



## Actes

### 4<sup>ème</sup> Forum de la Conférence Régionale du Travail

18 mars 2009 - Corum de Montpellier

“Le dialogue social peut-il être un outil face à la crise ?”

#### Sommaire

|   |    |
|---|----|
| <b>1 - Introduction</b> .....   | 2  |
| <b>2 - Dialogue social et territoires</b>   |    |
| Ouverture de nouveaux espaces et anticipation des mutations économiques.....  | 6  |
| <b>Débat</b> .....  | 23 |
| <b>3 - Mutualisation de l'emploi et qualité d'emploi</b>  |    |
| La place des groupements d'employeurs : quelles réponses apporte le Centre Ressource<br>des Groupements d'employeurs en Languedoc-Roussillon ?..... | 45 |
| <b>Débat</b> .....  | 61 |
| <b>4 - Dialogue social dans le secteur médico-santé-social</b>  |    |
| Les partenaires s'engagent pour construire une réponse pertinente aux problèmes de<br>qualité d'emploi .....  | 73 |
| <b>Débat</b> .....  | 86 |
| <b>5 - Conclusions des travaux et perspectives</b> .....  | 98 |

*Nota : pour accéder directement aux différents chapitres, cliquer sur la ligne correspondante*

# INTRODUCTION

## Animation des débats : Yves Jolis

### Yves JOLIS

Merci d'être venus au 4<sup>ème</sup> Forum de la Conférence Régionale du Travail. Juste quelques mots très courts avant de commencer. Vous le savez, le fil rouge de la journée, ce sera « Le dialogue social peut-il être un outil face à la crise ? ».

Pour dérouler ce fil et cette réflexion-là, on s'appuiera sur des actions concrètes et sur des projets qui sont issus directement des travaux de la Conférence Régionale du Travail depuis plus de deux ans.

Parce que le dialogue est un des fondements de la Conférence Régionale du Travail, vous serez bien évidemment conviés à dialoguer et à échanger. Alors simplement deux petites précisions techniques, vous attendrez d'avoir le micro pour parler parce qu'on enregistre et que l'on veut pouvoir après traiter toutes les informations. Vous voudrez bien également donner votre nom et votre identité de façon à ce qu'on puisse identifier les personnes intervenantes.

Un dernier mot. Nous avons demandé, pour nous accompagner tout au long de cette journée, à Eric Verdier, sociologue qui est ici à ma gauche, et qui est chercheur au CNRS, de nous accompagner pour donner son regard sur les travaux, la démarche et la façon que la CRT a d'essayer d'avancer.

Sans plus tarder, on va rentrer dans le vif de la journée. Pour l'introduire, nous allons faire un petit détour par la vidéo. Nous avons donc soumis les trois Coprésidents – vous savez que la Conférence Régionale du Travail est tripartite et qu'il y a trois collèges, le collège Etat, le collège employeurs et le collège salariés – à la question. Donc vidéo.

### *Diffusion d'une vidéo interviews*

- **Question : Etat, employeurs, salariés, les raisons de leur engagement ?**

#### **Pierre Brunel, (Pdt Medef L.R.) Co-président de la C.R.T (collège Employeurs)**

*Tout d'abord, je pense que l'entreprise en général a beaucoup évolué. On s'est projeté un peu dans le 21<sup>ème</sup> siècle. Je pense que la majorité des entrepreneurs, non seulement de cette Région mais de France, ont compris qu'il ne peut pas y avoir d'avancée et de développement économique sans une approche sociale ou sans un développement social. Pour moi le dialogue social, et la CRT, la Conférence Régionale du Travail, en fait aussi partie. C'est un élément du dialogue social qui permet de mieux se connaître et de trouver des pistes, des pistes de progrès, de s'expliquer, de se comprendre, d'avancer ; bref, de préparer l'avenir.*

#### **Jean-Pierre Fernandez, (Secrétaire Rég. CFTC), Co-président de la C.R.T (collège Salariés)**

*Pour la CRT, la qualité d'emploi et les conditions de travail font partie du dialogue social qui est très important pour les salariés.*

*Pour les salariés, le sens de l'engagement de la démarche au sein de la CRT, c'est que c'est un dialogue social purement « dialogue », et qui met en dehors des négociations. C'est un espace d'échange d'informations entre représentants de l'Etat, des entreprises, des salariés pour aboutir à un intérêt commun lié à la politique socio-économique.*

**François Delemotte, Directeur du travail (DRTEFP) représentant Didier Rey, Directeur Régional (DRTEFP L.R) et Co-président de la C.R.T (collège Etat)**

*Le dialogue social pour l'Etat, je dirais que c'est dans les administrations qui le gèrent et à la direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle qui va bientôt s'appeler la DIRECCTE. Il y a deux champs sur lesquels le dialogue social est très important, c'est le travail et l'emploi. Je dirais que l'intérêt de la Conférence Régionale du Travail c'est qu'on sort des instances classiques de représentation du personnel que les inspecteurs du travail ont l'habitude de suivre – le Comité d'entreprise et délégués du personnel – pour arriver dans une institution qui est au-dessus de ces organisations institutionnelles, et qui permet d'aborder d'autres sujets qui ne sont pas les sujets habituellement traités entre les représentants du personnel et les chefs d'entreprise. On est sur d'autres thématiques, et c'est tout l'intérêt de la Conférence Régionale du Travail.*

