bassins d'emplois peuvent connaître des situations très variables.

V. Des difficultés liées à l'organisation de la charte

V.1. Un fonctionnement flou

Le comité de pilotage de la charte prend les décisions, éventuellement après consultation d'un groupe de travail. Il est très large puisque tous les signataires y siègent. De fait, on ne sait pas trop comment les décisions sont réellement prises, le fonctionnement et le rôle de chacun des organes n'ayant pas été préalablement défini. Personne n'était responsable de la gestion des fonds par exemple.

Des points vont apparaître gênants, en particulier la présence des organismes de formation dans le comité de pilotage puisqu'ils sont à la fois décideurs et fournisseurs.

V.2. Des jeux institutionnels complexes

Le grand nombre d'acteurs de la charte complexifie les relations entre eux. Chacun a ses logiques propres. Certaines peuvent aussi être importées d'autres champs. Des oppositions politiques se sont par exemple fait sentir. Les tensions sont fréquentes et n'aident pas au bon fonctionnement des instances.

Concernant les types de formation à financer par exemple, deux logiques s'affrontent :

- Le financement de formations menant directement au diplôme, porté par la D.R.T.E.F.P. qui y voit une opportunité pour former des demandeurs d'emploi dans un secteur qui manque de salariés.
- Le financement de parcours qui mènent progressivement au diplôme, porté par les employeurs qui souhaitent qualifier leur personnel sans les voir partir en formation pour une durée prolongée.

V.3. Des procédures parfois compliquées

Les dossiers V.A.E. sont confiés au C.N.A.S.E.A.⁴⁶, ce qui implique des délais importants à cause de la « distance ». Il n'est pas un acteur local et tous les employeurs n'ont pas l'habitude de traiter avec lui ; ainsi il y a des périodes précises de dépôt des dossiers qui ne sont pas toujours connues des intéressés. Des dossiers peuvent ne pas aboutir du fait de cette complexité.

V.4. Une faiblesse du suivi

Aucun suivi n'a été mis en place au départ. Du coup, chaque acteur a ses informations, toujours partielles et personne ne peut avoir de vision globale. Les employeurs disposent de la meilleure, elle concerne leurs salariées entrées dans le parcours de formation. Mais, ces informations restent souvent au sein de l'association et la fédération n'est pas toujours mise au courant.

Des outils de suivi ont été mis en place en 2006 dont les données restent cependant parcellaires.

Autre conséquence de la faiblesse du suivi : les salariées entrées dans un parcours de formation ne savent pas toujours où elles en sont et n'ont pas toujours un interlocuteur capable de le leur préciser.

V.5. Un temps de démarrage conséquent

Avant de proposer aux salariées un parcours de formation, il a fallu le concevoir et mettre en place avec les différents partenaires. Cela a exigé un certain temps puisque le premier diplôme a été validé en 2004, soit deux ans après la signature de la charte.

VI. Des difficultés liées au contexte politique, économique et social

⁴⁶ Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles

VI.1. Une carence d'évaluation des besoins

La signature de la charte s'est faite dans une conjoncture très optimiste sur l'évolution de la demande, tous les acteurs pensaient que l'activité allait connaître une forte croissance (par l'A.P.A. en particulier) et que les prestations demandées seraient aussi de plus en plus complexes. Aucune étude précise d'évaluation des besoins n'a été menée.

La réalité s'est avérée un peu moins radieuse.

En conséquence, certains employeurs ont des salariées titulaires du D.E.A.V.S., sans avoir d'activité professionnelle correspondant à ce niveau de qualification à leur proposer. Cela peut entraîner une amertume d'une part, chez des salariées qui ont suivi un parcours de formation sans voir leur activité changer, et d'autre part chez des employeurs qui doivent rémunérer au prix fort un service ne correspondant pas à une subvention augmentée.

VI.2. Des objectifs non clarifiés

Lors des discussions, l'ensemble des acteurs s'est mis d'accord pour qualifier les salariées du secteur. La formation est souvent la réponse la plus simple et la première à émerger, sans qu'elle soit forcément la plus pertinente.

Dans le cas de la charte, il n'y a pas eu de discussions de fond sur les objectifs au-delà de la formation. Chaque acteur poursuivait les siens.

VI.3. Des employeurs aux intérêts contradictoires

Dans 80% des cas, c'est l'employeur qui choisit les salariées qui vont entrer dans le parcours de formation via une V.A.E.

Il faut bien être conscient que les employeurs associatifs ont comme objectif premier de répondre aux besoins du bénéficiaire des prestations : des salariées bien formées sont un atout pour la qualité des prestations.

Cependant, à court terme, la formation est pour eux, davantage un problème qu'un atout :

- Manquant de main d'œuvre, ils ont du mal à laisser partir leurs salariées pour une formation qui se fait sur le temps de travail. Comment assurer les prestations réalisées par le personnel parti en formation ?
- 20% du coût de la formation est à leur charge.
- Dès l'entrée en formation des employées, le salaire augmente par le changement de catégorie. (A pour les non formées, B pour celles entrées dans le parcours de formation et C pour les titulaires du D.E.A.V.S.). L'heure de travail de la salariée en catégorie C est supérieure à la subvention reçue et ce coût ne peut être répercuté sur la facturation des prestations.

Les équipes syndicales peuvent, en conséquence, avoir l'impression que les employeurs ne sont pas très volontaristes pour envoyer leurs salariés en formation.

Sur le long terme, par contre, les employeurs ont de forte chance d'y trouver un intérêt :

- La qualité des prestations sera améliorée.
- L'arrivée d'opérateurs privés dans le secteur du service à la personne (courses, ménage, etc.) a de fortes chances de s'étendre à l'aide à la personne dépendante. Une exigence de qualification des salariées peut constituer une protection. En ayant un coût de main d'œuvre élevé, les marges sur les prix des prestations sont moins fortes.
- Des emplois de meilleure qualité rendront le secteur plus attractif et la pénurie de salariés moins importante.
- Un haut niveau de qualification tendra également à favoriser le prestataire au dépend du gré à gré dont l'accès à la formation est beaucoup plus difficile.

Pris en tenaille entre ces intérêts contradictoires, chaque employeur, ou fédération d'employeur⁴⁷, se positionne plus ou moins dans la dynamique de la charte. De plus, ces réseaux rassemblent des associations qui restent indépendantes et donc n'ont pas forcément le même point de vue que leur fédération. Les pratiques sont donc très variables.

VI.4. Gré à gré contre prestataire

⁴⁷ Aujourd'hui, employeurs associatifs, communaux et particuliers sont présents dans la charte, chacun avec ses logiques propres.

Les deux formes de relations salariales sont en forte concurrence dans le secteur. Les employeurs associatifs et les O.P.C.A. sont évidemment favorables au prestataire et les représentants des particuliers au gré à gré. Pour les autres acteurs, les choses ne sont pas aussi simples.

Les pouvoirs publics tendent à favoriser le gré à gré par des politiques fiscales poussant les particuliers à recourir à l'emploi direct. L'absence de coûts de structure réduit le coût des prestations et donc les subventions à verser. Mais par ailleurs, l'amélioration de la qualité des prestations passe certainement par le prestataire. Le dilemme est donc l'équilibre coût/qualité.

Les élus du conseil régional sont partagés. Pour certains, l'essentiel est de permettre l'acquisition de qualification en vue d'un emploi durable; pour d'autres le prestataire est plus porteur d'emploi de qualité que le gré à gré. Le positionnement du conseil régional, qui est de permettre l'accès à la formation aux salariées en gré à gré, provoque donc de vives réactions.

Si on peut penser au premier abord que l'acteur syndical est porteur de la logique prestataire, ce n'est pas toujours évident. Les équipes syndicales du secteur ne peuvent exister hors du prestataire, donc pour elles, c'est clair : l'emploi de qualité passe par lui. Mais, les organisations syndicales sont aussi présentes dans les conseils d'administration des caisses de la sécurité sociale. Les administrateurs syndicaux sont en effet partagés car si ils peuvent avoir un a priori favorable au prestataire, ils peuvent néanmoins être amenés à favoriser le gré à gré, plus économique pour l'institution.

Les personnes formées par la charte sont essentiellement des salariées en prestataire⁴⁸. Les salariées en gré à gré semblent effectivement avoir moins accès à la formation.

VI.5. La question du financement de l'activité

L'aide à la personne est un secteur particulier puisqu'il est financé par des fonds publics et la sécurité sociale. Les employeurs touchent des subventions qui leur servent à payer les salariées réalisant les prestations auprès des particuliers.

Les employeurs n'ont pas d'inconvénients financiers à qualifier leurs salariées si les coûts supplémentaires sont couverts par une hausse des subventions. Les pouvoirs publics et les caisses de sécurité sociale sont par contre plus réticents à un développement massif des qualifications puisqu'ils devront en assumer les conséquences financières.

⁴⁸ La charte prévoyait également la formation de demandeurs d'emploi, mais ce volet a été peu utilisé.

Les compétences ont un coût sur l'activité elle-même. Une salariée qualifiée coûte plus que la subvention reçue par l'employeur. Qui va assumer la différence ? L'Etat et la sécurité sociale ne veulent pas, mais ne permettent pas non plus de faire payer le coût supplémentaire par les bénéficiaires.

VII. Des conséquences plus ou moins attendues

VII.1. Emergence des besoins des salariées

Le travail mené par la C.F.D.T. et, dans une moindre mesure la C.G.T.⁴⁹, en partie dans le cadre de la charte, a conduit à faire émerger les besoins des salariées. Auparavant, seuls étaient pris en compte les besoins des bénéficiaires. Il s'agit d'une évolution importante pour le secteur.

Les employeurs ont réagi assez favorablement dans la mesure où ils ont généralement une fibre sociale assez forte et parce qu'ils cherchent à fidéliser leur personnel.

Le travail réalisé sur la professionnalisation de l'encadrement a permis d'apaiser les relations entre salariées et employeur. Les discussions peuvent exister avec l'encadrant, sans mettre en jeu les aspects affectifs et militants de l'engagement associatif que l'on rencontre chez les bénévoles. Cette professionnalisation n'est toutefois pas encore complète.

VII.2. Rencontres et syndicalisation des salariées

Les rencontres entre salariées à l'occasion des formations les amènent à échanger sur leurs pratiques, mais également sur leurs conditions de travail. Ainsi, elles peuvent s'interroger sur leurs situations respectives, ce qui n'est pas sans effet sur la syndicalisation.

VII.3. Fuite des salariées vers l'indépendance ou le secteur de la santé

Les conditions de travail sont difficiles, il y a beaucoup de licenciements pour inaptitude. Les salariées formées peuvent être tentées de quitter le secteur pour aller dans le secteur de la santé dont les emplois sont de meilleure qualité. Un certain nombre d'entre elles

⁴⁹ Peu implantée dans les associations, elle est présente plutôt dans les C.C.A.S., peu actifs dans le cadre de la charte.

sont demandeuses d'entrer dans un parcours de formation menant vers un diplôme d'aide-soignante.

D'autres acquièrent, à l'occasion du parcours de formation et par l'obtention du diplôme, une légitimité à exercer comme indépendante. Ces velléités sont sensiblement renforcées par les échanges sur les conditions de travail relativement mauvaises, quel que soit l'employeur⁵⁰. Etre son propre patron devient alors une tentation forte. Se mettre à son compte donne un plus grand sentiment de liberté. Mais, cela peut être très contre-productif sur les conditions de travail et la formation.

VIII. Le bilan du point de vue syndical

VIII.1. Un vecteur de développement syndical

Le développement syndical dans le secteur est particulièrement compliqué à cause de l'absence de collectif de travail. Même dans les plus grosses structures, les salariées sont isolées. Les I.R.P.⁵¹ sont très rares. La C.F.D.T. fait du lobbying auprès des Conseils Généraux pour qu'ils demandent aux employeurs des élections de Délégués du Personnel.

Malgré toutes les difficultés, la syndicalisation est en net progrès et la formation n'y est pas étrangère.

⁵⁰ Même si elles sont en constante amélioration.

⁵¹ Institutions Représentatives du Personnel, c'est-à-dire, Délégués du Personnel, Délégation Unique, Comité d'Hygiène, Sécurité et Condition de Travail ou Comité d'Entreprise.

VIII.2. Une source d'information et un lieu d'action syndicale

La participation aux réunions du comité de pilotage de la charte et au groupe pédagogique est, pour un syndicat, une source importante d'informations. Elle permet aussi de toucher un grand nombre d'acteurs du secteur et de faire passer des messages auprès des partenaires présents⁵².

VIII.3. Un manque de lisibilité de l'organisation syndicale

Le secteur de l'aide à la personne est couvert par trois fédérations syndicales C.F.D.T. (Services, Santé et Interco) qui n'en ont pas la même définition. Les accords ne sont pas tous communs aux trois branches. Du coup, les positions syndicales peuvent paraître peu claires à certains acteurs.

La présence C.F.D.T. n'est pas identifiée clairement par les partenaires qui ne font pas forcément une distinction entre syndicat et U.R.I.

L'organisation syndicale est aussi présente dans les caisses de sécurité sociale. Les administrateurs C.F.D.T. peuvent avoir des positionnements contradictoires avec ceux des équipes syndicales de terrain, comme sur le gré à gré. Le positionnement de la C.F.D.T. paraît alors incohérent aux partenaires qui ne connaissent pas forcément les subtilités de sa structuration.

IX. Quel avenir pour la charte ?

IX.1. Un contexte en évolution

L'activité des associations n'est plus en progression depuis 2006, soit par manque de solvabilité, des besoins existent, mais ne trouvent pas de source de financement, soit par saturation de la demande selon les points de vue⁵³. Les associations ont tendance à diversifier leurs propositions de prestations. A l'aide à la personne s'ajoute de plus en plus souvent des services à la personne. En conséquence, les interventions ne sont pas toujours en lien avec un

⁵² Certains partenaires pouvant estimer ces interventions ponctuelles ou anecdotiques.

⁵³ Une amélioration de la solvabilité aurait sans doute un effet sur le volume de la demande...

problème de dépendance et ne nécessitent pas forcément du personnel qualifié. Le D.E.A.V.S. ne peut donc plus être l'unique objectif de la charte. Elle doit s'ouvrir à d'autres formations.

Des entreprises privées investissent le secteur, essentiellement sur le marché du service à la personne, et proposent des prix très bas. De nombreux acteurs craignent une répercussion sur les salaires et sur la qualité des prestations. Les entreprises privées emploieraient du personnel sans qualification, très mal rémunéré. Les associations redoutent que leurs coûts de formation et leur effort de qualification se retournent contre elles en induisant des tarifs forcément plus élevés que ceux des entreprises, moins enclines à qualifier leur personnel.

L'image du métier évolue. Si par le passé les salariées travaillaient dans le secteur, le plus souvent, suite à des problèmes professionnels ou personnels, aujourd'hui, la plupart d'entre elles y exercent grâce à une formation initiale. Une enquête réalisée auprès des jeunes diplômées montre qu'elles restent plus longtemps dans le secteur et veulent y demeurer.

Un effort a également été fait sur le temps partiel. Si l'emploi à temps plein est loin d'être la règle, le nombre d'heures des contrats est en augmentation sensible. Cela améliore l'attractivité du secteur. Les salariées à temps partiel formées voient leur nombre d'heures augmenter.

IX.2. Une nouvelle charte

La charte arrivait à échéance fin 2006. Elle a été prolongée pour permettre la négociation d'une nouvelle. Elle *passé dans la cour des grands*, elle s'institutionnalise. Ses implications seront plus importantes, donc plus politiques. Elle s'inscrira dans le contrat de plan passé entre la Région et l'Etat.

Le poids de chacun doit être revu dans la nouvelle charte. En deux ou trois ans, les services de l'Etat estiment avoir acquis l'expérience qui leur faisait défaut au lancement de la première. Aujourd'hui, ils veulent peser davantage sur les décisions, ce qu'ils considèrent comme légitime dans la mesure où ils financent 55% de la charte. Ils sont sur un schéma régalién, ce qui n'est pas du goût de tous les employeurs.

L'organisme décisionnaire sera le comité financier qui prend du poids au détriment du groupe pédagogique. Ce dernier continuera d'exister, mais il sera clairement « en dessous ». C'est le prix à payer pour que la charte prenne de l'importance.

D'autres opérateurs de formation seront susceptibles de répondre aux appels d'offres. Auparavant, les organismes agréés avaient un monopole.

Un gestionnaire va être recruté.

De plus en plus d'employeurs veulent adhérer à la charte qui leur permet de financer une grande partie des formations proposées à leurs salariées. Ils pourront adhérer à la nouvelle charte s'ils montrent une volonté de développer la qualification. L'objectif de 50% de D.E.A.V.S. n'est plus d'actualité. La nouvelle charte ne donnera pas de cible chiffrée mais sera plus exigeante sur les moyens mis en oeuvre pour la formation des salariées. Pour les pouvoirs publics, « 50% de D.E.A.V.S. » coûte trop cher et ce n'est pas sûr que cela soit nécessaire.

IX.3. Une évolution de l'implication syndicale ?

Les organisations syndicales étaient ressenties, par les partenaires, plus présentes au début de la charte, où elles faisaient des interventions néanmoins jugées ponctuelles. Elles ont été perçues moins actives par la suite, jusqu'à l'évaluation⁵⁴. La C.F.D.T. était présente aux réunions, pas la C.G.T. D'après nombres de partenaires rencontrés, elles n'ont pas orienté l'action de la charte. Beaucoup le regrettent et souhaitent qu'elles soient plus présentes dans la nouvelle. Doivent-elles en être signataires ? Au moment de l'enquête, le débat est ouvert. Disposent-elles de moyens suffisants pour devenir moteur ?

⁵⁴ L'évaluation n'était pas achevée au moment de l'enquête.

RECHERCHE DE REPRENEURS

Le syndicat départemental qui nous intéresse se trouve dans un bassin industriel métallurgique connaissant une importante crise économique. Les entreprises sont des P.M.E. familiales sous-traitantes et des filiales ou sites de groupes. La concurrence des pays de l'Est et de l'Asie a fait perdre leur compétitivité à une grande partie d'entre elles. Beaucoup déposent leur bilan ou sont liquidées. Certaines arrivent encore à résister grâce à leurs compétences pointues et rares, utilisées dans de petites séries non automatisables. Les entreprises doivent former elles-mêmes une partie des salariés car il n'existe pas de formation à certains de leurs métiers⁵⁵. Elles sont à la recherche de ces compétences rares. Mais, les conditions de travail sont difficiles (horaires décalés, problèmes de santé, etc.) et les salaires sont faibles (S.M.I.C., absence de mutuelle et de comité d'entreprise, etc.).

I. Une syndicalisation récente dans les P.M.E.

Le syndicat départemental C.F.D.T. de la métallurgie mène un important travail de syndicalisation. De nombreuses⁵⁶ sections ouvrent dans ces entreprises où le syndicalisme est traditionnellement rejeté⁵⁷, même par les salariés⁵⁸. Une partie importante du travail syndical consiste à faire appliquer le droit du travail et, si possible, les conventions collectives dans les entreprises. Les patrons se considèrent souvent « *chez eux* » et ont leur propre interprétation des textes...

Son développement amène les responsables syndicaux dans les entreprises. Quand un problème se présente quelque part, ils interviennent le plus vite possible, dans les deux heures et sont surnommés « le commando » par les autres organisations syndicales. Ils ont donc une connaissance fine du tissu industriel local.

⁵⁵ C'est par exemple le cas des tourneurs-fraiseurs sur machine non automatisée. Les formations existantes se font toutes sur machines outils à commande numérique.

⁵⁶ Huit par an en moyenne ces dernières années.

⁵⁷ Il existe une tradition syndicale C.G.T. forte dans les grands établissements. La C.F.D.T. y est peu implantée.

⁵⁸ Les délégués syndicaux sont souvent la cible de menaces physiques.

Pour maintenir une proximité forte avec les sections, des réunions du bureau syndical⁵⁹ sont organisées dans différents endroits du département. Chacune d'elle permet de rencontrer des délégués syndicaux des environs et de se tenir au courant du contexte local.

Souvent les entreprises sont rachetées pour leur carnet de commande, leur outil industriel, leur savoir-faire et sont fermées quelques mois plus tard. A l'occasion de dépôts de bilans, les responsables syndicaux se sont mis en recherche de repreneurs potentiels, l'objectif étant de sauver le maximum d'emplois.

II. L'emploi comme axe central de l'activité syndicale

Si le choix du terrain porte sur la **Recherche de Repreneurs**, il ne s'agit en réalité que d'une petite partie d'une action syndicale priorisant l'emploi en utilisant différents vecteurs :

- Les conditions d'emploi et des rémunérations⁶⁰ : en améliorant le contexte de travail, les salariés et les employeurs trouvent leur compte. Ces derniers y voient un moyen de fidéliser leurs salariés.
- Les qualifications : en résolvant les problèmes d'illettrisme, d'écriture et de « *comprenette* », les salariés sont plus autonomes et aptes à changer d'emploi dans l'entreprise ou à l'extérieur.

« Les patrons utilisent la formation quand il y a des problèmes d'emploi, pas quand l'entreprise va bien. Ils ne veulent pas de turn-over (...) Nos délégués syndicaux utilisent leur D.I.F.⁶¹, pour faire boule de neige dans l'entreprise, pour donner envie aux autres d'y aller. »

- L'apaisement des relations sociales dans cette région traditionnellement très conflictuelle permet de rassurer les investisseurs⁶² qui hésitent à investir dans le département à cause de cette tradition.
- Un travail paritaire sur les évolutions à venir des métiers de la métallurgie. Une structure créée par la C.F.D.T. et le M.E.D.E.F, et à laquelle les autres

⁵⁹ On notera également que le bureau et le conseil syndical sont ouverts à tous les militants d'entreprise et pas seulement les délégués syndicaux. Dans le souci d'améliorer la circulation de l'information.

⁶⁰ Comme l'introduction d'œuvres sociales dans des entreprises de moins de 30 salariés, la mise en place de mutuelle ou de prévoyance.

⁶¹ Droit Individuel à la Formation.

⁶² Cet aspect n'est pas mentionné par les syndicalistes, mais par d'autres acteurs locaux. Il s'agit donc d'un levier indirect.

organisations syndicales ont adhérees depuis, est chargée de réaliser des études sur cette question⁶³.

- La recherche de repreneurs quand une entreprise est sur le point de disparaître. C'est l'objet central de cette monographie.

Le parti pris est le « parler vrai ». Le syndicat estime les marges de manœuvre des entreprises et discute sur cette base avec employeurs et salariés. Il s'agit de ne pas demander l'impossible. Les revendications ne doivent pas compromettre l'avenir de l'entreprise. Il est fait particulièrement attention à ce que tout le monde puisse sortir la *tête haute* des conflits.

Il faut savoir se mettre dans la peau du patron : je ferais quoi à sa place ? On fait ce qu'on peut, pas ce qu'on veut.

Les responsables syndicaux sont suffisamment connus pour que les portes des entreprises leur soient ouvertes et qu'ils soient sollicités. Formés à la négociation, à la médiation, à la communication, il est rare qu'un employeur refuse de les recevoir.

III. La recherche de repreneurs

La **Recherche de Repreneurs** a commencé en 2001. Une entreprise de 130 salariés, filiale d'un groupe, où la C.F.D.T. est majoritaire dépose son bilan et la liquidation est prononcée. Elle pouvait être complémentaire à une entreprise connue du syndicat. Une rencontre est organisée avec le patron de cette dernière pour l'inciter à reprendre, ce qu'il fera. Une cinquantaine de salariés sont repris immédiatement et 26 autres le seront l'année suivante.

D'autres entreprises suivront. A chaque fois, l'objectif est d'obtenir la reprise d'un maximum de salariés. L'action syndicale est aidée dans ce sens par le tribunal de commerce, qui est très sensible à la question de l'emploi dans cette région à fort taux de chômage⁶⁴. Lors de l'audience, il n'est pas rare qu'un repreneur annonce qu'il reprend plus de salariés que ce qu'il avait indiqué dans son offre de reprise.

⁶³ Les études sont sous-traitées à des cabinets spécialisés.

⁶⁴ Et la présence des salariés à l'extérieur du tribunal de commerce peut aussi pousser dans ce sens. Les personnes attendent de savoir s'ils ont une chance de conserver leur emploi.

Diverses stratégies sont utilisées pour améliorer l'offre des éventuels repreneurs telle, par exemple l'évocation de repreneurs étrangers imaginaires :

Pour améliorer l'offre, on dit que d'autres repreneurs peuvent être meilleurs que lui. Il y a une certaine complicité du tribunal dont l'objectif principal est l'emploi. Souvent au départ, le dossier est minimaliste et s'améliore à l'audience. C'est une partie de poker menteur.

Il n'y a pas de technique formalisée. C'est la connaissance du terrain qui permet d'identifier un repreneur potentiel et ses marges de manœuvre. Des informations sur l'entreprise sont recherchées, la section syndicale C.F.D.T., quand elle existe, est contactée. Parfois aucun repreneur potentiel n'est trouvé.

Le carnet d'adresse est l'outil principal. Il faut l'entretenir pour savoir à qui s'adresser. Le contact avec un repreneur potentiel peut être indirect, via un élu par exemple. Il faut donc être considéré comme un interlocuteur sérieux et capable de discuter⁶⁵. Le renouvellement des équipes syndicales tant du côté patronat que du côté salarié, a sans doute aidé au dialogue⁶⁶.

Le choix a été fait de privilégier la négociation sur le conflit. L'équipe n'attend pas, comme certaines organisations syndicales locales, que l'employeur fasse une erreur pour l'attaquer en justice. Elle cherche à négocier sur toutes les offres qui permettent de préserver l'emploi :

On ne cherche pas à aller dans le conflit, mais on essaie de trouver une solution autour d'une table.

Si les premières interventions s'inscrivaient dans un contexte d'urgence (une entreprise était sur le point de disparaître, ses salariés tous licenciés et *personne ne faisait rien*), le syndicat sera par la suite, sollicité par des dirigeants d'entreprise, l'inspection du travail ou le préfet au sujet de sociétés en difficultés.

IV. Les difficultés rencontrées

⁶⁵ Ce qui n'exclut pas la construction de rapports de force quand c'est nécessaire.

⁶⁶ Alors que les négociations salariales annuelles n'avaient plus lieu, elles ont repris avec le changement de génération des responsables et des accords sont signés tous les ans avec toutes les organisations syndicales.

IV.1. L'hostilité des autres organisations syndicales

Localement, les reprises sont souvent critiquées par les autres organisations syndicales dans la mesure où tous les salariés ne sont, généralement, pas repris. Mais, le syndicat considère qu'il est préférable de sauver les emplois qui peuvent l'être, plutôt de pousser à l'arrêt de l'activité par des positions trop radicales et irréalistes.

Lorsqu'un employeur ne tient pas ses promesses, la C.F.D.T. est tenue pour responsable. Ainsi dans un cas où elle a soutenu un repreneur qui s'est mal comporté par la suite, elle a été sévèrement critiquée pour cela, par les autres organisations syndicales⁶⁷.

On n'est pas là pour bouffer du patron... d'où des problèmes avec les autres organisations syndicales.

IV.2. Une région peu attractive

La région a une mauvaise réputation. Les fonctionnaires viennent là en *punition*, c'est une mutation sanction. Beaucoup cherchent à partir le plus vite possible. Le préfet, par exemple, change en moyenne tous les deux ans. Il est donc difficile de construire des partenariats dans la durée. Tout doit être recommencé fréquemment. Un nouvel arrivant peut bloquer une action mise en place par son prédécesseur. Il faut constamment renouer le contact avec les pouvoirs publics et montrer qu'on est un acteur sérieux et incontournable.

IV.3. La légitimité

La **Recherche de Repreneurs** est très critiquée, non seulement par les autres organisations syndicales, mais également au sein de la C.F.D.T. Est-ce bien le rôle d'une organisation syndicale ?

Au-delà de la légitimité à intervenir se pose la question de la capacité à évaluer la situation économique des entreprises. Les responsables syndicaux y sont aidés par des experts auprès des Comités d'Entreprise (C.E.) et les avocats.

Toutefois, la reprise du maximum de salariés n'est-elle pas parfois handicapante pour l'entreprise ? N'y a-t-il pas un risque que cela mette en péril sa pérennité à moyen ou long

⁶⁷ D'autres acteurs du secteur ont pu porter également ces critiques.

terme ? Ne vaut-il pas mieux reprendre moins de salariés mais de façon pérenne ? Ne peut-on pas également craindre un risque d'instrumentalisation du syndicat par les repreneurs ; ils utiliseraient ce travail syndical pour optimiser leurs conditions de reprise ? Les repreneurs contactés n'auraient-ils pas fait une proposition de reprise sans intervention syndicale ?

Toutes ces questions restent posées. Le syndicat considère légitime d'intervenir pour sauver des emplois, s'entoure des compétences nécessaires à l'estimation des situations économiques des entreprises ; les dirigeants d'entreprises ne pensant pas forcément d'emblée, à faire des offres de reprises. Mais, ces trois points ne sont pas forcément considérés comme légitimes en dehors du syndicat :

Sur les reprises d'entreprises, ils vont trop loin, ils sortent de leur rôle. Les choix qu'ils font ne sont pas forcément judicieux. Il y a beaucoup d'échecs dans les reprises qu'ils ont appuyées.

IV.4. Les limites du dispositif

Légitime ou non, ces interventions vont être de plus en plus difficiles à faire aboutir pour deux raisons principales :

- Du fait des fermetures régulières, il y a de moins en moins d'entreprises susceptibles de faire des offres de reprise. Le syndicat a une intervention géographique limitée⁶⁸. Le « vivier » de repreneurs va donc en diminuant.
- De plus en plus d'entreprises appartiennent à des groupes dont les centres de décision ne sont pas locaux. Il est difficile de les rencontrer pour leur faire des propositions de reprises.

Pour palier à ces deux évolutions, il serait nécessaire d'étendre sensiblement la zone géographique d'intervention. Mais la nécessité d'avoir une connaissance fine du tissu de l'industrie métallurgique rend difficilement envisageable cette extension.

⁶⁸ Le département et dans une moindre mesure la région.

LES « ACCORDS EMPLOI »

La branche professionnelle Y est particulière : elle regroupe des entreprises régionales indépendantes mais qui forment, via une filiale commune, un groupe d'importance nationale et internationale⁶⁹.

Les accords étudiés sont négociés au niveau national (branche) et sont éventuellement déclinés dans chacune des entreprises régionales. Il s'agit d'un fonctionnement classique de branche. Mais, il était particulièrement intéressant de voir comment des entreprises très semblables allaient décliner ces accords.

I. Une acceptation large de la notion d'emploi

Laissé à l'appréciation d'un responsable syndical C.F.D.T.⁷⁰ de la branche, le périmètre des accords sur l'emploi a été défini de façon assez large. Sept accords, signés ces dernières années, ont été retenus. Ils portent sur :

1. Les missions et moyens du tutorat. Signé en février 2004. Il formalise les situations de transfert des compétences par les salariés aux nouveaux entrants.
2. La gestion des ressources humaines tout au long de la vie. Signé en février 2004, il a comme objectif d'améliorer la gestion des fins de carrières.
3. L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, signé en octobre 2004.
4. La formation professionnelle. Signé en mars 2005, il instaure le D.I.F.⁷¹, un passeport formation, une commission formation et un observatoire prospectif des métiers et des qualifications au sein de la branche.
5. L'emploi des travailleurs handicapés. Signé en novembre 2005, il vise à atteindre, dans les *meilleurs délais* 6% de travailleurs handicapés au sein des entreprises, à améliorer le maintien dans l'emploi et à favoriser le recours aux fournisseurs employant des handicapés, comme les Centres d'Aide par le Travail.

⁶⁹ Une partie de l'activité de ce groupe relevant d'autres branches professionnelles.

⁷⁰ La C.F.D.T. « pèse » 25% au niveau national.

⁷¹ Droit Individuel à la Formation.

6. Le financement de l'apprentissage en alternance, signé en novembre 2005.
7. L'aménagement des fins de carrière. Signé en avril 2006, il crée un compte-épargne temps spécifique aux fins de carrières abondé par l'entreprise qui permet un départ à partir de 58 ans .

En février 2004, en plus des accords cités, un autre était en discussion et n'a pas été signé. Il portait sur le temps partiel. Il sera reformulé dans l'accord sur l'aménagement signé en 2006.

La négociation au niveau national est assez conceptuelle, elle porte sur les principes plus que sur leur mise en œuvre concrète. Celle-ci reste de la responsabilité des entreprises régionales qui ont chacune des réalités différentes. Les visions sont assez stratégiques tant du côté patronal que du côté salarié.

Les accords ne sont jamais obligatoires pour les entreprises régionales. Il peut y avoir des décalages entre les préoccupations nationales et les locales. Le national donne une indication des positions partagées sur certains points. Ces accords bornent ce qui peut être fait.

Le dialogue social est régulier dans la branche. Ce qui est compliqué, c'est de trouver un équilibre national/local. Les accords ont généralement des parties concernant le local, mais les *[entreprises régionales]* aiment garder leur autonomie.

La question est : comment faire des accords nationaux qui se déclinent correctement au niveau local. Si on veut trop de contrainte, on n'obtient pas d'accord.

Sur chaque accord national, un tiers des [entreprises régionales] ne fait rien. D'autres améliorent l'accord.

La branche a l'habitude de procéder à des ajustements réguliers aux réalités du travail plutôt qu'à des grands changements brusques. Des accords sont négociés régulièrement et apportent des évolutions à ceux en vigueur précédemment. Il ne s'agit pas, en règle générale, de bouleversement des équilibres antérieurs.

Les négociations, au niveau de la branche, sont le plus souvent impulsées par les employeurs. Deux stimuli ont été évoqués : la loi⁷² et le congrès bisannuel des entreprises régionales qui se réunissent pour déterminer les sujets qui leur semblent importants d'aborder. L'emploi relevant de la responsabilité des employeurs, ils trouvent légitime d'être l'acteur à l'origine des négociations.

Les discussions nationales se font à partir d'un texte de l'employeur qui indique ce qui rentre dans le champ de l'accord et les choix à négocier. Le débat sert alors à trancher, à reformuler, à expliciter ou à préciser les points qui le nécessitent.

Deux fois par an, des élus des entreprises se réunissent avec les responsables C.F.D.T. de la branche pour travailler sur un sujet donné.

II. Les déclinaisons dans l'entreprise régionale A

Dans l'entreprise A, la C.F.D.T. est majoritaire. Elle a 35 élus sur les 45 qui représentent les 1100 salariés. Plus de 20% du personnel est syndiqué à la C.F.D.T.. C.G.C. et C.G.T.-F.O. sont également présentes.

II.1. Les déclinaisons locales des accords nationaux

L'accord sur le tutorat (n°1) n'a pas été décliné au niveau local. L'équipe syndicale voulait une négociation, mais la direction de l'entreprise régionale ne le souhaitait pas.

L'accord sur la gestion des ressources humaines tout au long de la vie (n°2) n'a pas encore été décliné à cause d'un calendrier de négociation chargé.

L'accord sur l'égalité professionnelle (n°3) n'a pas été décliné parce qu'un accord avait été signé avant l'accord de branche.

L'accord formation professionnelle (n°4) a été décliné dans une version plus favorable aux salariés. Le D.I.F. n'est pris que sur le temps de travail. Cet aménagement a été long à

⁷² Toute évolution législative significative entraîne la négociation d'un accord national.

obtenir. L'argument qui a fait basculer la direction est que tous les salariés n'ont pas les moyens de se former hors temps de travail, mais ont besoin de formation pour rester performants.

L'accord sur l'alternance (n°6) n'a pas été décliné, les choses étant satisfaisantes du point de vue du syndicat. Ce n'était pas nécessaire.

Sur l'aménagement des fins de carrière (n°7), c'est l'accord national qui s'applique. La seule modification a été l'alignement de la prime de départ des salariés de 57-59 ans sur celle des salariés de 60 ans. Cette modification a été facile à obtenir dans la mesure où elle concerne très peu de personnes.

Les accords non déclinés ne sont pas appliqués localement.

Au moment de l'enquête une négociation sur l'individualisation de rémunérations à laquelle l'équipe syndicale est opposée, est en cours. Une négociation sur un P.E.R.C.O.⁷³ est également ouverte.

II.2. Une négociation locale soutenue

L'entreprise régionale a négocié certains thèmes d'accords (Emploi des travailleurs handicapés et Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes) avant la branche. Il existe aussi des accords concernant l'emploi qui lui sont propres (Mobilité professionnelle et géographique). La création d'une charte « relation manager/managé et relations entre collaborateurs » est en cours de négociation.

Le conseil syndical⁷⁴ C.F.D.T. de l'entreprise régionale se réunit deux fois par an pour discuter des axes de travail. Il mandate le délégué syndical sur les marges de négociation, ce qui est demandé n'est pas disproportionné.

En cas de divergence au sein du conseil syndical, celui-ci se plie à la majorité.

⁷³ Plan d'Epargne Retraite COLlectif.

⁷⁴ Fait assez inhabituel à la C.F.D.T., il s'agit d'un syndicat d'entreprise et non départemental comme c'est le plus souvent le cas.

Pour le contenu des accords, on donne des pistes à la direction. Par exemple, le recrutement se fait habituellement à Bac+2, mais pour les handicapés, c'est un niveau difficile à atteindre à cause du manque d'adaptation des établissements scolaires et universitaires. On a obtenu que le niveau demandé soit le bac.

Le syndicat explique sa capacité à négocier par son poids et son influence au sein du personnel. Il peut mettre des points à l'ordre du jour des négociations, certains accords ont été discutés à sa demande. Il a parfois été amené à menacer d'un conflit pour faire aboutir des négociations.

Ils savent qu'on a un pouvoir important. Aujourd'hui, on peut mobiliser comme bon nous semble.

Il y a une séance de négociation par mois. Elle est préparée par des rencontres entre direction et syndicats où la C.F.D.T. présente les demandes qu'elle va faire au cours des discussions. Cela permet d'éviter les surprises au moment de la négociation proprement dite. Le travail de préparation demande beaucoup de temps. L'équipe n'a pas de permanent.

Les négociateurs syndicaux arrivent avec une ligne de conduite définie, les points sur lesquels ils ne doivent pas déroger et ceux pouvant être abandonnés.

Les demandes syndicales ne sont généralement pas acceptées d'emblée. Beaucoup de négociations se font sur plusieurs rencontres. Cela permet à chacun de prendre du recul. Il y a une recherche d'accords « gagnant-gagnant ».

Les adhérents et les salariés sont tenus au courant de l'évolution des négociations. Les premiers recevant une information plus précoce et plus complète. Après la signature de chaque accord, un tract est réalisé.

Il est rare que la C.F.D.T. ne signe pas un accord au niveau de l'entreprise régionale. Etant majoritaire, elle donne la tonalité des discussions et peut faire passer ses demandes. Néanmoins, depuis deux ans, la négociation annuelle obligatoire sur les rémunérations ne débouche pas sur un accord signé par la C.F.D.T.. Seule la C.G.C. signe.

Le suivi des accords varie selon les besoins. Sur certains, des points sont fait régulièrement. Il n'y a pas de conflits sur leur application, parfois des divergences d'interprétation peuvent apparaître et amener des discussions difficiles avec la direction.

II.3. Les difficultés rencontrées

La principale difficulté est le manque de temps pour préparer les accords. La direction impose un calendrier soutenu et l'équipe syndicale estime ne pas avoir les moyens de préparation suffisants. Il peut être difficile, voire impossible d'avoir des données pertinentes pour la négociation. Sur l'égalité professionnelle, par exemple, le bilan social n'est pas suffisant pour discuter précisément. L'équipe a eu du mal à obtenir les informations qu'elle souhaitait. Seul l'employeur peut les fournir.

Au cours des négociations, une partie de l'équipe reste dans le local syndical pour travailler sur les points indiqués au moment des suspensions de séance.

Si les relations sociales ne sont pas mauvaises, elles ne sont pas dépourvues de situations de tension ou de conflit. Il y a eu des discussions difficiles sur les heures supplémentaires qui n'étaient pas déclarées. Les conditions de travail semblent se dégrader et détériorer les relations sociales.

Depuis deux ou trois négociations, le directeur général⁷⁵ n'est plus présent, c'est le directeur des ressources humaines qui est délégué. Mais, la décision finale reste au directeur général... Le D.R.H. a des marges de manœuvres limitées.

III. Les déclinaisons dans l'entreprise régionale B

L'entreprise régionale B compte 2000 salariés. Elle connaît de fortes évolutions de ses implantations, des sites ferment, d'autres ouvrent. La moitié du personnel a été renouvelé dans les cinq dernières années.

La C.F.D.T. est minoritaire (20-22% aux élections professionnelles) et en perte d'influence. SUD est majoritaire (35-40%). La C.G.T. est présente et plus contestataire que SUD. La C.G.C. et la C.F.T.C. (scission de la C.G.C.) se partagent l'électorat cadre. Une section C.G.T.-F.O. vient d'être créée.

III.1. Les déclinaisons locales des accords nationaux

⁷⁵ Le directeur général est décrit comme ayant une certaine sensibilité aux questions sociales par l'équipe syndicale.

L'accord tutorat (n°1) n'est pas appliqué, même si le tutorat existe dans l'entreprise. La direction a repris unilatéralement l'accord national. Il n'y a aucun contrôle. Il se fait tout ou rien selon le responsable de chaque site. Aucun point n'est fait avec les organisations syndicales.

L'accord gestion des ressources humaines tout au long de la vie (n°2) n'est pas appliqué non plus, malgré des fins de carrières peu valorisantes. Aujourd'hui, cela se conclue souvent⁷⁶ par des transactions.

La question de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (n°3) est évoquée à chaque bilan social. Les écarts salariaux diminuent. Les effectifs sont très féminisés, en dehors des postes de direction... Un tel accord ne semble pas nécessaire à l'équipe syndicale.

La formation professionnelle continue (n°4) est très largement utilisée du fait de la faible ancienneté d'une grande partie du personnel. Il n'y a pas d'accord local. Le D.I.F. n'est ni mis en avant, ni valorisé par la direction.

L'accord emploi des personnes handicapées (n°5) n'a pas de déclinaison locale. Mais la direction fait mieux que ce qui est dans l'accord national⁷⁷.

L'accord sur l'alternance (n°6) n'est pas connu de l'équipe syndicale. Il n'y a pas de suivi sur cette question.

L'accord sur l'aménagement des fins de carrière (n°7) a été mis en place sans concertation.

III.2. Une négociation locale très limitée

Nous, on est syndicat de négociation, mais on n'a pas de grain à moudre.(...) On ne peut pas mettre en avant de négociations positives. Cela conduit à des situations extrêmes et à des revendications pas raisonnables.

⁷⁶ Une quarantaine de cas par an.

⁷⁷ Sans doute grâce à une sensibilité individuelle sur cette question.

Comme pour l'entreprise régionale A, le climat social se dégrade sensiblement⁷⁸. Un préavis de grève a été déposé pour la semaine suivant l'entretien. Cette dégradation et la carence de négociation favorisent les syndicats plus contestataires (SUD et C.G.T.).

La direction de l'entreprise régionale est décrite comme fermée à toute amélioration des accords nationaux. Quand ils sont appliqués localement, ils le sont tels quels, comme une directive et non comme une occasion de dialogue social.

Il n'y a pas de négociation possible. Le D.R.H.⁷⁹ n'est pas à la hauteur, il ne sait pas négocier.

Ces fonctionnements sont devenus une habitude qui n'est pas remise en cause. Personne ne demande de discussion.

Un accord ancien sur la mobilité géographique est en cours de « rediscussion⁸⁰ ».

L'équipe syndicale de l'entreprise B a des contacts réguliers avec les entreprises régionales voisines et considère que ce sont les directeurs généraux qui donnent la tonalité de la négociation locale.

⁷⁸ Dégradation des conditions de travail, pression aux résultats et individualisation sont avancées par l'équipe syndicale pour expliquer cela.

⁷⁹ Directeur des Ressources Humaines.

⁸⁰ Le terme négociation n'est pas utilisé par l'interviewé...

Suivi des intérimaires

I. Historique

I.1. Un contexte de mono industrie

Le bassin d'emploi est dominé par une industrie, employeur principal⁸¹ de plus de 10.000 salariés et est très consommateur d'intérimaires. De nombreux sous-traitants sont également présents. La plupart des autres emplois sont des emplois induits par la présence de l'entreprise X.

En octobre 2005, celle ci annonce l'arrêt d'une des cinq équipes de production engendrant la suppression de 800 postes. Entre décembre 2005 et mars 2006, de nombreux contrats d'intérim et C.D.D.⁸² ne sont pas renouvelés. L'entreprise met alors en place un forum de l'emploi pour aider les personnes licenciées. Une partie d'entre elles n'en retrouve pas.

I.2. Une initiative confédérale, pilotée par l'U.R.I.⁸³

Le dispositif s'inscrit dans la démarche des « sites pilotes » contre l'exclusion lancée par la confédération et six unions régionales il y a deux ans. L'idée était de créer, localement, des liens entre les pouvoirs publics, les entreprises, les associations, le service public de l'emploi et les centres de formation, afin de favoriser une insertion professionnelle durable pour des jeunes et des adultes. Par son implication au niveau de l'entreprise, de la branche et du territoire, l'acteur syndical est en effet bien placé pour unir ces forces. La démarche est soutenue par le ministère du Travail, à travers une convention d'objectifs. www.cfdt.fr septembre 2007

Il naît d'une demande faite par la confédération à l'U.R.I. Tout de suite, celle-ci pense au site de X, qui se sépare de plusieurs centaines d'intérimaires et propose à la section syndicale de prendre en charge une initiative.

⁸¹ Pour plus de facilité de lecture, cet employeur principal sera appelé X dans la suite du texte.

⁸² Contrat à Durée Déterminée.

⁸³ Union Régionale Interprofessionnelle

L'équipe C.F.D.T. de X est d'abord réticente. Minoritaire sur le site⁸⁴, elle sort d'une période de reconstruction difficile. Son action est essentiellement orientée vers l'interne. Elle dépense beaucoup d'énergie pour exister et être reconnue, avec succès, comme un interlocuteur valable. Elle est peu enthousiaste à mobiliser une partie de ses ressources pour traiter d'un sujet qui n'est pas prioritaire et surtout mal connu.

C'est difficile de tenir la place de la C.F.D.T. chez X.

Une grande partie de la section pense que son rôle est de défendre les salariés dans l'entreprise mais pas à l'extérieur. Déjà sollicitée par la confédération sur d'autres dossiers, elle n'a pas très envie de s'investir une nouvelle fois. Mais consciente d'être une section importante, avec plus de moyens que les autres sections du bassin, elle accepte que cinq de ses membres⁸⁵ s'occupent du dossier.

Un accord est finalement trouvé pour mettre en place une expérimentation sur une trentaine de personnes. L'idée est de se concentrer sur le public le plus fragile et de l'accompagner de la perte d'emploi à l'entrée dans un autre.

Des contacts sont pris par l'U.R.I. avec des associations d'insertion, secteur qui ne relève pas de l'activité syndicale. Il s'agit de construire un réseau pour pouvoir orienter les personnes vers le partenaire le plus approprié.

Des contacts sont également pris, toujours par l'U.R.I.⁸⁶, avec la communauté d'agglomération. Mais, sans succès au moment de l'enquête.

Les adhérents C.F.D.T. de l'A.N.P.E. et de l'A.S.S.E.D.I.C. sont également contactés.

Une rencontre avec la direction de X a permis de dégager une élue deux jours par mois pour se consacrer à ce dossier. Ces moyens ont été obtenus en mettant en avant la responsabilité de l'entreprise dans la situation professionnelle des personnes concernées⁸⁷.

⁸⁴ Ses scores électoraux sont compris entre 8% et 10%

⁸⁵ La section compte 33 élus.

⁸⁶ Ce sera, en règle générale, l'URI qui prendra les premiers contacts externes à la C.F.D.T.

⁸⁷ L'employeur peut avoir intérêt à garder un volet d'intérimaires mobilisable rapidement. Il n'est pas forcément très enclin à trop favoriser le reclassement des salariés qui quittent l'entreprise. L'équipe syndicale a donc joué sur le registre de la morale pour amener l'employeur à lui accorder des moyens.

I.3. Un portage par la section

La section recense les intérimaires qu'elle connaît, soit 200 noms. Une soixantaine de courriers seront envoyés à ceux dont les adresses sont répertoriées et dont on ne sait pas si ils ont retrouvé un emploi.

L'accueil des personnes repose sur deux dispositifs : des réunions où les partenaires sont présents et une permanence tous les quinze jours.

La C.F.D.T. convie les anciens salariés concernés à des réunions où quatre associations sont présentes. A chaque réunion, deux ou trois nouveaux répondent à l'invitation, les précédentes ayant été orientées vers un partenaire.

La permanence bimensuelle accueille les personnes qui le souhaitent. Les militants présents écoutent les demandes des personnes, leur situation et les difficultés éventuelles qu'elles rencontrent, afin de les orienter, soit directement vers une entreprise qui recrute quand ils en connaissent une, soit vers un partenaire. L'objectif est de trouver l'acteur le mieux à même de répondre à leur situation.

La montée en charge de la permanence a été assez longue, le temps de la faire connaître. Cette tâche est particulièrement difficile, notamment auprès des intérimaires qui connaissant mal les organisations syndicales et ne voient pas comment la C.F.D.T. peut les aider.

Beaucoup des personnes qui viennent aux réunions ou aux permanences pensent que la C.F.D.T. va leur retrouver un emploi⁸⁸. Il faut alors bien préciser que ce n'est pas une offre de placement, mais un accompagnement qui est proposé.

La section n'est cependant pas seule actrice syndicale du dispositif. Des rencontres sont organisées régulièrement avec l'U.R.I. et la Confédération pour établir des bilans réguliers et décider des stratégies à suivre ou adapter.

Plusieurs personnes sont suivies par contacts téléphoniques réguliers et/ou lors de leurs passages à la permanence. Une grande partie d'entre elles sont orientées vers des formations, certaines vers des associations d'insertion.

⁸⁸ On notera également que des personnes se présentent à la permanence et demandent de l'aide alors qu'elles n'ont jamais travaillé chez X.

I.4. Une volonté d'élargissement

Pour obtenir une réelle efficacité, il est nécessaire d'élargir le portage du dispositif à d'autres sections et à d'autres syndicats. Les moyens disponibles seront plus importants, et l'information sur les opportunités d'embauches plus conséquente.

Cet élargissement est cependant difficile car les équipes syndicales locales ont déjà une charge de travail importante et sont donc peu enthousiastes à l'idée de se lancer dans un dispositif qui n'a pas encore fait ses preuves.

Il y a une sensation d'enfermement pour le moment, un petit noyau enfermé dans son truc.

II. Difficultés rencontrées

II.1. Une approche individuelle de l'emploi

Les équipes ont l'habitude de traiter de questions d'emploi internes à l'entreprise. Dans ce cas, l'action porte sur l'extérieur puisque le public concerné l'a quitté, et l'approche est individuelle.

L'activité syndicale en direction des intérimaires se limite le plus souvent à essayer de les faire embaucher en C.D.I.⁸⁹. Les différentes organisations présentes chez X tentent de le faire, espérant en retour une adhésion. Tant que l'embauche n'est pas définitive les intérimaires ne dépendent pas de la même fédération que le reste du personnel et ne peuvent donc adhérer au même syndicat que la section...

Le suivi individuel est très consommateur de temps : il faut contacter les gens un par un.

Des personnes viennent à chaque permanence. Elles sont en attente d'une écoute, d'une attention qu'elles ne trouvent pas ailleurs. Elles exposent leurs difficultés professionnelles et personnelles à la personne présente. Cette écoute n'est pas simple, les propos tenus pouvant être très personnels et très négatifs. Les professionnels qui sont confrontés à de tels discours y sont préparés, ce qui n'est pas le cas des syndicalistes ici.

⁸⁹ Contrat à Durée Indéterminée.

II.2. Légitimité et efficacité

L'insertion ne s'improvise pas. Il faut un important savoir-faire que la section syndicale n'a pas. Elle aura pu s'en assurer lors d'une réunion, où un partenaire a amorcé un diagnostic individuel⁹⁰ et voir qu'il fallait aller au-delà de ce que déclarent les personnes pour réaliser quelle est leur situation et leurs problèmes ; pour cela il fallait l'aide d'un véritable professionnel.

Différentes questions mettent en cause l'intérêt et la légitimité de cette action. Elles rendent compliqué l'investissement de certaines structures ou équipes dans le dispositif. Certaines ont eu des réponses, d'autres pas.

Une réticence rencontrée auprès des équipes syndicales est la crainte d'entrer, par le suivi individuel, dans des logiques clientélistes.

Un dispositif expérimental touche peu de monde, par définition. L'investissement est important. Du coup, beaucoup se demandent si cela est vraiment utile de passer tant de temps pour si peu de résultats. Le pari fait dans ce dispositif est que les résultats se multiplieront au cours de la montée en puissance future, une fois les fonctionnements rodés et l'élargissement professionnel et géographique réalisé. Ce qui est fait ne sera pas perdu, le réseau construit restera.

Le manque de résultats concrets répertoriés pousse les acteurs à s'interroger sur l'intérêt du dispositif. L'organisation syndicale n'est pas une source d'emploi. Ne joue-t-elle pas un rôle qui n'est pas le sien, mais celui du service public de l'emploi ? Les avis sont très partagés au sein de la section.

Est-ce le rôle de l'organisation syndicale de réinsérer les gens ? On n'est pas patrons, nous.

II.3. Construire des partenariats

⁹⁰ Il ne sera pas mené à terme pour des raisons de confidentialité.

La première réaction des associations contactées a été la surprise. Elles ne s'attendaient pas à avoir une demande de la part d'une organisation syndicale, considérant que les syndicats s'intéressent peu aux personnes sans emploi et parce qu'habituellement leur discours assimile l'insertion au maintien de la précarité. La C.F.D.T. ne connaît pas les associations et leurs actions, comme les associations ne connaissent pas l'activité syndicale⁹¹. Les organisations syndicales sont absentes, localement, en tant que telles du champ de l'insertion. La méfiance a succédé à la surprise. Certaines associations craignaient une concurrence.

Les nombreuses réunions ont permis de constater le partage de valeurs communes⁹², d'échanger sur les pratiques et de définir les rôles de chacun. Les rencontres successives amèneront l'équipe syndicale à définir, au fur et à mesure, le rôle qu'elle compte jouer. Ces constructions prennent du temps, il faut échanger beaucoup avant de pouvoir fixer les choses. Le fonctionnement même des réunions nécessitera plusieurs rencontres avant de se stabiliser. Tout est à inventer.

On a beaucoup improvisé.

L'organisation syndicale a été surprise de partager un grand nombre de conceptions avec les acteurs du champ de l'insertion. En regardant de plus près, on s'aperçoit rapidement que de nombreux responsables ou administrateurs des associations sont syndiqués à la C.F.D.T., ou l'ont été dans le passé. La proximité politique n'est donc pas étonnante.

Des associations ont également été inquiètes de ce que le partenariat avec une organisation syndicale pouvait avoir sur leur image auprès des employeurs avec qui elles ont souvent des accords ; partenariat qu'ils pourraient interpréter comme hostile.

On ne doit pas être identifiés comme des militants contre X. On ne peut pas être sur le même axe que la C.F.D.T., chacun doit faire sa part.

II.4. La difficulté à élargir le dispositif

⁹¹ La section va apprendre que des personnes suivies par une association partenaire sont salariées au sein de l'entreprise X.

⁹² On peut penser que la présence de personnes adhérentes à la C.F.D.T. et à une des associations partenaire a pu faciliter les échanges.

Bien que réduit, le nombre de personnes suivies au moment de l'enquête, mobilise toutefois l'ensemble des moyens disponibles. Une montée en puissance requiert donc des renforts militants. Deux pistes sont suivies : les autres sections syndicales et les retraités.

L'élargissement à d'autres équipes est sans aucun doute une condition nécessaire à la réussite de l'action. Mais, toutes les sections du syndicat sont confrontées à des problèmes d'emploi au sein de leur entreprise. Quand X diminue sa production, tous les sous-traitants sont affectés. Participer à un dispositif externe se fait au détriment de l'action interne. Les autres sections ne s'engageront donc que si elles ont l'assurance que le dispositif est efficace, ce qui n'est possible qu'avec un élargissement significatif. Le serpent se mord la queue...

Un autre handicap est la communication mettant en avant le portage par la section syndicale de X. Les autres sections peuvent avoir l'impression qu'il s'agit d'un dispositif de « l'équipe X ».

Le bassin d'emploi a un grand nombre d'adhérents retraités. Plusieurs d'entre eux sont déjà impliqués dans le dispositif. Il est certainement possible d'en mobiliser d'autres. Des premiers contacts ont été pris dans ce but.

Il peut être également souhaitable d'élargir le dispositif aux bassins d'emplois voisins afin d'apporter plus d'opportunités de reclassement.

II.5. Renoncer à travailler chez X.

X est l'employeur offrant les meilleures conditions d'emploi dans tout le bassin. Beaucoup souhaitent y obtenir un poste et sont pour cela, prêts à décliner des offres d'emplois d'autres sociétés, afin de rester disponible à une éventuelle opportunité.

Les acteurs impliqués dans le dispositif ont tendance à imputer ces comportements à des raisons davantage culturelles que liées aux conditions d'emploi.

Mais, il ne faut pas perdre de vue que les autres employeurs, de plus petite taille, n'offrent pas tous les avantages de X.

Un des objectifs de l'équipe est d'amener à renoncer à travailler chez X, dont les effectifs diminuent régulièrement et devraient continuer à diminuer.

On doit dire à certains qui veulent travailler ici, comme l'a toujours fait leur famille, que ce n'est pas forcément une bonne chose.

II.6. S'adresser à un public en difficulté

Les dispositifs d'aide aux personnes en difficulté professionnelle ou sociale sont multiples et complexes et il est souvent dur de repérer duquel un individu relève. Chaque mesure a ses propres critères d'éligibilité. Certaines situations nécessitent un accompagnement et ne relèvent d'aucune aide. Les syndicalistes assurant les permanences doivent développer leur connaissance de ces dispositifs et de leurs conditions d'éligibilité. Une erreur d'orientation peut avoir des effets très négatifs sur le parcours d'une personne.

Il ne faut pas donner l'impression aux gens d'être des cobayes. Certaines « galèrent » depuis des années. On n'a pas le droit à l'improvisation. J'ai ressenti cette gêne là. On a un devoir de travail concret qui doit être ressenti par la personne. Le salarié doit savoir ce que j'ai fait, même si on n'obtient pas ce que l'on veut.

La question de l'adhésion des personnes en situation précaire est posée ; les différentes personnes intervenant dans le dispositif pouvant tenir des positions opposées, elle n'a pas été tranchée.

Peut-on demander une cotisation à des personnes connaissant une situation financière difficile ? Même symbolique ?

Refuser l'adhésion d'une personne en situation précaire n'est-ce pas amplifier l'exclusion ? L'adhésion est une forme de reconnaissance sociale.

III. Bilan et perspectives

III.1. Des résultats numériquement modestes

Au moment de l'enquête, il n'existait pas de recensement précis du devenir des personnes suivies. Un bilan a été demandé à chacune des associations partenaires pour pouvoir le consolider au niveau de la C.F.D.T.

Les résultats sont numériquement modestes, puisqu'ils s'inscrivent dans la logique d'une phase d'expérimentation. Quelques personnes suivies ont réussi à retrouver un emploi ou à construire un projet professionnel plus porteur que l'attente d'un contrat chez X ayant peu de chance de se concrétiser.

Au niveau individuel, certains résultats ont été très positifs en termes d'image de soi et de projection dans l'avenir. Ainsi des réorientations professionnelles ont été réalisées avec succès.

C'était bien, je me suis aperçu que je n'étais pas le seul à galérer. Certains avaient des problèmes d'alcool, de dépression. (...) Rencontrer d'autres personnes comme nous permet de positiver : on n'est pas le seul dans ce cas là. On culpabilise moins par rapport à notre échec professionnel.

III.2. Irruption d'un nouvel acteur

L'arrivée de l'organisation syndicale dans le champ de l'insertion a bousculé les habitudes. Elle a amené différentes associations à multiplier les rencontres et mieux travailler ensemble. L'objectif de créer des liens entre les acteurs de l'insertion a donc été atteint.

III.3. Un dispositif en constante évolution

Les bilans réguliers de l'action⁹³ menée dans le cadre du dispositif ont entraîné des ajustements fréquents. Une des dernières évolutions a été de considérer qu'il ne fallait pas attendre la perte d'emploi pour agir.

Un questionnaire a été conçu pour faire le point sur la situation des intérimaires et des contrats courts au sein du site X. Proposé dans deux ateliers, la majorité des personnes concernées a accepté d'y répondre. Cependant, cette action fut parfois mal comprise par les salariés non précaires. Ils avaient l'impression qu'il s'agissait surtout de faire de nouvelles adhésions. L'analyse des réponses doit aider à développer la réflexion sur ce qui peut être proposé dès la sortie de l'entreprise, voire même avant. Mais, il n'est pas sûr que les personnes en contrat précaire soient demandeuses d'aide, car peu d'entre elles imaginent ou veulent imaginer, qu'elles risquent de passer dans l'exclusion.

III.4. Difficulté de la durée

La mise en œuvre du dispositif est forcément longue. Les acteurs doivent apprendre à se connaître et à travailler ensemble, de nouveaux modes d'actions devant être trouvés, expérimentés, modifiés.

L'insertion des personnes demande plusieurs mois, parfois plusieurs années. Les structures syndicales sont peu habituées à des actions de telles durées. Elles aiment aller vite. Mais, pour l'insertion cela peut être contre-productif. L'organisation syndicale doit adapter ses rythmes à cette réalité.

Par ailleurs, la section, qui a fait un important travail de syndicalisation auprès des jeunes, a vu sa moyenne d'âge baisser assez fortement. Ces nouveaux adhérents ont du mal à s'investir dans des dispositifs dont les résultats seront longs à se faire sentir. Ils veulent que leur investissement dans le syndicalisme porte ses fruits rapidement.

Ce facteur influe dans la pérennisation de ce type de dispositif, par un risque de démotivation qui peut engendrer une volonté de retrait de la part de la section.

Les moyens accordés par la direction de X (deux jours par mois) ne seront sans doute pas pérennisés, car il lui est difficile de les accorder dans la durée à une seule organisation syndicale et pas aux autres. Il va falloir trouver une autre façon de les obtenir.

⁹³ Ces réunions réunissent des représentants de la section, de l'U.R.I. et de la confédération.

Le dispositif repose entièrement sur la section de X. Le jour où elle décidera d'arrêter, tout sera fini. Les compétences nécessaires à la bonne marche du dispositif sont longues à acquérir et il faut donc se poser la question de leur transmission.

Le financement du dispositif arrive bientôt à son terme. On peut s'interroger sur sa pérennité, la section n'ayant pas les moyens de maintenir le dispositif. D'autres structures C.F.D.T. voudront-elles en dégager ?

LES CONTRATS « PACTE »

Créé par le plan Borloo de cohésion sociale, le P.A.C.T.E ou Parcours d'Accès aux Carrières des trois fonctions publiques⁹⁴ s'adresse aux jeunes de 16 à 26 ans à faible niveau de qualification. D'une durée de 12 à 24 mois à temps plein, il comprend une période d'essai de deux mois et intègre une formation en alternance en vue d'acquérir une qualification en lien avec l'emploi exercé. A l'issue de ce parcours de professionnalisation, le P.A.C.T.E permet d'être titularisé dans des emplois de catégorie C, à l'échéance du contrat et après vérification des aptitudes par une commission.

Le salarié est en contrat de travail de droit public à durée déterminée (C.D.D.). La rémunération est un pourcentage du minimum de traitement de la fonction publique. Elle ne peut être inférieure à 55% pour les moins de 21 ans et à 70% au-delà de 21 ans. Pendant la durée du P.A.C.T.E., le salarié a un tuteur qui a pour mission de le guider et de suivre son activité.

I. Une double origine

L'action menée sur les contrats P.A.C.T.E est née de la conjonction de deux initiatives :

- Celle du Conseil Général, récemment passé à gauche après trente ans à droite, qui décide de la création de 150 postes en contrat P.A.C.T.E. C'est une mesure politiquement symbolique prise après les violences dans les banlieues fin 2005.

Avant même les violences dans les banlieues qui ont relativement épargné le département, le Conseil général avait annoncé une série de décisions. Parmi elles, figurait la création de 150 postes d'intégration dans les services départementaux destinés aux jeunes sans qualification.

Nous voulons offrir des opportunités d'emplois stables pour des jeunes durablement exclus du marché du travail en raison de leurs origines ethniques ou

⁹⁴ Fonction publique d'Etat, fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière.

géographiques, de leur absence d'expérience ou de qualification », résumait alors (le) Président du Conseil général. Site Web du conseil général

Le Conseil Général a une forte sensibilité à la question de l'insertion des jeunes et a mis en place de nombreux dispositifs (contrat propre au département, C.I.V.I.S.⁹⁵, etc.). Les contrats P.A.C.T.E donnent des perspectives de sortie de la précarité pour une partie des jeunes bénéficiant de ces mesures. Elle donne également l'occasion aux élus d'introduire la diversité sociale qu'ils trouvent insuffisante au sein du personnel des services du département.

- Celle de la confédération C.F.D.T. par la mise en place de sites pilotes sur l'insertion professionnelle.

Le travail mené sur les contrats P.A.C.T.E. s'inscrit dans « la démarche des « sites pilotes » contre l'exclusion lancée par la confédération et six unions régionales il y a deux ans. L'idée était de créer, localement, des liens entre les pouvoirs publics, les entreprises, les associations, le service public de l'emploi et les centres de formation, afin de favoriser une insertion professionnelle durable pour des jeunes et des adultes. Par son implication au niveau de l'entreprise, de la branche et du territoire, l'acteur syndical est en effet bien placé pour unir ces forces. La démarche est soutenue par le ministère du Travail, à travers une convention d'objectifs. www.cfdt.fr septembre 2007.

Sollicitée par la confédération via l'Union Régionale Interprofessionnelle (U.R.I.), l'Union Locale (U.L.) décide, après discussion avec les secrétaires confédéraux chargés des « sites pilotes », de travailler sur l'insertion dans la fonction publique, les contrats PACTE annoncés par le Conseil Général semblent un bon terrain d'expérimentation. Le fait que la C.F.D.T. soit majoritaire est un atout important. Lors d'une réunion avec le conseil syndical Interco⁹⁶, fortement encouragée, la section du conseil général se porte volontaire. Une rencontre aura lieu avec le président du Conseil Général pour échanger sur le sujet et sur les conditions qui semblent importantes à l'organisation syndicale pour assurer la réussite du dispositif (recruter des jeunes non diplômés, de quartiers sensibles, former les tuteurs, etc.). Au niveau de l'U.L., il est décidé de s'intéresser également à des municipalités et des hôpitaux ayant recours à des Contrats d'Avenir et à des C.A.E⁹⁷⁹⁸.

⁹⁵ Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale

⁹⁶ Syndicat des collectivités territoriales.

⁹⁷ Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi.

⁹⁸ Pour cette étude, nous avons préféré nous centrer sur les contrats P.A.C.T.E, la titularisation rendant ceux-ci très différents des autres contrats aidés.

II. Le projet du conseil général et les réactions syndicales

Le conseil général décide d'embaucher les 150 jeunes en trois vagues :

- 45 dans les services administratifs du conseil général en 2006,
- 75 dans les collèges du département (un par collège) en 2007,
- 30 dans les centres « route » de la direction de l'équipement (un par centre) en 2008⁹⁹.

II.1. Des réactions syndicales contrastées

Le conseil général s'attend à une hostilité sur le thème de la défense du statut. Des discussions sont menées entre les élus et les organisations syndicales. Leur adhésion est recherchée. Si les premières réactions sont vives de la part de la C.G.T. et de F.O., elles se modèreront par la suite.

La section C.F.D.T. trouve que les intentions des élus sont claires et n'a pas d'a priori négatif. Elle s'est renseignée sur les contrats P.A.C.T.E dont elle avait débattu par le passé, sans toutefois penser qu'elle serait un jour concernée.

La section syndicale obtiendra que les contrats soient conclus pour une durée d'un an, la loi prévoyant jusqu'à deux ans ; le Conseil Général accepte de ne pas maintenir la précarité trop longtemps.

II.2. Des débats internes à la section C.F.D.T.

Après l'annonce de ces recrutements, des discussions en interne à la section amèneront des réponses aux doutes qui ont pu s'exprimer :

- Les contractuels attendant leur titularisation depuis des années ne peuvent-ils accepter que des jeunes soient titularisés après seulement un an de contrat ?

⁹⁹ Finalement, la troisième vague sera réalisée avant la fin 2007, les échéances électorales rendant compliqué une vague d'embauche en 2008.

Les jeunes concernés n'auraient aucune chance d'être recrutés comme contractuels. Les situations ne sont pas comparables. Il faut bien sûr continuer à agir pour la titularisation de tous.

- Les enfants des salariés peuvent-ils bénéficier de la mesure ?

L'idée de ces recrutements est de donner leur chance à des jeunes qui ne pourraient pas entrer normalement dans la fonction publique territoriale et il ne serait pas dans les valeurs de la C.F.D.T. de donner ces postes à des personnes pouvant y entrer normalement. Si les enfants des salariés remplissent les critères, ils peuvent présenter une candidature, mais elle ne doit pas être privilégiée.

- Peut-on soutenir un dispositif qui maintient de la précarité ?

Le maintien de la précarité est relatif : les jeunes doivent, sauf exception, être titularisés à l'issue du contrat¹⁰⁰. Certes, leur rémunération est inférieure au S.M.I.C., la section doit donc peser de tout son poids pour l'améliorer.

- Comment aider les tuteurs et leur permettre d'être reconnus ?

Il faut leur assurer une formation et une reconnaissance de la fonction. La section invite ses adhérents et les salariés à devenir tuteurs.

- Quelles seront les réactions des autres organisations syndicales ?

Peu importe si elles sont hostiles, l'équipe est habituée aux attaques provenant d'elles.

De plus, la section va pointer des aspects positifs supplémentaires : le rajeunissement, le renouvellement et la diversité qu'entraînera l'arrivée de ces jeunes dans les services.

¹⁰⁰ C'est une différence fondamentale avec les autres contrats aidés. Il offre une réelle perspective de sortie de la précarité. Si ce n'était pas le cas, l'équipe ne se serait certainement pas positionnée de la même façon. Trop souvent, les contrats aidés ne sont utilisés que dans une logique de « contrats pas chers » pour palier temporairement, à des manques d'effectifs.

Un bilan négatif de l'accompagnement des C.E.S.¹⁰¹ avait été fait par la section. Pour éviter un nouvel échec, elle se déclare alors prête à appuyer le dispositif avec des conditions :

- Une reconnaissance des tuteurs qui passe par une décharge de travail, une formation et, pourquoi pas, une indemnisation.
- Un recrutement conforme aux principes et le refus du copinage.

Les discussions avec l'U.L. vont conforter la section dans son choix d'appuyer le dispositif.

Finalement, en C.T.P.¹⁰², la C.F.D.T. votera pour, C.G.T. et F.O. s'abstiendront, la première considère les contrats P.A.C.T.E comme une atteinte au statut et la seconde comme de la discrimination positive.

III. la mise en œuvre.

III.1. Le recensement des besoins et les définitions de postes

Le conseil général va consulter ses services sur leurs besoins de personnel. Cinquante-sept postes seront envisagés, quarante retenus avec une attention particulière évitant les concentrations de contrats P.A.C.T.E dans un même service ou une direction.

Une réunion sera organisée avec l'A.N.P.E. et la Mission Locale pour « affiner » les postes. Le recrutement habituel se faisant à bac + 2, leur intervention sera déterminante : il s'agit d'embaucher des jeunes sans le bac ! La Mission Locale les connaît bien, c'est une partie de son public.

Le travail réalisé va amener à retirer, un à un, tous les pré-requis de diplôme ou de qualification indiqués dans les fiches de postes. Plusieurs aller-retours seront nécessaires pour aboutir à la forme finale, chaque retour dans les services tendant à faire remonter les exigences revues à la baisse par le groupe de travail. Il s'agissait de former des jeunes pour leur permettre d'occuper les postes proposés, pas de recruter des personnes immédiatement

¹⁰¹ Contrats Emploi Solidarité

¹⁰² Commission Technique Paritaire

opérationnelles. Ce n'est pas la façon habituelle de recruter pour les services du Conseil Général.

Les responsables de service ont l'habitude de choisir les personnes qu'ils recrutent. Ils avaient donc émis le souhait de participer à la sélection des candidats. La direction refusera arguant la lourdeur que cela entraînerait.

Des interventions de différents acteurs, dont la section C.F.D.T., auprès du politique alerteront sur les risques de dérive du dispositif par le niveau élevé demandé. Un recadrage du président du conseil général permettra de mettre les choses au point. Les fiches de postes n'auront finalement aucun pré-requis en terme de diplôme ou de qualification.

Il n'y aura pas d'intervention des organisations syndicales dans le processus de recrutement qui relève de la responsabilité de l'employeur.

Une fois définis, les postes seront diffusés par la Mission Locale et l'A.N.P.E.: 1070 candidatures seront déposées, soit 390 personnes (chacune pouvant postuler sur plusieurs postes).

III.2. La sélection des dossiers et les auditions

Une commission va être chargée de sélectionner trois candidats par poste pour les auditions. Elle ne devra retenir que des jeunes qui ne peuvent pas, théoriquement, intégrer la catégorie C de la fonction publique territoriale : des jeunes éloignés du marché du travail, peu diplômés (B.E.P.C. maximum) et issus des quartiers « sensibles ». Il sera fait attention à ne pas sélectionner des personnes qui pourraient mettre les agents en difficulté¹⁰³. Ils devaient avoir quitté l'école depuis douze mois pour ne pas inciter certains à le faire pour poser une candidature.

135 dossiers seront retenus, dont 60 venant de quartiers sensibles et 70 déjà intégrés dans des dispositifs existants (C.I.V.I.S. ou autre).

La Mission Locale va proposer aux jeunes retenus une préparation à l'audition qui comprendra : une présentation des contrats P.A.C.T.E, du Conseil Général et une simulation d'entretien.

¹⁰³ Certains jeunes ont des casiers judiciaires non vierges, par exemple.

Les auditions dureront ¼ d'heure. Les critères de sélection seront :

- la motivation pour travailler, pour la formation et pour intégrer la fonction publique,
- le souci de la diversité,
- la situation sociale (éviter que certains « tombent » dans le R.M.I.),
- la capacité d'occuper un emploi, ce qui n'était pas le cas de tous.

Beaucoup des candidats ne percevront pas l'enjeu que représentait cette audition : la possibilité d'intégrer, à terme, la fonction publique territoriale.

C'est au cours de ces auditions que le personnel du Conseil Général va découvrir le public visé. La surprise est grande. Ils rencontrent une réalité à laquelle ils n'avaient pas été confrontés jusque là. La phase des auditions est décrite comme intense par les membres des jurys. Pas seulement par le nombre important de candidats reçus, chaque groupe voit 27 à 28 jeunes par jour, mais surtout par les émotions qu'ils auront tout au long de ce travail en découvrant des histoires personnelles.

Les deux tiers des 60 jeunes retenus¹⁰⁴ n'ont aucune qualification professionnelle, le dernier tiers ayant un B.E.P. ou un C.A.P.. 30 viennent d'un quartier sensible et 30 étaient dans un dispositif existant (C.I.V.I.S. ou autre).

Une partie importante d'entre eux n'aurait même pas imaginé passer un concours et certains n'auraient eu aucune chance d'être embauchés pour un simple remplacement.

III.3. Les tuteurs

Parallèlement au processus de recrutement des contrats P.A.C.T.E., les services du Conseil Général vont rechercher des tuteurs dans les directions concernées. Des volontaires seront trouvés sans trop de difficulté (90% des besoins). Ce seront les chefs de services les plus réticents : les tuteurs devront dégager du temps et cela risque de désorganiser le travail.

Une formation sera conçue à leur attention. La première ayant lieu avant l'arrivée des contrats P.A.C.T.E. Elle sera d'ailleurs jugée un peu abstraite par les participants. Ne

¹⁰⁴ 40 titulaires et 20 en liste d'attente.

connaissant pas la personne qu'ils devront accompagner, ils auront du mal à cerner leurs besoins¹⁰⁵.

Les jeunes auront, avant le début de leur contrat un rendez-vous avec le responsable du service et le futur tuteur pour leur présenter le cadre de travail et leur responsable hiérarchique.

III.4. L'arrivée des contrats P.A.C.T.E.

Les jeunes seront accueillis peu différemment des salariés habituels. Le président du Conseil Général sera présent et les tuteurs invités lors du déjeuner. Les jeunes seront ébahis de l'attention qu'on leur porte.

Un travail important sera fait pour rechercher des formations qualifiantes pour les jeunes. La mise en route sera un peu plus longue que prévue. Le Conseil Général travaillera avec l'A.F.P.A.¹⁰⁶.

L'arrivée dans les services va être, bien souvent, une perturbation de la routine : vêtements, attitudes et langage sont très différents de ceux dont on a l'habitude. Si chaque jeune a un tuteur, bien d'autres personnes seront amenées à travailler avec lui, à lui expliquer le travail à réaliser.

Les jeunes ont fréquemment trouvé que les exigences étaient rapidement trop fortes.

On est exploités !

Un certain nombre de mises au point seront faites par les tuteurs ou les responsables de service. Ponctualité et assiduité seront difficiles à acquérir pour certains.

Un jeune n'est pas venu travailler pendant trois jours sans prévenir !

Des demandes d'évolution dans les tenues vestimentaires seront aussi fréquentes.

Je lui ai dit que ce n'était pas une tenue pour venir travailler...

¹⁰⁵ Les formations suivantes se dérouleront après l'arrivée des jeunes.

¹⁰⁶ Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes.

Mais, ces jeunes vont également souvent dynamiser les collectifs de travail par leur volonté d'intégration et leur regard neuf sur l'activité des services. Leur enthousiasme va remettre en question certaines habitudes de se plaindre de son sort.

Vous avez là un jeune qui gagne moins que le S.M.I.C. et qui est très content. Les agents qui avaient l'habitude de se plaindre ont été amenés à relativiser leur situation personnelle.

Il faudra aussi casser les représentations des uns et des autres :

Quand on est arrivé, ils nous prenaient pour des analphabètes.

Je ne pensais pas que les fonctionnaires travaillaient autant.

Dans la quasi-totalité des cas, l'intégration se fera sans grande difficulté¹⁰⁷. Les agents seront surpris par la volonté et la capacité des jeunes à apprendre leur travail. Les problèmes sur le lieu de travail sont fréquemment liés à des difficultés externes (logement, garde d'enfant, etc.). Une fois ces problèmes résolus, la situation au travail s'améliorait. L'assistante sociale a rencontré une vingtaine d'entre eux.

Il est arrivé aussi que le service d'accueil pensait recevoir le renfort dont il avait besoin pour fonctionner normalement. Or, les jeunes ne correspondaient pas à cette attente puisqu'il fallait les former. Ils constituaient une charge de travail supplémentaire, ce qui pouvait être une source de tension.

Les agents ont souvent été contents d'aider ces jeunes. Ils avaient l'impression de faire quelque chose pour lutter contre l'exclusion, le chômage, quelque chose d'utile socialement. C'est un aspect valorisant. Dans un service, les agents se relaieront à la pause déjeuner pour aider un jeune en maths et en français, pour préparer son examen. Les relations ont pu parfois rentrer dans un registre affectif, les agents se sentant responsables de la titularisation du jeune. Cela a pu être vécu difficilement:

J'avais l'impression d'être sa mère !

Un des contrats sera rompu suite à un problème important avec un des jeunes.

¹⁰⁷ Une seule personne sera changée de service

Réclamées par la section syndicale C.F.D.T., des réunions d'une heure trente auront lieu tous les deux mois pour un échange d'expérience entre tuteurs. Lors du bilan réalisé sur ces rencontres, beaucoup diront qu'ils auraient souhaité avoir plus de temps.

Les tuteurs auront un certain nombre de personnes ressources vers lesquelles orienter les jeunes en cas de difficulté.

La formation donnée aux jeunes sera plus ou moins appréciée. Les différences de niveaux étant importantes, certains pensaient perdre leur temps et n'hésitaient pas à le dire... Le public n'était pas homogène, les plus âgés¹⁰⁸ ayant parfois l'impression d'être pris pour des gamins. Une formation à la carte aurait été préférable, mais plus coûteuse.

Les jeunes seront néanmoins très reconnaissants d'avoir été choisis, ils considéraient que c'était une chance pour eux.

III.5. L'action de la section syndicale C.F.D.T.

La section syndicale ayant décidé de soutenir la décision du Conseil Général, une partie d'entre elle va s'investir dans le suivi du dispositif et des jeunes. Une militante sera dégagée à 20% pour rencontrer les agents et les jeunes en contrat P.A.C.T.E. Une plaquette a été élaborée à l'intention de chacun de ces publics.

Dans un premier temps, il faut informer les jeunes sur ce qu'est un syndicat. Ils en ont souvent une vision caricaturale¹⁰⁹. Une réunion d'information leur sera proposée.

La question de l'adhésion des contrats P.A.C.T.E. va se poser. Peut-on demander à quelqu'un en contrat d'adhérer et de payer une cotisation syndicale ? La réponse sera apportée par la demande spontanée d'adhésion d'une des personnes en P.A.C.T.E.¹¹⁰. Dans l'ensemble cependant, le personnel au contact des jeunes, aura tendance à leur déconseiller l'adhésion qui constituerait, à leurs yeux, un risque pour leur titularisation¹¹¹.

¹⁰⁸ Les jeunes avaient entre 18 et 25 ans à leur arrivée.

¹⁰⁹ Ce qui est moins souvent le cas parmi les personnes en contrat P.A.C.T.E ayant déjà une expérience professionnelle.

¹¹⁰ Elle bénéficie d'une cotisation syndicale spéciale

¹¹¹ Ce qui ne se confirmera pas puisque la personne adhérente a été titularisée.

La section a tenté, et réussi, à améliorer les conditions d'emploi des contrats P.A.C.T.E. Ils auront accès au C.O.S.¹¹² rapidement, dans les mêmes conditions que les autres agents. La rémunération sera portée à 90% du S.M.I.C. au bout de six mois de présence.

Un travail de défense individuel des contrats P.A.C.T.E., sera réalisé pour obtenir plus d'indulgence et la reconnaissance de la nécessité d'un temps d'adaptation.

La section invitera également deux jeunes dans des réunions interprofessionnelles locales, pour faire part de leur expérience au groupe des cadres du syndicat des collectivités locales. Plusieurs articles dans la presse C.F.D.T. porteront également sur ce dispositif et, après une certaine hésitation de la part de la section, trois jeunes seront interviewés.

L'action portera également sur les tuteurs. La section demandera du temps dégagé, qu'elle n'obtiendra pas. Par contre, sa demande de valorisation de la fonction a reçu une première réponse positive, symbolique certes, mais très appréciée : une rencontre avec le Directeur Général qui les a remerciés. La section demande une reconnaissance en terme de carrière. Ce point là n'a pas encore été tranché. Pour certains, il s'agit de leur première expérience d'encadrement.

Des contacts réguliers avec des tuteurs auront lieu après l'arrivée des jeunes. Un questionnaire leur sera envoyé. Le taux de retour sera très bon : 50%. Ils semblent assez satisfaits de l'accompagnement dont ils ont bénéficié.

III.6. La titularisation

La perspective de la titularisation sera source d'inquiétude pour les jeunes. Elle venait s'ajouter à l'examen professionnel qu'ils devaient également réussir. Le travail de certains a pu être perturbé. Lors des réunions d'information organisées par la section syndicale C.F.D.T., beaucoup de questions concernaient ces aspects. Le service ressources humaines a essayé de dédramatiser cette étape tout en mettant en avant l'enjeu. Il ne fallait pas non plus laisser penser que la titularisation serait automatique. Le passage en commission devait rester un moment formel important.

¹¹² Comité de Œuvres Sociales.

La commission de titularisation se réunira en juillet 2007 pour examiner la situation de la première vague de contrats P.A.C.T.E. Pour cela, elle disposera d'une évaluation du tuteur complétée par le responsable de service. Les jeunes auront ensuite un entretien au cours duquel ils pourront discuter de cette appréciation.

La commission donnera son avis pour chacun, avis qui devra être ensuite validé en C.A.P.¹¹³. Cette étape n'était pas une obligation pour l'employeur. Aucun recours n'était donc possible, mais les discussions ont permis de faire évoluer quelques dossiers.

Sur les 38 jeunes concernés¹¹⁴, 30 seront titularisés. Sept seront prolongés de trois à six mois, soit pour faire preuve d'un effort d'intégration (quatre), soit pour repasser l'examen professionnel (trois). Il semblerait que deux d'entre eux ont un fort risque de ne pas être titularisés, leurs services ayant émis de fortes réserves. Le dernier ne sera pas titularisé.

IV. Les difficultés rencontrées

IV.1. Une mesure marquée politiquement

Les contrats P.A.C.T.E ont été créés par le plan Boorlo; une partie des réticences rencontrées avait des origines politiques, tant au niveau des organisations syndicales qu'au niveau des élus.

Le président du conseil général, de gauche, a semble-t-il été critiqué au sein de son parti pour avoir mis en œuvre cette mesure issue d'un gouvernement de droite. Aucune de ces critiques n'est cependant officielle.

Les réactions syndicales sont aussi marquées politiquement. Comme évoqué plus haut, F.O. s'opposera à une mesure de « discrimination positive »¹¹⁵, avant de modérer ses interventions et de s'abstenir en C.T.P. La section C.F.D.T. sera cependant critiquée sur ce registre tant par F.O. que par la C.G.T.

¹¹³ Commission Administrative Paritaire

¹¹⁴ Une personne était en congé maternité au moment de la titularisation et une autre est arrivée en mars 2007 après le départ d'un des jeunes.

¹¹⁵ Elle ira jusqu'à qualifier les contrats PACTE de *CPE (Contrat Première Embauche) de la fonction publique*.

IV.2. « C'est difficile de s'occuper d'insertion »

Les équipes syndicales n'ont pas l'habitude de rencontrer des personnes en contrat aidé. Elles ne s'en occupent peu parce qu'elles ne savent pas quoi faire pour elles en dehors de demander leur titularisation. Une étude réalisée par l'U.L. auprès des équipes sur leur action en direction des C.E.C.¹¹⁶ et C.E.S.¹¹⁷ avait eu peu de retours. Ce n'est pas un sujet de préoccupation immédiate, en partie à cause de sa complexité, mais, également par le fait que les personnes en contrats aidés ne sont présentes que pour une durée limitée dans le temps.

La fonction publique, c'est la titularisation, les autres contrats c'est compliqué.

Dans le cas présent, ces personnes ont vocation à intégrer le personnel du Conseil Général, pas à le quitter. Ce seront bientôt des agents comme les autres et une action syndicale « classique » est donc pertinente. La section a décidé de s'investir dans le suivi des personnes en leur proposant des rencontres. Jusqu'à présent, ces réunions sont spécifiques, mais ce ne sera plus le cas après une dernière rencontre, après leur titularisation. Un effort important d'écoute des jeunes, des tuteurs et des personnels dans les services concernés a été réalisé. Quelles sont leurs questions, leurs attentes, leurs difficultés ?

Les représentations sur le public de ces contrats peuvent aussi constituer un frein. Mais, comme on l'a vu, celles-ci évoluent avec le temps.

¹¹⁶ Contrat Emploi Consolidé

¹¹⁷ Contrat Emploi Solidarité

IV.3. Le poids du statut

Au départ, les contrats P.A.C.T.E. concernaient des postes accessibles par concours. Pour ne pas mécontenter les agents en attente de titularisation, ils ont finalement concerné ceux auxquels on accède sans concours. Les personnels comprenaient mal qu'on puisse déroger à la règle.

Pourquoi ces jeunes peuvent entrer sans concours, alors que nous on a été obligés de le passer, ce n'est pas juste.

Les contractuels déjà présents peuvent se sentir lésés par l'arrivée des personnes en contrat P.A.C.T.E. Certains d'entre eux attendent depuis des années leur titularisation. Pourquoi ces jeunes passeraient avant eux ?

La réponse syndicale a consisté à expliquer :

1. Que les situations n'étaient pas comparables, que ces jeunes n'avaient aucune chance de rentrer par concours ;
2. Que ces emplois ne venaient pas en remplacement d'autres postes, mais en supplément ;
3. Qu'elle continuerait à réclamer la titularisation des autres contractuels.

IV.4. « Mes enfants d'abord ! »

Beaucoup de salariés ou d'élus du conseil général ont des proches ayant des difficultés liées à l'emploi; elles verraient d'un bon œil de pouvoir leur faire profiter de l'opportunité de rentrer dans la fonction publique. Ce type de réaction, humaine, se retrouve également parmi les personnes syndiquées. Le risque est alors la dérive par rapport aux objectifs qui sont d'embaucher des jeunes sans diplômes issus des quartiers sensibles. Des discussions en interne ont visé à faire admettre qu'il fallait rester attentif au respect des objectifs de recrutement. Les valeurs de l'organisation syndicale sont incompatibles avec le clientélisme.

Un des rôles importants de la section a donc été de rester vigilante pour éviter toute dérive. Elle a été aidée par d'autres acteurs qui ont également alerté le président du Conseil Général de ces risques.

IV.5. Accepter de prendre des risques

La section ne considère pas le dispositif comme idéal, mais elle va s'engager pour le rendre le meilleur possible. Elle sait qu'elle n'obtiendra pas tout ce qu'elle demandera, mais pense qu'il y a une chance pour ces jeunes, de rentrer dans la fonction publique, et ils n'auraient jamais pu le faire par les modes de recrutement habituels. Il faut lancer l'opération et essayer de l'améliorer par la suite. L'enjeu mérite qu'elle s'engage.

La prise de risque est cependant limitée par l'aspect politique de la décision. Le dispositif est porté par le président du conseil général qui va suivre de près le déroulement. Il y a un enjeu pour lui également. Il a intérêt à ce que tout se passe bien et fera tout son possible pour que cela soit le cas.

IV.6. Prendre toute sa place

La section considère qu'elle a joué un rôle dépassant le simple accompagnement de la décision de l'employeur. En effet, ses interventions ont permis de faire évoluer le dispositif. Elle regrette cependant trois choses :

1. Ne pas avoir joué un rôle d'impulsion. Ses interventions ont surtout consisté à améliorer certaines propositions du Conseil Général et à aider les services à relativiser les problèmes rencontrés avec les jeunes. Elle aurait parfois souhaité un rôle plus moteur.
2. De ne pas disposer de plus d'informations. La direction n'a pas permis un « retour sur l'engagement ». Les informations données à la section étaient les mêmes que celles données aux organisations syndicales n'ayant pas voté pour le dispositif. Elles ne dépassaient pas ce qu'il est convenu de donner lors de la consultation des représentants du personnel. La section n'a pas la liste des contrats P.A.C.T.E. dans les collèges¹¹⁸ et dans les centres route.
3. Formaliser plus les points discutés avec l'employeur, pour clarifier et faire reconnaître le rôle qu'elle pouvait jouer dans le dispositif.

¹¹⁸ Obtenue après la période d'enquête.

V. Bilan et perspectives

V.1. Un bilan largement positif pour la première vague de recrutement

Les jeunes aujourd'hui titularisés sont sortis de la précarité, et c'est un résultat important. La plupart d'entre eux n'est sans doute pas encore opérationnelle à 100% n'ayant eu qu'un an pour s'intégrer dans les équipes, découvrir le travail et suivre une formation assez consommatrice de temps (jusqu'à trois jours par semaine). Leurs absences pouvaient avoir des répercussions sur leur activité dans le service et, dans certains cas celle d'autres agents.

Personne ne remet en cause l'intérêt de limiter la période en contrat aidé, même s'il faudra quelques mois supplémentaires pour que ces jeunes soient réellement des agents comme les autres. L'équilibre trouvé entre limitation de la précarité et formation semble satisfaisant aux acteurs.

On peut néanmoins penser que les échecs auraient peut-être été évités avec des contrats plus longs. On notera d'ailleurs que les situations des jeunes concernés laissent tous les acteurs mal à l'aise.

Le travail réalisé en commun par le Conseil Général et la Mission Locale a amorcé un partenariat. Des présentations des métiers du département sont réalisées régulièrement par le service ressources humaines pour les jeunes de la Mission Locale.

V.2. Les incertitudes des deuxièmes et troisièmes vagues de recrutement

V.2.a. Des difficultés de recrutement

Le travail de recrutement pour la seconde et la troisième vague de postes a été plus facile, les choses ayant été rodées lors de la première vague.

Cependant, beaucoup de jeunes retenus sur dossier ne viendront pas aux auditions. Plusieurs éléments ont été mis en avant pour expliquer cela :

- Les postes sont plus dispersés sur le département, les difficultés de déplacement sont plus fréquentes ;
- Les métiers sont plus durs, plus techniques, moins attractifs ;

- Des métiers bénéficiant d'un marché de l'emploi plus tendu, avec plus de facilité de trouver des postes dans le privé, mieux rémunérés.

En conséquence, il reste des postes non pourvus et le Conseil Général lance une quatrième vague de recrutement.

V.2.b. Des contextes sociaux très différents

La seconde vague de recrutement concernait des postes T.O.S.¹¹⁹ dans les collèges. Ces agents ne sont rattachés au Conseil Général que depuis janvier 2007 et les contrats P.A.C.T.E. sont arrivés en avril de la même année. Ce personnel ayant déjà à gérer leur nouveau contexte institutionnel¹²⁰, accueillir en même temps des jeunes à former et intégrer n'est pas évident. Il semblerait de plus que ces équipes sont souvent dans des situations sociales complexes et difficiles. Des tensions sont apparues entre le personnel géré par l'Education Nationale et celui géré par le Conseil Général du fait des meilleures conditions d'emploi de ce dernier. Le climat social y est très conflictuel et semble donc peu favorable à l'arrivée des contrats P.A.C.T.E.

Contrairement aux services du Conseil Général, la plupart des tuteurs ne sont pas des volontaires. Ils ont été désignés par les chefs d'établissements. Les rencontres entre tuteurs sont prévues, mais moins fréquentes¹²¹ à cause de leur dispersion géographique. La présence de nombreuses personnes en contrats aidés¹²² et de non titulaires¹²³ peut créer des tensions entre celles qui ont vocation à être titularisées, les contrats P.A.C.T.E, et celles, présentes depuis plus longtemps qui ont, du coup, moins de chance de l'être.

Les besoins des collèges n'ont pas été recensés comme l'ont été ceux des services du Conseil Général. Il a été décidé de créer un emploi P.A.C.T.E. par collège¹²⁴. Dans certains, les personnes en contrat P.A.C.T.E. n'ont rien à faire...

Les jeunes sont beaucoup plus isolés. Dans les services centraux, ils pouvaient, comme les tuteurs, plus facilement rencontrer leurs pairs et s'épauler mutuellement.

¹¹⁹ Techniciens et Ouvriers de Service

¹²⁰ Double hiérarchie : Education Nationale, les responsables d'établissement dépendant de ce ministère et Conseil Général

¹²¹ Trois rencontres seulement au lieu des rencontres bimestrielles de la première vague.

¹²² Certaines personnes ont enchaîné plusieurs contrats aidés (Contrat Emploi Solidarité puis Contrat d'Avenir)

¹²³ Une personne sur six.

¹²⁴ Certains collèges ont fermement refusé d'accueillir un contrat PACTE.

La C.F.D.T., comme les autres organisations syndicales, est peu présente dans les collèges et la section du Conseil Général, qui mène un travail de syndicalisation du personnel, n'a pas la même capacité à être informée de ce qui se passe dans les établissements. Le peu d'information dont elle dispose provoque une forte inquiétude. Un bilan avec le service des ressources humaines est prévu.

Il semblerait qu'un contrat ait été rompu.

Concernant la troisième vague, le rattachement des équipes des centres routiers (ex-direction de l'équipement) au conseil général n'est pas encore réalisé¹²⁵ et les jeunes arrivaient en septembre. Dans ce cas également, on peut avoir des craintes sur le bon déroulement de l'intégration¹²⁶, du fait de l'isolement des jeunes, de l'intégration au sein du conseil Général des équipes, etc. Contrairement aux collèges, la présence syndicale est plus importante et la C.G.T. a demandé aux tuteurs de leur faire remonter les informations.

V.3. Un avenir limité

Le Conseil Général ne va pas multiplier les recrutements en contrats PACTE avec un tel volume. Le dispositif s'arrêtera en conséquence avec l'intégration des dernières personnes. Il est possible que des recrutements ponctuels passent par ce type de contrat, mais, ils ne mobiliseront pas autant de moyens, tant du côté du Conseil Général que de celui de la section syndicale C.F.D.T.

D'ici là, il reste beaucoup de travail à accomplir pour assurer le succès des deuxièmes, troisièmes et quatrièmes vagues de recrutements.

¹²⁵ Il le sera en janvier 2008, les personnels pouvant d'ailleurs opter pour détachement longue durée plutôt que pour une intégration.

¹²⁶ Le travail d'enquête étant achevé au moment de l'arrivée des jeunes, nous ne disposons pas d'informations précises à ce sujet.

ANALYSE TRANVERSALE

Si chacune de monographie constitue un cas intéressant en soi, il est cependant nécessaire de dépasser ces situations spécifiques pour avoir une analyse de ce qui les rapproche et de ce qui les différencie.

Les résultats de cette analyse transversale sera présentée en trois parties. Pour chacune d'entre elles, seuls les aspects extrapolables à d'autres actions non étudiées seront abordés. Il s'agit de se distancier des différents contextes pour en tirer des enseignements plus larges, éventuellement généralisables à toute action syndicale sur l'emploi.

Dans la première partie, il sera question de la naissance de ces actions. L'importance de la structure à l'origine du dispositif sera mise en évidence, ainsi que la nécessité d'avoir un élément déclencheur. Enfin, les aspects innovants de ces actions seront observés.

Dans la seconde partie, un éclairage sera donné sur les points clés de la vie des ces actions : la nécessité d'un positionnement, interne et externe, clair ; la façon dont les équipes arrivent à trouver les informations nécessaires à la bonne compréhension des questions à traiter ; les ressources mobilisées par les équipes pour faire face aux besoins de ces dispositifs.

La troisième partie s'intéressera aux conditions nécessaires à la pérennisation de ces dispositifs, plus particulièrement aux questions de la charge de travail que représentent ces actions et à leur évaluation.

I. Comment naissent ces dispositifs ?

Cette première partie s'intéresse à l'apparition des actions en faveur de l'emploi. Qui en est à l'origine ? Quel en est l'élément déclencheur ? Pourquoi débutent-elles à ce moment là ? Un dispositif, quel qu'il soit, n'apparaît pas de façon spontanée, c'est le résultat d'un processus plus ou moins long. La personne ou la structure qui l'initie va le modeler en utilisant les ressources à sa disposition et en fonction de ses interrogations, ses réflexions et ses valeurs.

I.1. L'origine de l'action

Si dans tous les cas, une structure syndicale est porteuse de l'action étudiée, elle n'en est pas forcément l'initiatrice. Les diverses situations observées ont chacune une influence différente sur les moyens qui ont été déployés initialement et les questions que l'équipe a dû trancher, avant de mettre en place le dispositif.

I.1.a. L'équipe syndicale est à l'origine du projet

Dans deux des cas étudiés (**Groupe Emploi** et **Recherche de Repreneurs**), c'est l'équipe syndicale porteuse (respectivement l'Union Régionale Interprofessionnelle et le syndicat) qui crée le dispositif. La première phase consiste alors, pour la personne qui en a l'idée, à convaincre la structure de l'intérêt de l'action envisagée.

A chaque fois, une partie de l'équipe n'est pas convaincue, a priori, de l'intérêt ou la légitimité de la démarche.

Pour le **Groupe Emploi**, une partie des syndicats présents dans l'U.R.I. ne voit pas l'intérêt d'une démarche qui semble faire doublon avec l'existant : les soutiens des fédérations professionnelles dans les situations de négociation de plans de sauvegarde de l'emploi (P.S.E.). Cela pose la question de la légitimité de la structure régionale à s'investir dans ces négociations. Quel va être son apport, sa « plus-value » ?

Pour la **Recherche de Repreneurs**, la question qui se pose est : est-ce le rôle d'un syndicat de rechercher un repreneur ? Là encore, c'est la légitimité qui est questionnée.

On constate alors, dans les deux cas, qu'avant la mise en place officielle ou la généralisation de la pratique, un test est mené. C'est la réussite de cette première action qui va permettre son adoption définitive. Un succès est nécessaire pour convaincre, à l'intérieur même de l'organisation, de l'intérêt de la démarche.

Pour le **Groupe Emploi**, ce sera l'amélioration substantielle des mesures sociales du P.S.E. « test » qui va permettre la reconnaissance du bien fondé de l'action, également en dehors de l'organisation syndicale.

Il a été nécessaire de démontrer à l'organisation l'utilité. Il a fallu expérimenter avant que cela soit décidé. C'est ce qu'on a fait avec l'entreprise « Untel ». On a démontré l'intérêt de l'accompagnement, y compris aux autres acteurs, comme la Direction Départementale du Travail.¹²⁷

Dans le cas de la **Recherche de Repreneurs**, ce sera le sauvetage d'emplois a priori condamnés qui confortera l'équipe à persister dans cette voie.

Dans les deux cas, ce sont des membres de l'équipe porteuse qui vont assurer le fonctionnement et le pilotage du dispositif. Les ressources matérielles nécessaires, essentiellement du temps militant, seront prises au sein de la structure.

I.1.b. Une autre structure C.F.D.T. a sollicité l'équipe porteuse

Le **Suivi des Intérimaires** a été lancé dans le cadre d'un travail plus large de la confédération C.F.D.T. : les sites pilotes contre l'exclusion. La section porteuse a été contactée par l'intermédiaire de l'U.R.I. Le premier travail a donc été réalisé par la confédération et l'U.R.I. qui ont dû convaincre la section d'accepter de porter le projet.

On a tenté de convaincre les militants. On a fait une réunion avec l'U.R.I., la Confédération et quelques militants. On a eu de réels échanges. Certains ont dit que ce n'était pas à nous de le faire : on défend les salariés de l'entreprise, l'emploi dans notre entreprise (...). Une collègue, qui n'était pas très chaude au départ, a finalement accepté et une autre personne voulait bien s'impliquer. Aujourd'hui, on est cinq sur ce dossier-là.

Plusieurs questions ont été posées :

- Est-ce à la section de s'occuper de l'externe à l'entreprise ?
- Est-ce le rôle de l'organisation syndicale de faire du suivi de demandeurs d'emploi et de l'insertion ?
- A-t-on des ressources à consacrer à cette action ?

¹²⁷ Les passages en italiques sont des extraits des entretiens réalisés au cours de l'enquête.

Légitimité et capacité à agir sont interrogées.

Ces questions restent en suspens, une partie de la section considérant que ce n'est pas de son ressort. Un accord a été trouvé et passe, ici aussi, par la mise en place d'une phase d'expérimentation. Cependant, contrairement aux deux cas précédents, le dispositif n'est pas encore sorti de ce temps de test. Il n'y a donc pas de réponse « définitive » quant à la légitimité et à la pertinence de l'action.

Le pilotage du dispositif sera assuré par la section, mais également par les structures solliciteuses, U.R.I. et Confédération, qui y consacreront des moyens militants. Le quotidien restera toutefois à la charge de la section.

I.1.c. Un projet de l'employeur est à l'origine de l'action

Deux terrains sont dans cette situation, à des degrés différents.

Les **Contrats PACTE** ont été créés par l'employeur, sans intervention syndicale dans la décision.

Le cas des **Accords Emploi** n'est pas aussi net. Si c'est généralement l'employeur qui est à l'origine de la négociation de l'accord, il arrive que l'organisation syndicale ait été en demande de discussion depuis longtemps. Il n'est alors pas toujours évident d'attribuer l'origine de l'accord. Une chose est toutefois sûre : au niveau national, les discussions n'ont lieu que lorsque l'employeur le décide. C'est lui qui fixe l'agenda des négociations. Il peut jouer de la division syndicale pour reporter à plus tard un sujet de négociation : différentes organisations ne souhaitant pas l'ouverture du débat, il sera donc difficile d'arriver à un accord.

L'impulsion vient de l'employeur, c'est normal. L'emploi fait partie de la stratégie. L'employeur doit impulser. Si c'était les organisations syndicales qui le faisaient, ce serait un problème.

Au niveau régional, sur une des entreprises étudiées l'équipe syndicale arrive à mettre des sujets à l'ordre du jour des négociations.

L'entreprise doit avoir 6% de personnes handicapées. Nous, on voulait le respect des quotas. La direction n'y était pas fermée. On a demandé à négocier.

La première question qui se pose est, après l'annonce par l'employeur de sa volonté de négocier ou de mettre en place des contrats PACTE : doit-on soutenir le projet de la direction ou s'y opposer ? Quelles propositions peut-on faire pour améliorer l'accord ou le dispositif ?

Les moyens déployés initialement seront ceux habituels aux négociations ou aux I.R.P.¹²⁸. Le dispositif ne se différenciant pas des pratiques courantes, il n'y sera pas consacré de ressources spécifiques.

Il n'y a pas de pilotage coordonné entre les différents acteurs de l'action. L'employeur donne le tempo et la section syndicale réagit ou intervient à sa propre initiative quand elle le juge nécessaire.

I.1.d. Les pouvoirs publics¹²⁹ à l'origine du dispositif

Dans le cas de la **Charte de Qualification**, ce sont des responsables techniques de collectivités territoriales qui sont à l'origine de l'action étudiée. Mais, le dispositif s'appuie sur des travaux pré existants dans lesquels l'organisation syndicale était impliquée depuis quinze ans. L'équipe porteuse n'est donc pas initiatrice, mais le travail qu'elle a réalisé, avec d'autres, a servi de base à la Charte.

La question initiale est alors : quelle place va-t-elle occuper dans le dispositif ? La réponse ne dépend pas que d'elle puisqu'elle n'est qu'un des multiples acteurs de l'action menée. Le rôle qu'elle va jouer ne sera pas donné d'entrée. La **Charte de Qualification** va s'organiser, à défaut de se structurer, au fil du temps. C'est dans l'action elle-même que la place de l'équipe syndicale va se définir.

Les moyens mis en œuvre dépassent largement les ressources syndicales. La Charte est financée principalement sur des fonds publics et secondairement par les employeurs. L'équipe syndicale va lui consacrer du temps militant, c'est tout ce qu'elle peut apporter. De ce fait, elle ne signera pas la Charte, ne se considérant pas comme un financeur et ne pouvant pas, en conséquence, jouer un rôle de décision.

¹²⁸ Instances Représentatives du Personnel.

¹²⁹ Les pouvoirs publics ne sont pas, dans ce cas là, présent comme employeur. On serait, sinon, dans le cas précédent comme pour les **Contrats PACTE** où le conseil général est l'employeur, public, à l'initiative du dispositif.

I.1.e. L'origine de l'action, déterminant des moyens mobilisés

Comme on vient de le voir, l'origine de l'action a une influence sur les moyens mobilisés pour faire vivre le dispositif et donc sur le rôle joué par l'équipe syndicale porteuse.

Quand l'initiative est interne à la C.F.D.T., les ressources utilisées pour faire vivre le dispositif au quotidien seront essentiellement celles de l'organisation syndicale. Plusieurs structures C.F.D.T. peuvent être impliquées à des degrés divers. Le **Suivi des Intérimaires**, par exemple, est porté par la section syndicale, mais, l'U.R.I. et la Confédération participent aux réunions de pilotage. Des moyens externes peuvent également être impliqués, mais ils seront secondaires. Ainsi, l'employeur accorde des moyens au **Suivi des Intérimaires**, mais ne participe pas au pilotage.

A l'inverse, quand l'initiative est externe, les moyens de portage seront également essentiellement mobilisés en dehors de la C.F.D.T. qui peut néanmoins s'impliquer à des degrés divers. Ce sera le cas des **Contrats PACTE**, voulus par l'employeur, mais dans lequel la section va s'investir significativement.

Il faut cependant relativiser la dichotomie interne/externe. Si, dans le cas de la **Charte de Qualification**, son origine est bien externe à la C.F.D.T., on peut considérer que son travail réalisé sur l'aide à domicile dans la région, n'est pas étranger à sa création. L'organisation syndicale a tenu une place importante sur ce dossier, y compris dans les réflexions partenariales antérieures ayant conduit à la charte.

Ces dispositifs n'apparaissent pas tous d'un coup, ils peuvent être un produit de l'histoire de la structure syndicale porteuse.

I.2. L'élément déclencheur

Pour exister, il faut, à ces dispositifs, un élément qui va permettre leur émergence. Différents éléments déclencheurs ont été observés.

I.2.a. Une sollicitation externe à l'organisation syndicale et liée à un contexte social ou législatif particulier

La décision de recruter des jeunes en contrat PACTE a été prise par le conseil général qui cherchait à prolonger les dispositifs en faveur de l'insertion des jeunes qu'il avait mis en place. Le plan Borloo de cohésion sociale lui en a fourni l'opportunité.

Les thèmes abordés par les négociations de branche dans le cas des **Accords Emploi** sont définis par l'employeur, le plus souvent après une évolution législative importante dans le domaine concerné par l'accord.

La **Charte de Qualification** naît de volonté d'une personne d'un conseil général de développer et structurer le secteur de l'aide à domicile suite au vote de l'Allocation Personnalisée à l'Autonomie.

Le déclencheur est donc un événement contextuel qui amène un acteur à agir en réaction. Cette initiative va être plus ou moins accompagnée par l'équipe syndicale porteuse et par d'autres partenaires.

I.2.b. Une sollicitation de la confédération C.F.D.T.

C'est une demande de la Confédération C.F.D.T. qui va amener l'équipe porteuse à s'intéresser au **Suivi des Intérimaires**. Sans cette intervention, l'action n'aurait pas existé, la section syndicale ayant beaucoup d'autres activités, certaines déjà liées à des sollicitations confédérales.

C'est aussi le cas pour les **Contrats PACTE**. La section C.F.D.T. du Conseil Général a également été incitée par l'Union Locale à participer aux « Sites pilotes de l'insertion » lancés par la Confédération.

I.2.c. Un élément permettant la cristallisation des demandes de sections syndicales

Les deux derniers cas naissent sur un mode proche. Des demandes d'aides répétées de sections syndicales pour maintenir l'emploi et favoriser le reclassement de salariés licenciés conduisent les équipes porteuses à mettre en place le dispositif. Mais c'est une démarche spécifique qui permettra, dans ces deux situations, de trouver une réponse à ces demandes.

Dans le cas du **Groupe Emploi**, ce sera la rencontre entre un membre de l'équipe porteuse et un expert auprès de comités d'entreprises qui connaît bien le sujet et fera profiter l'équipe de son expérience.

Dans le second, ce sera la liquidation d'une entreprise de 130 salariés qui poussera l'équipe syndicale à rencontrer un repreneur potentiel, dernier recours avant la suppression de tous les emplois.

I.2.d. Des dispositifs répondant à une demande sociale

Les dispositifs n'apparaissent pas spontanément. Ils sont une réponse de l'équipe porteuse à une demande sociale qu'elle perçoit directement ou qui est apportée par un autre acteur. Trouver le mode de réponse approprié, réaliste en terme de moyens à mobiliser et légitime, demande du temps.

Si le déclenchement de l'action dépend parfois d'autres acteurs (employeur, confédération, etc.), d'un événement ou d'une rencontre permettant d'élaborer l'idée du dispositif, cela ne signifie pas que l'équipe syndicale ne réfléchit pas depuis longtemps à la question. Quand ce n'est pas le cas, l'adhésion de l'équipe sera plus difficile, voire impossible, à obtenir. Il faudra alors renoncer à l'action ou ne s'appuyer que sur des personnes volontaires.

I.3. L'innovation au cœur des dispositifs

Les terrains de l'étude ont été sélectionnés parce qu'ils semblaient intéressants, pour cinq d'entre eux, par leur aspect innovant¹³⁰. L'innovation porte sur plusieurs points, variables selon les terrains.

I.3.a. Le dispositif s'intéresse à un public nouveau

Deux dispositifs concernent une population que les organisations syndicales n'ont pas l'habitude d'aborder : les personnes en contrats aidés pour les **Contrats PACTE** et les

¹³⁰ Le sixième, Les **Accords Emploi**, a été choisi du fait de son intensité plutôt que de ses aspects innovants.

personnes en parcours d'insertion pour le **Suivi des Intérimaires**. Les publics en insertion n'étaient pas présents dans les services du Conseil Général, ni identifiés comme tels dans les ateliers de X.

Dans la fonction publique, on ne s'occupe pas des emplois aidés. La fonction publique, c'est la titularisation. Les autres contrats, c'est compliqué. Contrats PACTE

On a recensé les adresses connues et on a envoyé un courrier. Mais, c'est difficile de s'adresser à ces personnes par écrit. Suivi des Intérimaires

La question qui s'est alors posée est : qu'est-ce que l'organisation syndicale peut leur apporter ? Il n'y a pas de réponse simple et immédiate. Des premières propositions vont cependant être faites avant la rencontre avec le public.

Dans le cas des **Contrats PACTE**, le réflexe a été de réclamer une meilleure rémunération et une formation de qualité¹³¹. Dans le cas du Suivi de Intérimaires, la réponse initiale a été : l'apport de l'organisation syndicale est sa capacité à construire un réseau d'interlocuteurs qui pourront répondre aux besoins des personnes. Cette seconde réponse, sans aucun doute plus innovante, est sur le registre du principe, l'idée n'a jamais été mise en œuvre auparavant par l'équipe, plutôt que sur des éléments très concrets comme la rémunération et la formation.

Par la suite, l'action menée en direction de ce public va évoluer, la confrontation avec lui mettant en cause les représentations de chacun.

I.3.b. Le dispositif peut s'intéresser à un champ d'intervention nouveau

Trois des dispositifs conduisent l'équipe syndicale à intervenir dans un domaine inhabituel où l'acteur syndical est souvent absent.

C'est difficile de mobiliser là-dessus : ce n'est pas dans les préoccupations immédiates des sections, il est difficile de faire quelque chose en dehors des dispositifs légaux, on a tendance à dire aux équipes que tout est prioritaire... les équipes ciblent, mais rarement l'insertion qui est compliquée. Contrats PACTE

Le **Suivi des Intérimaires** amène la section syndicale à s'occuper d'accompagnement des demandeurs d'emploi éloignés du marché du travail et d'insertion.

¹³¹ Ainsi qu'une formation pour les tuteurs, mais cela reste une action destinée à une population connue.

*On sort de plus en plus des sentiers battus. On va dans le très concret. Les organisations syndicales ont une approche plus globale des choses. L'individuel est différent, les militants ne savent pas comment empoigner ça. (...) La prise en charge individuelle fait craindre le clientélisme. C'est un pas difficile à franchir. **Suivi des Intérimaires***

La **Recherche de Repreneurs** est une activité peu banale, c'est d'ailleurs ce qui explique sa présence dans l'échantillon. Cette activité est plus souvent du ressort des organisations patronales et des tribunaux de commerces.

Les Unions Régionales Interprofessionnelles C.F.D.T. n'interviennent pas en général dans le conseil en négociation des plans de sauvegarde de l'emploi, comme le fait le **Groupe Emploi**.

L'idée était d'apporter une réponse pérennisée à des situations répétées. Il fallait accompagner les équipes par un groupe régulièrement confronté à ces questions. D'ailleurs, les entreprises ont les mêmes démarches avec des intervenants externes.

Cet investissement d'un champ d'action nouveau pose, d'ailleurs, les questions de la légitimité de cette façon d'intervenir de l'équipe. La réponse faite dépend de chaque situation.

Le **Suivi des Intérimaires** n'a pas apporté de réponse définitive. Les acteurs s'interrogent encore. Les résultats positifs obtenus tendent à légitimer au moins en partie, cette action, mais le questionnement reste présent.

Pour l'équipe porteuse de la **Recherche de Repreneurs**, la question est tranchée rapidement : un syndicat est légitime pour sauver des emplois, tout ce qui peut être fait doit être fait vu le contexte local. D'autres acteurs restent néanmoins plus mesurés, voire sceptiques : un syndicat est-il qualifié et légitime pour intervenir dans le domaine de la gestion et des stratégies industrielles ?

Enfin, pour le **Groupe Emploi**, c'est l'importance accrue du territoire dans les plans de sauvegarde de l'emploi, notamment par les mesures de ré-industrialisation les accompagnant, qui va légitimer l'action d'un acteur interprofessionnel dans le processus de négociation. L'activité économique créée ou développée correspond rarement au même champ fédéral.

I.3.c. Le dispositif peut construire des partenariats nouveaux

Le **Suivi des Intérimaires** a construit son action et sa légitimité sur sa capacité à faire travailler ensemble les acteurs du secteur de l'insertion. La difficulté est ici de faire reconnaître sa légitimité, comme pivot, par les autres acteurs. Objectif plutôt réussi d'ailleurs, les partenaires ayant accepté de travailler sur un dispositif piloté par l'organisation syndicale.

L'U.R.I. m'avait lancé sur ces questions. Au début, je ne voyais pas ce que l'on pouvait faire. Ils voulaient qu'on travaille en réseau, à l'extérieur. Comment allait-on faire ça ?

I.3.d. L'innovation structurante des dispositifs

L'aspect innovant de ces dispositifs est très certainement une conséquence du mode de constitution de l'échantillon. Pour être repéré, il faut faire quelque chose de neuf ou de particulièrement intense.

Cet aspect innovant est très important. Le dispositif lui-même va devoir construire des outils qui n'existent pas forcément. Des solutions originales doivent parfois être apportées à ces questions nouvelles.

Au départ de l'action, il faut penser les choses avant d'y être confronté directement. Cette réflexion s'appuie forcément davantage sur les représentations de l'acteur syndical que sur la réalité objective de la situation. Si les représentations ne sont pas forcément très éloignées des réalités, l'adéquation n'est cependant jamais totale. Pour les **Contrats PACTE** par exemple, l'équipe va imaginer les actions en faveur ou en direction des jeunes à partir de l'image qu'ils ont de ce nouveau public.

Le dispositif imaginé peut être plus ou moins formalisé. Ainsi, pour le **Suivi des Intérimaires**, des réunions régulières sont organisées avec les partenaires, tandis que pour la **Recherche de Repreneurs**, les choses se font, de façon plus informelle, en fonction des opportunités.

I.4. Les risques induits

La conception des dispositifs va avoir une influence, partielle mais certaine, sur le niveau de risque pris par l'équipe syndicale. Plusieurs éléments vont jouer un rôle sur l'intensité et la nature de ce risque.

I.4.a. Le niveau d'implication de l'équipe dans le pilotage

La participation à tout dispositif non institutionnel¹³² implique l'acceptation d'en assumer politiquement les résultats. Si la responsabilité de l'organisation n'est que partielle, elle n'en sera pas moins questionnée sur d'éventuels échecs de l'action.

Moins elle assurera le pilotage, plus l'équipe syndicale aura à assumer des risques sur lesquels elle a peu de prise. Mais, un certain nombre d'acteurs, les autres organisations syndicales en particulier, ne manqueront pas de mettre en avant la participation de la C.F.D.T. en cas de situation difficile...

Deux types de configuration ont été rencontrés :

1. L'équipe est porteuse seule du dispositif (**Suivi des Intérimaires, Groupe Emploi et Recherche de Repreneurs**). Elle devra alors assumer seule les risques inhérents à l'action.
2. L'équipe est un des partenaires de l'action (**Accords Emploi, Charte de Qualification et Contrats PACTE**). Les risques politiques sont alors partagés par l'ensemble des participants. Mais, chacun d'entre eux reste exposé.

¹³² La participation à diverses commissions mises en place par les pouvoirs publics, les COPIRE (COMmission Paritaire Interprofessionnelle et Régionale de l'Emploi) par exemple, n'engage pas la responsabilité de l'organisation syndicale sur les résultats.

I.4.b. Le degré d'innovation

Une équipe qui met en place ou participe à une action innovante, s'expose à des risques supérieurs à ceux d'un dispositif routinier. Le risque ici est de se tromper dans les actions mises en œuvre et donc de ne pas répondre à la demande sociale. On peut distinguer, dans cette étude, trois niveaux d'innovation.

Deux équipes (**Suivi des Intérimaires** et **Recherche de Repreneurs**) se sont lancées dans des actions qui, à leur connaissance, n'ont jamais été réalisées auparavant et dont elles doivent inventer les modes de fonctionnement de A à Z.

Deux autres équipes participent à des dispositifs qui sont assez innovants, mais qui s'appuient soit sur un texte législatif (**Contrats PACTE**), soit sur l'expérience d'un autre acteur (**Groupe Emploi**). Ils ne démarrent donc pas sur un terrain entièrement vierge et peuvent profiter d'un minimum de cadrage.

Enfin, les deux dernières équipes (**Charte de Qualification** et **Accords Emploi**) s'inscrivent dans des modes de fonctionnement plus classiques. Le niveau d'innovation limité entraîne peu de risque.

I.4.c. L'importance des enjeux

Plus les enjeux du dispositif sont importants pour l'équipe comme pour les bénéficiaires, plus le risque pris est important. Il s'agit ici de l'éventualité d'avoir une action pénalisante plutôt que bénéfique pour le public ciblé.

Pour deux d'entre eux, l'enjeu est perçu d'emblée comme important pour les bénéficiaires. Il s'agit de permettre ou de faciliter le retour à l'emploi de salariés (**Groupe Emploi** et **Recherche de Repreneurs**). Pour les équipes porteuses, l'enjeu est relativement faible, il s'agit de réussir l'action. Les syndicalistes impliqués ont conscience de cette différence.

Les autres équipes ont en commun de ne pas avoir identifié d'enjeu très fort au départ de l'action. Pour le **Suivi des Intérimaires**, la **Charte de Qualification**, les **Accords Emploi** ou les **Contrats PACTE**, il s'agit d'aider des personnes, d'apporter un plus. Mais, comme on le verra plus loin, cette perception peut sensiblement évoluer avec le temps et la confrontation au public visé par les dispositifs.

II. Faire vivre le dispositif

Les dispositifs imaginés par les équipes porteuses, à partir de leurs conceptions a priori, vont être amenés à évoluer au fur et à mesure de l'avancée de l'action. Selon l'importance de l'écart entre leurs représentations et la réalité, mais aussi selon l'importance des innovations mises en œuvre par l'équipe syndicale, cette évolution sera plus ou moins marquée.

Chaque équipe va mettre en œuvre des actions dépendantes des objectifs qu'elle s'est donnée. Dans cette seconde partie, seuls les problématiques communes seront soulignées. Les questions spécifiques seront à rechercher dans les monographies.

Quoi qu'il en soit, toutes les actions étudiées partagent un certain nombre de préoccupations qui peuvent les mettre en difficulté. Il s'agit de la nécessité d'avoir un positionnement clair tant vis-à-vis des acteurs externes qu'internes à l'organisation syndicale, de la nécessité de trouver les informations pertinentes qui assureront un minimum d'efficacité, et enfin, de la question des moyens nécessaires à la mise en œuvre des actions.

II.1. Un positionnement clair nécessaire

Le sujet du positionnement recouvre en réalité trois questions différentes :

1. Quels sont le rôle et l'objectif de l'équipe porteuse ?
2. Est-elle compétente sur cette action ?
3. Est-elle légitime pour le faire ?

Si l'équipe porteuse s'est confrontée à ces questions en son sein au moment de la mise en route du dispositif, elle devra apporter des réponses à d'autres acteurs au cours de la mise en œuvre. Elle sera également questionnée par d'autres parties de l'organisation syndicale ou par des partenaires externes à la C.F.D.T.

Selon les cas, ce questionnement sera plus ou moins pressant, mais toutes les équipes rencontrées y seront confrontées.

II.1.a. En interne à la CFDT

Le premier acteur syndical susceptible de questionner le positionnement de l'équipe porteuse est l'ensemble de ses membres.

Dans le cas des **Contrats PACTE**, si les responsables de la section sont à l'origine de l'engagement de la section syndicale du conseil général, ils ont dû, dans un premier temps, convaincre les adhérents. Il a fallu démontrer l'intérêt d'un mode de recrutement respectant les critères de la loi, ne favorisant pas les enfants des salariés, et la différence essentielle entre la situation des jeunes concernés et celle des autres contractuels. C'est en recourant aux valeurs de l'organisation syndicale que l'équipe y est arrivée. Le soutien a été obtenu en mettant également en avant le souci de l'accompagnement des tuteurs et la volonté de faire évoluer favorablement les conditions d'emploi des jeunes, revendications qui relèvent de la pratique syndicale habituelle. La réponse est donc faite en précisant les valeurs et les objectifs de l'équipe, et en affirmant que le travail sur le dispositif ne se ferait pas au détriment des autres salariés. L'équipe aura une personne à 1/5^e de son temps dégagé pour rencontrer les agents, les tuteurs et les personnes en contrat PACTE.

L'équipe qui assure le **Suivi des Intérimaires**, a également été confrontée à ce type de questionnement interne. La section s'est beaucoup interrogée sur sa légitimité et sa capacité à agir en dehors de l'entreprise. Au moment de l'enquête, aucune réponse claire et concrète n'a été apportée à cette double interrogation. Tant que cela ne sera pas fait, les tensions induites ne pourront être résorbées. Conséquence, contrairement à la situation des **Contrats PACTE**, l'action n'est pas portée par la section dans son ensemble, mais seulement par ceux qui y participent. Le premier bilan de l'action qui doit être réalisé prochainement, le permettra peut-être.

Les autres structures de l'organisation syndicale (Syndicats, U.R.I., Fédérations, etc.) peuvent aussi interpeller l'équipe porteuse. C'est alors essentiellement son rôle qui est questionné.

Dans le cas du **Suivi des Intérimaires**, il est difficile d'associer d'autres sections et d'autres syndicats au dispositif. Une explication mise en avant est une communication ayant trop mis en avant la section de l'entreprise X, les autres équipes auraient trop l'impression que c'est le *truc de X* et en conséquence ne souhaiteraient pas s'y investir. Mais, on peut aussi penser que ces structures n'ont pas, non plus, obtenu des réponses satisfaisantes à leurs questions sur la légitimité et la capacité à agir sur le suivi des personnes.

Concernant le **Groupe Emploi**, les structures syndicales fédérales ont questionné sa légitimité. « L'interprofessionnel est-il apte à intervenir dans une entreprise qui relève de mon champ professionnel ? Qu'apporte-t-il de plus que la fédération ? » Aucune réponse claire n'a été donnée au départ de l'action, ce qui a été source de tension, certaines structures ne comprenant pas les objectifs du groupe et donc ceux de l'U.R.I. elle-même.

Une fois, j'ai contacté une équipe. Une heure après, j'avais un coup de fil du syndicat pour m'interdire d'intervenir. J'ai été surpris par ces fonctionnements. Il fallait démontrer autant en interne qu'en externe.

La mise en œuvre a montré que l'interprofessionnel est légitime pour travailler sur les bassins d'emplois. Mais, c'est également en clarifiant le rôle joué par le Groupe lors de ses interventions que les choses se sont normalisées : il ne s'agissait pas de prendre l'ascendant sur les équipes appuyées, mais bien de les aider. La réponse a été apportée dans l'action et dans la durée.

Le questionnement est un peu différent dans le cadre des **Accords Emploi**. Il peut exister des différences d'appréciation sur l'opportunité de signer un accord national entre l'équipe qui négocie au niveau de la branche et les équipes des entreprises régionales. La signature d'un accord national peut mettre en difficulté localement vis-à-vis de ses adhérents en raison d'un contexte particulier. La réponse apportée privilégie la situation nationale - l'intérêt général - par rapport aux particularismes. Ce qui amène des grincements de dents... bien compréhensibles, et parfois inévitables.

Pour la **Charte de Qualification** et la **Recherche de Repreneurs**, le questionnement interne à la C.F.D.T. n'a pas été repéré clairement. Si il a existé, il semble avoir été secondaire. On peut juste constater que ces deux équipes sont numériquement peu importantes et plutôt récentes. Ces réflexions peuvent sembler alors secondaires par rapport à des enjeux de développement et de reconnaissance.

II.1.b. En externe à la CFDT

Une action partenariale entraîne « automatiquement » un questionnement externe à la C.F.D.T. : celui des partenaires. Mais, les actions non partenariales peuvent être également concernées par cette interrogation.

L'équipe du **Suivi des Intérimaires** a dû préciser auprès des associations d'insertion partenaires le rôle qu'elle souhaitait jouer, le suivi et l'orientation des personnes, et son

apport, sa connaissance des personnes quittant l'entreprise et son réseau syndical. Ceci a nécessité du temps dans la mesure où son rôle s'est défini au fur et à mesure de l'avancée du dispositif. Une fois ces points précisés, l'inquiétude d'une nouvelle concurrence a pu faire place à la coopération. Cette réponse peut par contre être encore problématique vis-à-vis des acteurs du service public de l'emploi. Le suivi et l'orientation des demandeurs d'emplois ne relèvent-ils pas de la compétence de ce dernier ? Les équipes C.F.D.T. de l'A.N.P.E. et de l'Assedic semblent un peu réticentes à participer au dispositif, le manque de temps syndical n'est certainement pas la seule explication.

Au début, je n'ai pas vu où ils voulaient en venir. Aujourd'hui c'est clair : le boulot du syndicat, c'est de permettre d'aider les gens à retrouver du boulot en se faisant partenaire des associations, de l'A.N.P.E., de l'A.S.S.E.D.I.C., etc.

La section C.F.D.T. du Conseil Général des **Contrats PACTE** éprouve des difficultés à faire reconnaître, par l'employeur, son engagement dans le dispositif. Ce dernier ne lui reconnaît pas le droit d'être traitée différemment des organisations syndicales qui n'ont pas appuyé ces contrats. Il admet dans son discours le rôle positif de la C.F.D.T., mais ne le traduit pas dans ses actes. L'appréciation de l'engagement de la section diffère : considéré important par cette dernière¹³³, il n'apparaît pas réellement différent des pratiques syndicales usuelles à l'employeur.

L'efficacité de la **Recherche de Repreneurs** est fortement questionnée par certains acteurs locaux. L'action de la C.F.D.T. ne serait pas une réussite du point de vue économique. Si le registre utilisé est celui de l'efficacité de l'action - les reprises soutenues ont mené à des licenciements quelques temps plus tard - le fond tient, sans doute, plutôt du refus de reconnaître la légitimité d'une équipe syndicale à se mêler de gestion et de stratégie d'entreprise. Mais, ces deux aspects méritent certainement d'être clarifiés.

Dans le cas de la **Charte de Qualification**, c'est la C.F.D.T. dans son ensemble qui est questionné. Les autres acteurs ont des difficultés soit à cerner le degré d'implication de l'organisation syndicale – souvent décrite comme « absente » –, soit à voir une cohérence dans ses positions. Selon la structure syndicale qui s'exprime, la C.F.D.T. tient des discours contraires, en particulier autour du gré à gré ou du prestataire. Si les syndicalistes salariées du secteur sont fortement porteuses de la logique prestataire, les administrateurs C.F.D.T. des caisses de sécurité sociale votent parfois des mesures plus favorables au gré à gré. Les

¹³³ La C.F.D.T. a fortement médiatisé le travail effectué par la section. Cette forte exposition publique a pu jouer un rôle dans la façon dont la section voit son implication.

partenaires peuvent donc être perplexes face à cette « schizophrénie » syndicale. C'est le manque de coordination des différentes structures de l'organisation qui est, ici, mise en cause.

Le **Groupe Emploi** intervient de manière officieuse car il n'a pas de visibilité externe. Les négociations sont assurées par la section, les membres du groupe n'étant pas présents. Ne connaissant pas son existence, l'employeur et les autres organisations syndicales ne sont donc pas amenés à s'interroger sur son rôle.

Les **Accords Emploi** sont négociés dans des cadres définis depuis longtemps, négociation de branche et négociation d'entreprise, lesquels sont habituels pour l'ensemble des acteurs.

II.1.c. Savoir et faire savoir où l'on veut aller

Il est difficile de justifier d'une action sans avoir prouvé sa légitimité et sa capacité à agir. Cette démonstration peut être faite a priori, avant même de démarrer. Ce sera particulièrement le cas lorsque des moyens externes à l'équipe sont nécessaires. Il faut convaincre les adhérents et les éventuels partenaires de l'intérêt du dispositif que l'on souhaite mettre en place. Mais, dans certaines situations, en particulier celles où les innovations sont importantes, cela peut s'avérer impossible. L'action peut être engagée avant d'être définie en détail et se préciser au fur et à mesure qu'elle avance. Le manque de preuve au départ peut être compensé par des résultats intéressants.

Il est important de justifier de l'action non seulement en externe. Les acteurs internes à la C.F.D.T. sont aussi des partenaires et ne sont pas forcément convaincus que l'idée de l'équipe est judicieuse. Il est souhaitable de les rallier le plus rapidement possible à l'idée du dispositif sous peine d'être enfermé dans un petit cercle isolé de personnes.

II.2. Trouver les informations pertinentes

Pour créer et faire vivre un dispositif un certain nombre d'informations sont nécessaires. Il faut être capable de faire un « état des lieux » ou un « diagnostic » pour imaginer des réponses et vérifier fonctionnement et efficacité. Plusieurs situations peuvent se présenter : les informations sont disponibles à l'intérieur de l'organisation, elles existent mais hors de la C.F.D.T. et, dernière possibilité, elles n'existent pas. Comment les équipes vont-elles procéder pour les obtenir ?

Ces sources d'informations fonctionnent souvent à double sens : si elles permettent d'obtenir des données recherchées, elles apportent aussi parfois des éléments inattendus qui s'avèreront utiles.

II.2.a. Les sources d'information internes à la C.F.D.T.

Source évidente d'information, les adhérents et élus C.F.D.T. vont être utilisés pour savoir ce qui se passe dans les établissements et les entreprises :

- La section du Conseil Général va s'informer en questionnant ses adhérents sur la façon dont les choses se passent dans les services depuis l'arrivée des contrats PACTE. Quelques coups de téléphone permettent cela.
- Le syndicat participant à la **Charte de Qualification** va recourir à ses adhérents pour se tenir au courant de sa mise en œuvre chez les employeurs.
- Le **Groupe Emploi** est largement basé sur l'utilisation des informations qu'ont les sections syndicales auprès desquelles il intervient.
- Les **Accords Emploi** sont négociés à partir des informations remontantes des élus des entreprises régionales.
- La **Recherche de Repreneurs** va employer la ressource des adhérents pour avoir des informations, tant sur les entreprises en liquidation que sur les repreneurs potentiels.

Mais d'autres sources d'informations appartenant au réseau C.F.D.T. sont également mobilisables. Le **Groupe Emploi** va utiliser les conseils d'un militant de l'U.R.I. spécialiste des questions juridiques. Les équipes fédérales seront aussi mises à contribution.

L'avantage des sources d'information internes est qu'elles ne refusent pas¹³⁴ de fournir les données demandées.

II.2.b. Les sources d'informations externes à la C.F.D.T.

¹³⁴ Du moins, cela ne nous a jamais été signalé au cours des entretiens.

Parfois, les informations recherchées ne sont pas disponibles au sein de l'organisation syndicale. Les équipes peuvent alors faire appel à différentes ressources externes. La garantie de résultat n'est cependant pas aussi importante qu'en interne.

Première source externe, les partenaires sont souvent présents dans le dispositif du fait même qu'ils soient détenteurs d'informations utiles.

La **Charte de Qualification** réunit des acteurs ayant chacun une connaissance particulière du domaine de l'aide à domicile qu'ils vont apporter au « pot commun ». Mais, ils vont aussi apporter des informations qui pourront être utilisées en dehors du travail sur la Charte. L'équipe C.F.D.T. fait d'ailleurs passer des messages lors des réunions de la Charte, comme des problèmes rencontrés dans une association.

Le rôle de la C.F.D.T., c'est d'être un aiguillon, de faire que ça ne retombe pas. Etre dans la Charte nous permet d'avoir des informations et de les donner aux déléguées qui peuvent alors aller voir l'employeur.

De façon un peu similaire, l'idée même du **Suivi des Intérimaires** est basée sur l'utilisation des informations des organisations participantes. C'est en apprenant à les connaître, eux et leurs pratiques et par les échanges d'informations que le dispositif doit aider les personnes à retrouver un emploi.

Le respect des critères de sélection pour les **Contrats PACTE** tient pour une bonne part à la vigilance d'un partenaire. Inquiet des dérives possibles, il a contacté le président du Conseil Général, mais également la section syndicale. Celle-ci a pu alors faire part de son inquiétude, les deux interventions s'étant renforcées mutuellement.

Au-delà de ceux présents dans le dispositif, l'organisation syndicale travaille de façon régulière avec un certain nombre de partenaires dont une grande partie sont spécialistes d'un domaine spécifique (droit, gestion, etc.). Ils apportent des informations sans pour autant être actifs dans le pilotage de l'action.

Le **Groupe Emploi** a beaucoup travaillé avec un cabinet d'expertise auprès des comités d'entreprise qui collabore de façon habituelle avec la C.F.D.T. Celui-ci, en partie à l'origine de l'idée, a participé à la formation des membres du Groupe et, à plusieurs reprises, a attiré l'attention sur la situation de certains établissements.

La **Recherche de Repreneurs** a mis à contribution le réseau d'avocats avec lequel travaille la C.F.D.T. depuis de nombreuses années.

Un moyen utilisé par toutes les équipes est la recherche documentaire. Avec Internet, de nombreuses données sont disponibles rapidement ; comme des informations sur les entreprises, les textes législatifs, les accords existants, etc. Il faut néanmoins faire attention à leur fiabilité parfois assez faible.

Dans certaines situations, le seul détenteur des informations nécessaires est l'employeur. Les obtenir peut être un peu plus complexe, l'employeur n'ayant pas forcément intérêt à les donner à l'organisation syndicale.

C'est le cas pour les **Accords Emploi**. Les employeurs sont les seuls à détenir un certain nombre d'informations sur les salariés. Une partie est accessible aux organisations syndicales des entreprises régionales, mais la vision globale peut parfois être compliquée à reconstituer. Des négociations sur l'égalité professionnelle nécessitent une connaissance des parcours et des salaires à laquelle les organisations syndicales n'ont pas accès. Elles sont alors dépendantes de la bonne volonté des employeurs.

Il y a eu beaucoup de filles embauchées avec des salaires pas extraordinaires. On voulait une discrimination sexuelle sur les évolutions de carrière et de salaire pour réduire les inégalités. Il a fallu obtenir des documents pertinents, plus que le bilan social.

L'équipe des **Contrats PACTE** se confronte à la même situation. Elle n'est pas capable, du fait de sa faible implantation dans les collèges ou les « centres routes », de savoir où sont les jeunes embauchés en contrat PACTE. Une demande a été adressée au Conseil Général pour avoir une liste, mais au moment de l'enquête la section n'avait toujours rien obtenu.

II.2.c. Les informations qui n'existent pas

Il peut arriver que des informations nécessaires à la bonne marche du dispositif ne soient disponibles nulle part. Deux options s'offrent alors à l'équipe syndicale : soit elle fait sans, soit elle se donne les moyens de les produire.

Le **Groupe Emploi** aurait aimé bénéficier d'une capitalisation d'expérience sur la négociation des plans de sauvegarde de l'emploi. Mais celle-ci n'existe pas et l'U.R.I. n'a pas les moyens de la mettre en oeuvre.

Deux équipes étudiées ont eu recours à la seconde solution : se donner les moyens de collecter les données.

Pour s'adresser de façon pertinente aux jeunes en contrat PACTE, le premier pré-requis est de connaître leurs besoins, leurs attentes et les questions qu'ils se posent sur le Conseil Général, leurs contrats et leur avenir. La section syndicale a donc décidé de proposer des rencontres où les jeunes ont pu s'exprimer afin d'orienter son action en direction de cette population mal connue.

Le **Suivi des Intérimaires** a proposé aux personnes en contrat précaire présents dans des ateliers de l'entreprise X, un questionnaire sur leur situation et leur parcours professionnel. L'objectif est de bien connaître cette population et d'anticiper les problèmes en cas de rupture ou de non-renouvellement de contrat.

Les moyens des équipes étant limités, elles ne peuvent s'engager dans du recueil d'information à grande échelle. Les données macro économiques ou macro sociales sont hors de leur capacité.

II.2.d. Savoir quelles sont les questions à traiter.

La recherche des informations utiles est une étape dont l'importance et la difficulté sont parfois sous-estimées. Si l'on n'est pas capable de faire un diagnostic précis de la situation, on ne peut pas avoir une action efficace. Pour en identifier les cibles, il faut avoir des informations fiables.

Certaines équipes peuvent lancer une action sans avoir une idée précise de la situation. Le risque est alors de se tromper et de faire des choses inutiles, voire contre-productives. Travailler à partir de ses seules représentations n'est pas souhaitable. Mais, il est parfois impossible d'avoir des informations avant de débiter. Il faut alors avoir une réflexion sur ce qui serait utile à rassembler et à travailler rapidement à la collecte.

II.3. Des besoins divers

Les équipes syndicales porteuses ont besoin d'un certain nombre de moyens, de natures diverses, pour faire vivre les dispositifs auxquels elles participent.

II.3.a. Le « temps militant »

Il faut toujours du « temps militant » pour qu'une ou plusieurs personnes participent à l'action. Ce temps est, au sein des organisations syndicales, une ressource rare. On a pu voir, par exemple, que dans la décision de la création du **Groupe Emploi**, cette carence a été la cause de réticences de la part de certains syndicats.

*On n'a pas de permanent et les négociations demandent beaucoup de temps de préparation. Accords **Emploi***

Plusieurs moyens sont utilisés pour arriver à mobiliser cette ressource rare. Une partie de ce temps est pris sur le droit syndical « habituel » des équipes : crédits d'heures d'élus, détachements, permanents, etc. Ce temps peut aussi être financé par des structures C.F.D.T. impliquées¹³⁵. Dans le **Suivi des Intérimaires**, l'entreprise X a accordé, temporairement, du temps à une militante.

Un autre moyen habituel de récupérer du temps militant est le bénévolat. Certains militants portent les dispositifs bien au-delà de leurs crédits d'heures. Pour la **Recherche de Repreneurs**, ou dans le **Groupe Emploi**, les personnes passent une partie non négligeable de leur temps libre à animer le dispositif. Cette implication n'est d'ailleurs pas toujours reconnue par les structures et parfois considérée comme normale.

Le **Suivi des Intérimaires** a recours à une autre ressource de temps bénévole plus rarement utilisée : les retraités. En effet, un retraité adhérent C.F.D.T. présent au conseil d'administration d'une association partenaire a proposé ses services. L'idée a été développée et plusieurs autres sont déjà impliqués.

Il y a un réseau C.F.D.T. important sur lequel il faut s'appuyer. Les retraités représentent 600 militants sur le [bassin d'emploi].

II.3.b. Les coûts de fonctionnement

Les dispositifs entraînent également des coûts de fonctionnement (déplacement, matériel, téléphone, etc.). Là encore, les recours sont les mêmes : financement par la structure porteuse sur ses ressources habituelles, financement par d'autres structures et, parfois également, financement personnel des militants qui ne comptent pas toujours leurs frais d'essence ou autres.

¹³⁵ Des contrats de développement passés entre certains syndicats et la Confédération permettent également de financer du temps militant.

Les financements peuvent aussi venir de structures publiques (ministères, Union Européenne, etc.), comme pour le **Suivi des Intérimaires** par exemple.

II.3.c. Les besoins d'appuis externes

Mais il existe aussi des besoins non matériels. Certains dispositifs nécessitent des appuis hors de la C.F.D.T. La négociation des plans de sauvegarde utilise parfois des acteurs externes à l'entreprise, tels que des politiques. Ces soutiens sont trouvés de plusieurs manières. La première qui vient à l'esprit, consiste à contacter les personnes directement. Mais, il est souvent plus efficace d'utiliser le réseau syndical. La C.F.D.T. est présente dans de nombreux organismes paritaires, commissions, associations et partenariats divers. Un contact pris grâce à cet intermédiaire, permet aux acteurs de mieux se connaître et est beaucoup plus efficace. Quand la sollicitation vient de quelqu'un de connu, elle retiendra plus facilement l'attention de la personne visée que venant d'un inconnu. Mais, l'organisation syndicale peut aussi utiliser les contacts créés dans ces instances comme relais. Ce n'est plus le syndicaliste présent qui va intervenir auprès d'un tiers, mais la personne que le syndicaliste connaît. Cela permet de contacter un grand nombre de personnes que l'organisation syndicale ne connaît pas directement et qui peuvent être des appuis importants.

*Souvent des C.F.D.T. faisaient des choses, mais sous une autre étiquette. **Suivi des Intérimaires***

On notera que dans les cas étudiés, ce sont essentiellement les syndicalistes porteurs de mandats au titre de l'organisation qui servent de relais. Mais, de nombreux adhérents C.F.D.T. sont impliqués dans des associations, des partis politiques sans être forcément très actifs syndicalement. Cette ressource est rarement utilisée, parce que difficile à repérer.

II.3.d. Le militant, ressource rare

Le réseau syndical constitue un soutien important. Une ressource reste néanmoins une denrée rare : le militant. Toutes les équipes rencontrées se plaignent de l'ampleur des tâches à accomplir par rapport au temps dont elles disposent. Les organisations syndicales sont certes les plus importantes numériquement, mais elles sont impliquées dans de multiples terrains et dispositifs qui absorbent rapidement l'ensemble des moyens humains dont elles disposent.

II.4. Les évolutions dans la perception des enjeux

Plusieurs phénomènes peuvent faire évoluer les enjeux des actions ou leur perception. Si ces évolutions n'impactent pas forcément toutes les parties prenantes du dispositif, l'équipe syndicale porteuse est néanmoins toujours concernée. Des différences d'appréciations des risques pris peuvent apparaître avec le temps.

II.4.a. Le degré de visibilité de l'action

Plus l'action menée sera visible, plus le risque politique sera important. Un dispositif strictement interne, non médiatisé, comme le **Groupe Emploi**, s'exposera donc moins.

Une action médiatisée, qu'elle soit interne à la C.F.D.T., comme la **Recherche de Repreneurs**, ou partenariale, comme la **Charte de Qualification**, va s'accompagner d'attentes plus forte, tant de la part des bénéficiaires que des acteurs du champ externes au dispositif.

Une action très médiatisée, comme les **Contrats PACTE**, entraînera un risque encore plus important. Il peut être relativisé dans la mesure où la forte médiatisation n'est sans doute pas étrangère à la faible probabilité d'échec de l'action.

II.4.b. La confrontation au public visé par le dispositif

Les dispositifs ont été conçus en grande partie sans une connaissance concrète des réalités du public visé. Aussi, lorsque les équipes vont effectivement rencontrer les personnes, elles vont parfois se rendre compte qu'il y a une différence entre les concepts qu'elles ont utilisés pour penser leur action et leur traduction dans la vie des personnes.

Cette évolution de la perception de la gravité de l'enjeu va s'accompagner d'une prise de conscience de la responsabilité liée à l'action. Ce sera une source d'implication très important pour les syndicalistes concernés.

Il faut inventer. Mais, si en face les personnes ressentent ça, elles ont l'impression d'être des cobayes. Ça me gêne et gêne d'autres militants. Certaines « galèrent » depuis des années.(...) Là on n'a pas le droit à l'improvisation. J'ai ressenti cette gêne là. On a un

*devoir de travail concret qui doit être ressenti par la personne. Le salarié doit savoir ce que je fais, même si l'on obtient pas ce que l'on veut. **Suivi des Intérimaires***

Cette évolution concerne évidemment les actions qui visent un public inhabituel pour les organisations syndicales.

III. Faire durer les dispositifs

Tous les dispositifs étudiés n'ont pas vocation à durer. Certains sont « ponctuels », d'autres n'ont pas de raisons de disparaître à moyen ou long terme. Ces derniers pourront poursuivre leur action à la condition d'être capables de s'adapter aux évolutions de leur contexte d'intervention.

Pour pérenniser l'action, il faudra résoudre le problème de la charge de travail induite et évaluer les résultats et fonctionnements.

Si les dispositifs ne durent pas, cela ne veut pas dire qu'ils n'auront plus d'utilité. L'expérience acquise peut être capitalisée et servir à d'autres équipes.

III.1. Un travail en plus ?

Comme on l'a vu précédemment, la ressource militante est assez rare. La plupart des équipes syndicales font face à une activité qui dépasse largement les capacités que leur octroie le droit syndical. Beaucoup de militants investissent ainsi une part non négligeable de leur « temps libre ». Mais, leur temps n'est pas extensible à l'infini. Ils sont amenés à faire des choix. Toute nouvelle activité est donc vécue comme une surcharge de travail. L'action sur l'emploi a d'autant plus de chance de se pérenniser qu'elle s'inscrit dans l'activité habituelle.

La négociation des **Accords Emploi** est en totalité réalisée dans le cadre « normal » de l'activité syndicale, tant au niveau de la branche qu'au niveau des entreprises régionales. La négociation d'accord est un des « piliers » du syndicalisme C.F.D.T. Ce dispositif n'entraîne donc pas de charge supplémentaire.

Le travail effectué sur la **Charte de Qualification** s'est fait essentiellement dans le cadre syndical usuel. L'investissement temps supplémentaire nécessaire est relativement limité. De plus, les réunions de la Charte servent également à faire avancer d'autres dossiers. C'est également l'occasion de développer le réseau de l'équipe porteuse. La C.F.D.T. est, dans la configuration actuelle un partenaire parmi d'autres. Le suivi du dispositif se fait dans le cadre de l'action sur la formation. Un temps supplémentaire peut être nécessaire lors des phases d'évaluation ou de renégociation de la Charte.

Pour la **Recherche de Repreneurs**, la situation est assez proche. Il existe, certes, des tâches supplémentaires - la recherche d'entreprise susceptible de reprendre une autre en difficulté -, mais elle est réalisée dans le « flot » de l'activité du syndicat. Il ne s'agit pas d'un

temps à part. L'action est d'ailleurs décrite par les acteurs eux-même comme naturelle, pas comme une charge « en plus ».

Les **Contrats PACTE** demandent une activité spécifique un peu plus marquée. Si un suivi du dispositif est réalisé, une part non négligeable du travail accompli en direction des différents acteurs (agents, tuteurs, personnes en contrat PACTE) est faite dans le cadre de l'activité syndicale classique. Il n'y a pas de différence fondamentale entre la défense individuelle d'un agent et celle d'une personne en contrat PACTE. La charge de travail supplémentaire reste donc limitée.

Un degré supérieur est atteint par du **Groupe Emploi**. Animé par des militants syndicaux, les tâches réalisées sont distinguées de leur activité syndicale habituelle. Le travail de réseau reste néanmoins difficile à isoler des relations propres à toute activité syndicale.

La distinction est plus nette dans le cadre du **Suivi des Intérimaires**. Le dispositif mobilise des personnes qui y consacrent du temps « exclusif » : permanence, suivi des personnes, réunions avec les partenaires. Des ressources particulières ont été dégagées pour cela. Le soutien limité de la section tend, sans doute, à accentuer cette dichotomie.

On a un problème de charge. Il fallait faire ça en plus ! Et sortir de la boîte... On nous disait que cela ne nous prendrait pas beaucoup de temps !

Plus le dispositif est ressenti comme une activité supplémentaire, plus l'exigence va être forte sur les résultats. Consacrer du temps n'est acceptable que si des effets positifs sont identifiables et imputables à l'action.

Mais, on peut aussi envisager la question du surplus de travail différemment. L'investissement dans le dispositif sera considéré d'autant plus supportable que l'action deviendra une activité habituelle de l'équipe syndicale. C'est cette intégration qu'on observe pour la **Recherche de Repreneurs**.

III.2. Evaluer l'action

Le maintien des moyens attribués aux dispositifs passe par l'évaluation des résultats obtenus. Leur qualité est aussi un élément important de l'appréciation de la légitimité de l'action.

L'évaluation est donc un passage obligé. Pas toujours formalisée, elle est toujours présente, même si parfois plus intuitive qu'objective. Différents modes ont été utilisés.

III.2.a. L'évaluation par les résultats

C'est bien sûr l'appréciation des résultats attendus qui est le premier moyen d'évaluer les actions. Mais, toutes celles étudiées n'ont pas la même temporalité. Certaines vont demander plus de temps avant de produire leurs premiers effets. De plus, divers résultats peuvent être appréciés différemment sur le court et sur le long terme.

Les résultats les plus faciles à apprécier sont ceux quantifiables à une échéance donnée.

L'évaluation des Contrats P.A.C.T.E repose, en partie au moins¹³⁶, sur le nombre de personnes finalement intégrées. La durée des contrats étant limitée, leurs échéances permettront de dire combien, sur les 150 personnes recrutées, ont été titularisées¹³⁷. Les premiers résultats, sur les services du Conseil Général tendent à montrer un fort taux de réussite (36 personnes devraient être titularisées à terme). Il n'est pas possible de savoir ce qu'il en sera pour les collèges et les « centres route ».

Pour le **Groupe Emploi**, les choses sont quasiment similaires. Deux éléments sont assez aisément appréciables : l'évolution du contenu du plan de sauvegarde de l'emploi et le nombre de personnes reclassées à la fin du plan. Les mesures offrant de meilleures possibilités de reclassement et les situations personnelles à l'issue du plan sont relativement simples à quantifier. On peut dire globalement si un plan a été amélioré ou si un nombre important de personnes ont été reclassées. C'est d'ailleurs ce type d'évaluation qui a permis au Groupe d'exister.

On peut également estimer des résultats à un moment donné, sans qu'ils soient définitifs.

Ainsi, pour la **Recherche de Repreneurs**, il est possible, au moment de la reprise, de dire le nombre d'emplois sauvés. A la différence des cas précédents, ces constats ne sont pas définitifs. L'entreprise qui a repris peut, après quelques temps, embaucher des personnes qui ne l'avaient pas été au moment de la reprise. A l'inverse, une société peut à nouveau se trouver en difficulté et être liquidée. Les résultats sont fluctuants, l'évaluation sera différente selon le moment où on la fait.

¹³⁶ La section syndicale C.F.D.T. a demandé qu'un bilan du dispositif soit réalisé après les premières titularisations. Les résultats ne sont pas connus au moment de l'enquête.

¹³⁷ Compte tenu de périodes de prolongation, les résultats définitifs ne sont pas connus au moment de l'enquête.

Dans certains cas, l'évaluation se fait « au fil de l'eau ».

Pour la **Charte de Qualification**, c'est tout au long de sa mise en œuvre que l'on peut compter le nombre de personnes qui entrent ou terminent un parcours de qualification. Si l'objectif prévu de salariés formés n'a pas été atteint, c'est en grande part du fait de la lenteur de la mise en route des parcours de formation. Deux ans ont été nécessaires pour arriver à ce que le premier salarié achève son parcours de qualification. Le dispositif doit atteindre une vitesse de « croisière » pour être évaluable.

Les **Accords Emploi** demandent également un temps non négligeable avant de pouvoir être évalués. Il faut d'une part que l'accord national soit décliné dans les entreprises régionales, puis d'autre part, qu'il soit mis en œuvre dans ces mêmes entreprises. Il sera seulement ensuite possible, de suivre leur mise en œuvre et d'en vérifier leur bonne application.

Pour tous les accords, il y a une commission de suivi qui se réunit deux fois par an : une fois sur les questions d'emploi et de formation, et une fois sur les évolutions des métiers.

Le **Suivi des Intérimaires** est sans doute le dispositif le plus difficile à évaluer quantitativement. Les parcours d'insertion sont longs, souvent de plusieurs années. Un certain nombre de personnes ont entrepris des parcours prometteurs, dans des associations d'insertion, des reconversions professionnelles, etc. Même celles ayant retrouvé un emploi ne peuvent pas forcément être « comptabilisées en positif » la qualité de l'emploi retrouvé étant très variable. Ces difficultés d'évaluation posent la question de la pérennité de l'action. Faut-il continuer alors qu'on n'est pas en mesure d'évaluer les résultats ? A l'échelle individuelle, le bilan est positif : des personnes dans des situations particulièrement difficiles se sont reconverties avec succès.

Ils ont du mal à mesurer les résultats. Il faut faire un bilan, mais c'est trop tôt. Il y a plusieurs niveaux d'analyse : résultats avec les personnes, relations avec les associations.

Mais, ces résultats attendus ne sont pas toujours les seuls. D'autres, imprévus, peuvent aussi émerger.

III.2.b. Des résultats imprévus

Trois des six dispositifs étudiés ont obtenu des résultats considérés positifs par l'acteur syndical, bien que non prévus au départ.

La **Charte de Qualification** n'a pas eu comme seul effet la qualification. La réflexion sur la qualité de service a permis la prise en compte des besoins et des attentes des salariés du secteur. Les formations ont été des occasions de rencontres entre des personnes isolées lorsqu'elles travaillent. Elles ont pu échanger sur leurs pratiques, sur leurs employeurs, etc. Certains d'entre elles ont adhéré à la C.F.D.T.¹³⁸. L'effet sur la syndicalisation n'est pas négligeable. Il y a également des évolutions sensibles concernant les contrats de travail.

La charte s'est polarisée sur le D.E.A.V.S.¹³⁹ avec un objectif de 50%. On n'arrive pas à 30%. Mais, l'effort de qualification a amené une amélioration de la qualité de l'emploi et de l'organisation du travail. Il reste des emplois à temps partiels, mais avec plus d'heures.

L'arrivée des contrats P.A.C.T.E au Conseil Général a eu également des effets positifs inattendus. Certains services ont été dynamisés grâce au rajeunissement que cela a provoqué. Les représentations des uns et des autres ont évolué vers moins de « clichés » et d'a priori.

L'arrivée des jeunes a bousculé les habitudes des titulaires. Ces jeunes ne se plaignaient pas d'être à 70% su SMIC ! Dans un milieu plutôt habitué à se plaindre...

Le **Suivi des Intérimaires** a un effet très important : il permet la création de lien social. Lors des permanences, les gens viennent parler d'eux, de leurs problèmes et trouvent une oreille attentive. Les rencontres entre personnes suivies permettent aussi à chacun de se rendre compte que d'autres sont dans des situations similaires, voire plus difficiles que la leur et ainsi de relativiser et, surtout, de déculpabiliser.

Rencontrer d'autres personnes comme nous permet de positiver : on n'est pas seul dans ce cas. On culpabilise moins par rapport à notre échec professionnel.

Si les résultats sont pour l'instant faibles quantitativement, ils sont très forts humainement pour une partie des personnes suivies. C'est une source de motivation certaine pour l'équipe porteuse.

Ces résultats inopinés ne sont pas accessoires. Le problème est qu'ils sont difficilement quantifiables. Comment mesurer la dynamisation d'un service ou la diminution du sentiment de culpabilité ? Ils sont donc difficilement traduisibles en données chiffrées

¹³⁸ Il y a peut-être eu des adhésions à d'autres organisations syndicales, mais elles sont sans doute peu nombreuses dans la mesure où ces organisations sont peu présentes dans ce secteur dans la région.

¹³⁹ Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale.

souvent préférées pour les évaluations. Il faut alors mettre en avant une évaluation qualitative pas toujours considérée fiable par certains.

III.2.c. Formaliser l'évaluation à défaut de l'objectiver

Si tous les dispositifs étudiés sont évalués, ils ne le sont pas toujours de façon formalisée. Aucun d'entre eux n'a mis en place, dès sa création d'outil spécifique. Les évaluations réalisées l'ont donc été avec des moyens construits a posteriori.

*En ce qui concerne l'évaluation, il n'y a rien de spécial. On pose des questions sur l'utilisation des accords. **Accords Emploi***

La **Charte de Qualification** a fait réaliser une évaluation par un cabinet conseil. Celui-ci a été obligé de travailler à partir de données partielles. Les premiers outils n'ont été mis en place qu'en fin de dispositif.

L'évaluation n'était pas prévue au départ. On a été nuls de ce côté. Aucun suivi précis n'était prévu. On a dû mettre des outils en place en 2006 pour savoir où les gens en sont dans leur qualification. Il existe des statistiques des organismes de formation et des OPCA pour chaque module. La DRASS connaît le nombre de reçus au diplôme par V.A.E. et par examen. Mais on ne sait pas si ces personnes sont en activité ou non...Le cabinet « Untel » a aidé à l'évaluation à partir des données existantes, incomplètes. Sur l'évaluation qualitative, rien n'a été fait.

Les **Contrats PACTE** ont une évaluation formalisée simple : le nombre de titularisation. Mais, il serait certainement très intéressant d'avoir une évaluation plus qualitative, intégrant la démarche elle-même.

Si ces actions n'ont pas de dispositif formel d'évaluation ou en ont des limites, ce n'est pas le fait d'une absence de « culture de l'évaluation » au sein de l'organisation syndicale, mais celui d'éléments difficiles à objectiver.

Comment déterminer si le taux de titularisation des contrats PACTE est bon ou non ? Ce conseil général est le seul à avoir embauché autant de personnes à ce titre. Il est certain que sur la première vague de recrutement, 36 sur les 40 personnes devraient être titularisées. Dix pour cent d'échec semble une valeur relativement faible. Mais, d'un autre côté quelle était au départ la probabilité pour chaque jeune d'être intégré ? Il n'y avait pas de quota de titularisation. Par contre, le Conseil Général avait beaucoup communiqué sur ces contrats, il ne pouvait politiquement pas se permettre un taux faible de titularisation. Alors,

objectivement bon ou mauvais résultat ? Ce qui est sûr, c'est que 36 jeunes vont intégrer la fonction publique territoriale, ce qu'ils n'auraient pas pu dans des conditions habituelles.

La **Charte de Qualification** n'a pas permis de diplômer 50% des salariées du secteur. Les résultats quantitatifs sont très inférieurs aux objectifs. Mais, le taux de salariées qualifiées est plus important que pour les autres régions. L'ambition n'était-elle pas trop forte ? Alors, objectivement, bon ou mauvais résultats ? Ce qui est sûr c'est que de nombreuses personnes ont pu se former, améliorer leur qualification et leur rémunération, que les temps partiels comprennent de plus en plus d'heures.

Si pour le **Groupe Emploi**, l'amélioration des plans de sauvegarde de l'emploi est mesurable - on peut compter les personnes « reclassées »-, comment apprécier ses résultats ? Des travaux antérieurs ont montré qu'avoir un plan de sauvegarde de l'emploi bien construit est un atout pour le reclassement, mais ne constitue pas une condition suffisante¹⁴⁰. Quel point de comparaison utiliser ? Le bassin d'emploi, la conjoncture économique, l'âge et les qualifications des personnes concernées par le plan sont des éléments parmi d'autres qui vont influencer sur les résultats et il n'existe pas deux situations identiques de ce point de vue¹⁴¹. Alors, objectivement, bon ou mauvais résultats ? Il est en tout cas certain, que des sections ont trouvé un soutien qui leur a permis de négocier dans de meilleures conditions.

Pour le **Suivi des Intérimaires**, les chiffres précis ne sont pas encore disponibles. Mais, quand ils le seront comment savoir si l'action est une réussite du point de vue quantitatif ? Il n'existe aucun dispositif comparable et, là encore, le contexte local est prépondérant sur les possibilités de reclassement. Quelle valeur donner au nombre de personnes reclassées ou en parcours d'insertion ? Ce travail a toutefois permis la mise en place de partenariats, une écoute que les personnes ne trouvaient pas ailleurs et pour certaines de retrouver un emploi.

Que doit-on évaluer dans les **Accords Emploi** ? Combien de fois l'accord national est décliné localement ? Combien de personnes sont touchées par ces accords ? Cela a-t-il un sens lorsque des variations sensibles existent entre les différentes adaptations régionales ? Comment dire si le contenu d'un accord est meilleur qu'un autre quand ils touchent des questions différentes ? Néanmoins il ressort que dans certaines entreprises, les accords nationaux sont utilisés dans le dialogue social local.

¹⁴⁰ : Bruggeman, Lapôtre, Paucard et Thobois, *Plans sociaux et reclassements : Quand l'innovation est promue par les représentants des salariés*, Aedex, CNRS, Rapport de recherche pour la DARES (Ministère de l'emploi et de la solidarité), Paris, 2002.

¹⁴¹ Au sujet de l'évaluation des résultats des cellules de reclassement : Bruggeman, Paucard et Tuchsirer, *Privé – Public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*, AE.DEX / IRES, novembre 2004.

La **Recherche de Repreneurs** semble plus simple à évaluer. Il suffirait de compter le nombre d'emplois sauvés. Mais, à quel moment faire le décompte ? Des postes sauvés à un moment peuvent être supprimés peu de temps après, ou au contraire, des salariés supplémentaires peuvent être embauchés. L'évolution de l'emploi dans les entreprises reprises est-elle imputable éternellement à l'action syndicale ? Une société qui est en liquidation deux ans après doit-elle être considérée comme un échec de l'action ou comme la conséquence d'une mauvaise gestion et/ou du contexte économique ?

L'évaluation peut se baser sur des éléments objectifs ou sur des impressions subjectives. Les données quantitatives tendent à faire penser que l'on se situe sur le registre objectif. Est-ce si sûr ?

L'absence de possibilité de quantification ou d'objectivité de l'évaluation ne doit pas condamner toute volonté d'estimer les résultats. Il faut cependant avoir une réflexion sur ce que l'équipe souhaite réaliser, sur ceux attendus et sur les imprévus. Il est d'ailleurs certainement bénéfique d'associer les partenaires à ces réflexions. Penser ce que l'on veut évaluer, c'est aussi s'interroger sur les objectifs que l'on se donne, sur ses priorités.

III.3. Pérenniser les dispositifs ?

Les dispositifs étudiés n'ont pas tous vocation à être maintenus sur le long terme. Pour les autres, la pérennité n'est pas automatique, certaines conditions doivent être remplies pour leur permettre de continuer à fonctionner.

III.3.a. Les conditions de pérennisation

Un des dispositifs n'a pas de raison à se pérenniser : le Conseil Général ne va pas continuer à embaucher régulièrement un nombre important de personnes en contrat PACTE. Il est possible que quelques recrutements se fassent de temps en temps, mais ils ne justifieront pas le maintien d'allocation de ressources syndicales spécifiques. Ces dossiers pourront être traités dans le cadre habituel de l'activité de la section.

Un autre, a peu de chance d'être maintenu sur le long terme. En effet, la **Recherche de Repreneurs** sera limitée par la diminution régulière du nombre entreprises métallurgiques locales. Concurrence et concentration tendent d'une part à diminuer le nombre d'entreprises et

d'autre part à déplacer les centres de décision hors du département. Cette érosion condamne à terme la poursuite de cette action.

Deux dispositifs ont par contre peu d'obstacles à leur maintien dans le temps. Un minimum d'adaptation ou de volontarisme peuvent les faire vivre de nombreuses années encore.

La **Charte de Qualification** est, au moment de l'enquête, en cours de renouvellement. Elle va connaître des évolutions sensibles pour s'adapter au nouveau contexte institutionnel – la montée en puissance des pouvoirs publics – et aux évolutions du secteur. La place même de la C.F.D.T. au sein de la Charte peut changer au cours du temps. Tant que les acteurs trouveront leur intérêt à coopérer sur la qualification, la Charte pourra connaître des renouvellements et adaptations.

Les **Accords Emploi** auront comme seule condition de pérennisation la volonté des acteurs, et en particulier patronaux, à négocier sur les questions d'emploi.

Les deux derniers dispositifs demanderont plus de volonté et de moyens pour être maintenus dans la durée.

Le **Groupe Emploi** nécessite la participation de syndicalistes disposant de compétences pointues dans le domaine des restructurations. L'enjeu principal est le maintien de cette ressource malgré le renouvellement des personnes. La capitalisation de l'expérience serait un atout important.

Le problème est de renouveler le groupe. Notre turn-over militant est fort. Souvent, les gens mobilisés sont eux-mêmes concernés par un P.S.E. D'autres sont intéressés sur le principe mais n'ont pas d'expérience. Le cercle des militants possibles est restreint. (...) La période de creux qu'a connu le groupe est due au départ de ses membres, pas à un creux des PSE.

Pour le **Suivi des Intérimaires**, la pérennisation demande un effort plus important. Toujours à l'état expérimental, il faut que l'action change d'échelle, pour deux raisons :

1. les moyens mobilisés sont importants par rapport au nombre de personnes suivies,

L'échelle est importante, un travail expérimental touche peu de monde. Beaucoup de copains trouvaient que c'était beaucoup de temps passé pour peu de résultats.

2. l'efficacité même de l'action est conditionnée à un élargissement à d'autres secteurs d'activité.

Un copain d'une autre section suit aussi notre boulot. Mais, c'est un sujet difficile à aborder en bureau de syndicat : cela manque de concret immédiat. Il y a beaucoup de réductions d'effectifs dans le secteur. C'est déjà assez difficile de faire que les gens ne soient pas licenciés.

Cet élargissement n'est pas encore réalisé, mais certains éléments laissent penser qu'il est possible, voire qu'il démarre. Les structures interprofessionnelles et professionnelles locales s'intéressent à l'action.

La pérennisation ne dépend pas seulement de l'organisation syndicale.

Pour les actions partenariales, il est nécessaire que les autres participants restent intéressés. Si plus personne ne souhaite financer la qualification des salariées de l'aide à domicile, la Charte n'a aucune chance de survie.

La légitimité de l'organisation syndicale peut aussi être remise en question, aussi bien en interne à l'équipe qu'à l'externe, par l'évolution des contextes ou des pratiques. Ce fut le cas, par exemple, lorsque le travail réalisé sur la qualification est passé d'un groupe informel à une charte officielle.

III.3.b. Diffuser les pratiques

Une autre possibilité de pérenniser les dispositifs, même ceux limités dans le temps comme les **Contrats PACTE**, est de les transposer. Tous les dispositifs étudiés peuvent être adaptés en tenant compte des différences de contexte. Les acteurs à impliquer ne sont pas obligatoirement les mêmes et les modes d'actions peuvent nécessiter quelques adaptations. Pour cela, il faut des équipes intéressées et disposant des moyens suffisants. Elles auraient alors tout intérêt à échanger avec celles ayant travaillé sur ces dispositifs. C'est d'ailleurs la rencontre entre une personne expérimentée et l'équipe syndicale qui est à l'origine du **Groupe Emploi**.

Cette diffusion nécessite, de la part de la C.F.D.T., une volonté d'informer ses adhérents et militants sur ce qui a déjà été réalisé. Mais, comme on l'a vu dans la première partie, il y a généralement à l'origine des actions une impulsion externe à l'équipe porteuse. Celle-ci n'est pas toujours possible à créer par simple volontarisme de la part d'une structure syndicale, surtout lorsqu'il est nécessaire d'impliquer de nombreux partenaires.

IV. Conclusion : trois questions clés

Quelles leçons tirer de l'observation de la naissance, la mise en œuvre et l'évolution de ces dispositifs ? Trois points apparaissent cruciaux pour la réussite des actions syndicales sur l'emploi. Ce sont autant de questions qu'une équipe désireuse d'agir dans ce domaine doit se poser avant de se lancer.

Selon ce qui est envisagé, l'importance de chacune d'entre elles peut varier. Mais, il ne peut être fait l'économie d'aucune. L'absence de réponse se traduira en difficultés à plus ou moins longue échéance.

IV.1. Est-on légitime pour intervenir ?

On l'a bien compris à la lecture des résultats et analyses qui précèdent, la légitimité est une question essentielle. Elle va se poser, non seulement au départ, mais tout au long de la mise en œuvre. Chaque évolution sensible du dispositif, du contexte ou des partenariats va la reposer de façon plus ou moins pressante.

La légitimité a des visages multiples et est difficile à appréhender dans son ensemble. Il est possible de décomposer ce questionnement en plusieurs interrogations plus simples à traiter.

IV.1.a. A quelle demande sociale cherche-t-on à répondre ?

Les cas étudiés montrent qu'il y a toujours une demande sociale à laquelle l'action cherche à apporter une réponse. Lorsque l'équipe syndicale n'est pas à l'origine de l'action, sa participation doit être décidée à partir de ce questionnement : A quelle demande sociale répond ce que l'employeur (ou les pouvoirs publics, la confédération, etc.) nous propose ? Existe-t-il des besoins dans ce domaine et lesquels ?

Si la demande n'est pas explicite, un besoin peut néanmoins exister. Mais, s'il n'existe pas, l'action ne correspondra à rien d'utile et aura peu de chance de fonctionner.

IV.1.b. Qu'est-ce que l'action envisagée va apporter ?

L'action syndicale doit venir combler un manque, que ce soit la réponse à un besoin non satisfait ou l'amélioration de celles existantes. Il est rare qu'un sujet ne soit traité par personne. Un champ nouveau pour une équipe syndicale ne l'est pas pour d'autres acteurs travaillant sur le sujet depuis longtemps. Qu'est-ce que l'arrivée de l'organisation syndicale dans ce champ va apporter ? Quels sont ses atouts pour traiter le sujet que les autres n'ont pas ?

IV.1.c. Les autres acteurs du champ vont-ils reconnaître l'apport de l'équipe syndicale ?

La question sous-jacente est : l'action envisagée vient-elle en complément ou en concurrence à ce qui est fait par d'autres ? Il ne s'agit pas forcément de privilégier une démarche à une autre ; il peut être souhaitable de palier aux défaillances d'un acteur. Ce qui est important, c'est d'être clair sur le positionnement de l'équipe, pour pouvoir le justifier, auprès de ses adhérents, des autres équipes syndicales et des partenaires. Pour cela il va falloir « défricher » le domaine : quels sont les acteurs ? Que font-ils ? D'où vient leur légitimité ? Quel est leur apport ? En quoi l'action envisagée peut les intéresser ?

Cette reconnaissance n'est pas immédiate. L'équipe syndicale n'est pas attendue a priori. Elle va devoir expliquer sa démarche, ses objectifs ; puis, dans un second temps le plus souvent, en montrer l'intérêt par l'action menée. Mais, la légitimité peut être longue à établir, les résultats étant rarement immédiats.

La question est d'autant plus cruciale que le nombre et la variété des partenaires vont augmenter. Il faudra tous les convaincre, alors que chacun a sa propre logique d'action qui peut être différente de celle de l'équipe syndicale.

La reconnaissance est également importante au sein même de la C.F.D.T. dans la mesure où l'organisation va probablement être mise à contribution d'une façon ou d'une autre.

IV.1.d. Quelle place l'équipe syndicale souhaite prendre dans le dispositif ?

La question ne se pose pas seulement dans le cas où l'équipe syndicale souhaite participer à un dispositif initié par un autre acteur. Une équipe peut souhaiter mettre en place une action ou un partenariat qui lui semble intéressant sans forcément en assurer le leadership. Le contrôle politique du dispositif est plus facile si on en assure le pilotage, seul ou avec d'autres. Bien sûr, laisser les rênes à un autre induit des risques politiques.

Mais, plus la place de l'équipe syndicale va être centrale, plus les moyens qu'elle doit mobiliser seront importants. Il est difficile d'assurer le pilotage politique d'une action dont on n'est pas un financeur important.

IV.1.e. La légitimité se construit

Toutes ces questions peuvent sembler un peu compliquées à traiter en même temps. Mais, les cas étudiés l'ont montré, il n'est pas nécessaire d'y répondre avant de débiter l'action. Cela est même le plus souvent impossible, sans avoir fait au préalable l'expérience de la mise en œuvre. C'est la découverte d'un champ, d'un public et de partenaires nouveaux qui permet de construire, par adaptations successives le dispositif et donc sa légitimité.

Cette légitimité n'est pas acquise une fois pour toute. Chaque changement peut la remettre en cause. Elle peut être reconnue par une partie seulement des acteurs et fortement questionnée par d'autres. Ce n'est pas un problème, mais il peut être judicieux de comprendre pourquoi certains ne la reconnaissent pas, non pas pour leur répondre, mais pour questionner les pratiques mises en œuvre et la place de l'équipe syndicale dans le dispositif.

IV.2. Quels sont les risques que l'équipe est prête à prendre et à assumer ?

L'équipe syndicale va s'engager sans certitude sur son résultat. Toute action, en particulier quand elle s'intéresse à un domaine nouveau, comprend des risques d'échec.

Mais, sans prise de risque, il n'y a pas d'action. Dans le domaine de l'emploi, les conséquences sur le public visé peuvent être particulièrement critiques. Un travail sur l'évaluation de ces risques et les moyens de les diminuer ne peut que bénéficier à l'action.

IV.2.a. Avoir conscience des enjeux pour les personnes ciblées

Les enjeux liés aux questions d'emplois sont parfois particulièrement important du point de vue individuel. Les erreurs des dispositifs peuvent avoir des conséquences humaines fortes, ce d'autant plus que l'action est destinée à un public en situation sociale « difficile ». Plus les problèmes de la personne sont importants, plus une petite erreur peut avoir des conséquences graves en terme d'image de soi, de relation au travail ou de vision de l'avenir.

Toutes les personnes rencontrées faisant face à ces situations sont bien conscientes de cela. Même si certaines d'entre elles s'en sont rendues compte après le démarrage de l'action, elles se sentaient toutes responsables. Cela avait d'ailleurs comme conséquence un engagement fort dans l'action.

IV.2.b. Tirer les enseignements des échecs

Les actions connaissent toutes des échecs : un contrat PACTE rompu, une reprise d'entreprise qui ne se fait pas, un accord qui ne signe pas, etc. Ces situations constituent, pour une équipe syndicale, une occasion de se requestionner sur le dispositif. Il n'est pas sûr que toutes le fassent systématiquement ; certaines, d'ailleurs, n'ayant pas un recul temporel suffisant à ce jour. Le risque encouru alors est une répétition du problème.

L'objectif n'est pas d'en attribuer la responsabilité à l'un ou l'autre des acteurs, voire au bénéficiaire lui-même, mais à comprendre ce qui a provoqué l'échec et voir s'il existe une possibilité de prévenir son renouvellement; ce qui n'est pas toujours le cas. Cela peut être un élément riche d'enseignement sur les fonctionnements et dysfonctionnements du dispositif.

Les situations d'échec sont inévitables, autant essayer d'en apprendre quelque chose.

IV.2.c. Diminuer les risques

Le risque zéro n'existe évidemment pas. Mais plusieurs points doivent attirer l'attention des équipes pour arriver à limiter au maximum les échecs.

Avoir les bonnes informations

Plus l'équipe disposera d'informations pertinentes, mieux elle pourra trouver une réponse adaptée à la demande sociale. Elles peuvent être recherchées de différentes façons comme on l'a vu dans la seconde partie.

Certaines ne seront disponibles qu'une fois l'action engagée. L'expérience de terrain va permettre de mieux définir ce qui peut être intéressant. Dans certains cas, il est même nécessaire de la produire.

Avoir un positionnement clair

L'importance d'un positionnement clair a également été montrée. Ce n'est pas seulement une question de légitimité, c'est nécessaire à la lisibilité du dispositif. Une action peut durer un certain temps sans définir très précisément des relations entre partenaires ; mais elle devra le faire si elle veut « s'institutionnaliser ».

Faire des bilans – Evaluer

Faire des bilans réguliers sur ce qui va et ce que ne va pas permet de réaliser des ajustements. Les dispositifs doivent être évolutifs. Il est souhaitable de penser l'évaluation des résultats de l'action, mais également de son fonctionnement. Ceci n'est pas un préalable, mais un atout pour atteindre les objectifs que l'on s'est donné.

Une attention particulière doit être portée aux résultats imprévus. Leur analyse permet de mieux comprendre les effets de l'action menée et de ses fonctionnements.

Tirer partie des regards externes

Différents acteurs peuvent apporter leur perception du travail réalisé et enrichir les bilans fait par l'équipe syndicale. Les partenaires sont évidemment des observateurs privilégiés. Leurs logiques d'actions étant différentes des logiques syndicales, leur regard forcément autre permet d'enrichir les réflexions sur le dispositif et les évolutions souhaitables. Les autres structures C.F.D.T. amènent un regard syndical extérieur à l'action, tout aussi profitable. Les observations, voire les critiques, venant d'acteurs non impliqués dans l'action peuvent aussi servir à la penser. La parole des bénéficiaires mérite une attention particulière.

Comment le perçoivent-ils ? Comment appréhendent-ils les différents partenaires, le rôle de chacun ? Le recueil de discours est souvent réalisé, mais il donne rarement lieu à une analyse approfondie.

Bien sûr, personne n'est objectif, mais c'est aussi le cas du regard que l'équipe porte sur sa propre action. La multiplication des points de vue et leur croisement permettent d'avoir une analyse plus fine du dispositif.

IV.3. Quelles ressources le réseau syndical peut-il apporter ?

Les organisations syndicales sont, malgré les discours sur le faible taux de syndiqués, les organisations françaises qui comptent le plus d'adhérents. Elles regroupent un grand nombre de personnes, sont présentes dans quantité d'organismes, commissions, associations en tant que telles ou par l'intermédiaire de leurs membres. Elles travaillent sur de multiples sujets avec de nombreuses organisations qu'elles peuvent solliciter à diverses occasions. Elles constituent des réseaux d'une étendue exceptionnelle.

Les dispositifs étudiés ont tous recours à ce réseau pour résoudre les difficultés qu'ils rencontrent. C'est une source d'aide importante pour toute équipe qui souhaite mettre en place un dispositif traitant de l'emploi.

IV.3.a. Le réseau syndical constitue une ressource...

Les équipes rencontrées ont utilisé le réseau syndical de multiples façons :

- Pour concevoir les dispositifs : une partie d'entre eux est née par l'intervention d'une autre structure appartenant à la C.F.D.T. (Confédération), ou par la rencontre avec un acteur travaillant de façon régulière avec l'organisation (Cabinet d'expertise auprès des Comités d'Entreprise).
- Comme source d'information : l'immensité de l'organisation et la multitude de ses champs d'intervention en font un réservoir de connaissances et de données qui peuvent être utiles à l'action envisagée.
- Comme source de ressource militante ou financière : Les différentes structures peuvent aussi appuyer les dispositifs en leur consacrant des militants ou des financements.

- Comme source de compétence : l'organisation compte de nombreux experts (juristes par exemple) qui peuvent être sollicités par les équipes. Mais, au-delà de l'organisation elle-même, la C.F.D.T. est en contact avec des experts qui peuvent être mobilisés, même s'ils ne sont pas membres de l'organisation.
- Comme source de partenariat : l'organisation syndicale par sa présence dans de multiples associations et organismes peut mettre en relation une équipe avec des partenaires potentiels. Le contact sera facilité par ce relais. Au-delà, des adhérents de l'organisation sont parfois présents dans ces associations et organismes et peuvent également servir de relais.
- Comme source de leviers d'action : le réseau permet de contacter des personnes hors de l'organisation qui vont pouvoir intervenir en faveur de l'action menée.
- Comme multiplicateur : une action menée pourra être diffusée au sein de l'organisation et étendue à de nouvelles équipes qui vont venir renforcer le dispositif existant¹⁴².

IV.3.b. ...difficile à exploiter.

Si l'organisation syndicale constitue une source importante d'aide, c'est parce qu'elle est immense. Mais, revers de la médaille, son exploitation est difficile. On ne connaît pas toujours la personne, ou la structure, dont on a besoin. Chaque militant est en contact avec d'autres qu'il rencontre dans les différentes instances syndicales auxquelles il participe. Ces derniers peuvent servir de relais, mais ils ne sont pas toujours eux-mêmes directement en lien avec la ressource recherchée. Le contact se fait alors « de proche en proche » et cela peut prendre du temps dans une organisation de plusieurs centaines de milliers de personnes.

De plus, de par sa taille et ses multiples champs d'intervention, l'organisation syndicale présente une forte complexité organisationnelle. On l'a vu, les partenaires peuvent parfois s'y perdre, mais ils ne sont pas les seuls. Toutes les équipes et les militants ne connaissent pas toujours toutes les structures de l'organisation. Alors, pour percevoir tous les contacts potentiels de l'organisation...

Il n'est pas simple d'identifier et de contacter la personne ou la structure ressource.

¹⁴² Il s'agit, pour ce dernier point plus d'une hypothèse que d'un fait directement observé. Le cas du **Suivi des Intérimaires** laisse penser que cela est possible.

L'aide que peut apporter le réseau constitué par l'organisation syndicale est donc largement sous utilisée. Si les militants ont une bonne connaissance des autres syndicalistes présents dans les structures proches, géographiquement ou professionnellement, ils sont par contre, quasiment aveugles sur le réseau constitué par les adhérents. Il pourrait être intéressant pour l'organisation syndicale de travailler ce point.

Un inconvénient est lié à ce gigantisme de l'organisation et aggravée par une forte mobilité de ses membres : la difficulté de capitalisation des expériences. Déjà constatée dans les travaux consacrés à la négociation des plans sociaux, la carence de capitalisation des expériences oblige les équipes à « tout réinventer » quand elles se lancent dans une action qui est nouvelle pour elle, mais pas forcément pour d'autres.