- **Question : l'intérêt du dialogue social tripartite permanent ?**

**Jean-Pierre Fernandez**

*C'est d'arriver à des solutions sans conflits, sans négociations. Je reviens encore sur le mot « négociation » parce que ce dialogue permanent ne rentre pas dans les négociations. Les entreprises, l'Etat, tout le monde dialogue – et les salariés bien sûr – et on arrive à un constat d'accord... Pour prendre un exemple, nous sommes arrivés à créer la Maison des Saisonniers au Cap d'Agde ou au Grau du Roi. C'est quelque chose qui continue et qui marche très bien, où le dialogue social continue constamment.*

**François Delemotte**

*Je pense que la Conférence Régionale du Travail, en la matière, cela constitue un véritable laboratoire. Monsieur Fernandez le disait, il a parlé de la maison du travail saisonnier. Il y a d'autres démarches qui ont été initiées par la Conférence Régionale du Travail, par exemple des études auprès des saisonniers dans la restauration, dans le tourisme. C'est parti d'une idée qui était partagée de façon commune, à la fois par les représentants des employeurs, des salariés et par l'Etat qui trouvait un vrai sujet de test à faire sur le terrain.*

**Pierre Brunel**

*Effectivement, on travaille très régulièrement avec l'Etat, et puis, c'est vrai, en plus du laboratoire, derrière il sort des fois des expérimentations. Ces expérimentations, on va les essayer sur un territoire précis et volontaire. Puis, ma foi, s'il y a un certain succès et s'il y a d'autres volontaires, on peut étendre très largement cette expérimentation. Il y a beaucoup de sujets là-dessus qui sont concernés. En amont, il y a un travail bipartite et tripartite qui est extraordinaire, qui est fait non seulement avec les partenaires sociaux mais aussi avec l'Etat. C'est justement le travail qui est fait en amont qui fait – je l'espère, encore cette année – le succès de la Conférence Régionale du Travail.*

- **Question : les atouts du dialogue tripartite face à la crise ?**

### **François Delemotte**

*En matière de dialogue social, on pourrait dire qu'il y a le dialogue social « à chaud », donc en période de crise, et le dialogue social « plus serein » qui a besoin d'une continuité. C'est exactement ce que prévoit la Conférence Régionale du Travail puisqu'on a l'habitude de se voir. On peut échanger avec les représentants des organisations syndicales, avec les représentants des employeurs. Donc on échange sur des sujets qui peuvent, à terme, se révéler conflictuels ou moins sereins. La crise, je pense, qu'il ne faut pas non plus forcément avoir une approche trop pessimiste. Mais dans le cadre de la Conférence Régionale du Travail, je peux dire qu'on a un dialogue social qui est un dialogue social « froid ». Si jamais malheureusement il y avait sur un territoire donné, dans une entreprise, ou dans une branche donnée dans le bassin d'emploi, s'il devait y avoir un gros problème, je pense qu'on connaît déjà les acteurs. Et c'est cela l'intérêt justement aussi de notre conférence, c'est qu'on va pouvoir échanger pour savoir comment intervenir.*

### **Jean-Pierre Fernandez**

*Je pense que le dialogue social permanent est vraiment d'actualité actuellement, surtout en période de crise, parce qu'il permet de se retrouver entre salariés, entreprises et Etat, à trouver des solutions pour éviter le maximum de licenciements ou de disparitions d'entreprises.*

### **Pierre Brunel**

*Ce forum, cette Conférence Régionale du Travail, on peut attendre beaucoup d'elle, parce qu'en ce moment il y a des gens qui sont un peu dans la détresse, que ce soit des salariés ou que ce soit des chefs d'entreprise. Un chef d'entreprise qui perd sa boutique, indépendamment du drame humain que cela occasionne quand il licencie du monde, très souvent il perd sa boutique, il perd son capital de toute une vie, il perd même des fois sa femme, sa famille, etc. ; donc ce sont des drames. Et ces drames, je pense que c'est aussi un peu notre rôle à nous, partenaires sociaux, et lors de cette Conférence Régionale du Travail, d'alerter les gens en disant que ce n'est jamais gagné, que même que quand cela va bien, il faut continuer à travailler pour préparer demain, pour préparer l'avenir, pour se positionner à demain, pour se préparer à la prochaine crise.*

- **Question : le Forum, quelles attentes ?**

### **Jean-Pierre Fernandez**

*J'en attends une grande participation des salariés, des entrepreneurs et de l'Etat aussi ; parce que l'Etat sera dans la salle aussi. J'attends aussi énormément de questions. Enfin, un troisième point, j'espère que les élus dans la salle vont s'investir dans des futurs travaux dans le territoire.*

### **Pierre Brunel**

*Vous savez ce que j'attends de cette Conférence Régionale du Travail ? Beaucoup. Il va y avoir trois tables rondes qui j'espère seront efficaces, seront productives. Et puis qu'elle sorte des idées intéressantes qu'on puisse mettre en application très rapidement. Et puis des actions fortes, parce qu'aujourd'hui, on est rentré dans la crise, et il y a urgence. Il faut aller vite ! Et l'avenir, c'est déjà demain.*

## **François Delemotte**

*Le premier temps va être un temps de restitution. Les groupes ont travaillé, donc je pense que c'est très important de pouvoir justement se mettre d'accord sur une restitution. Ensuite la deuxième phase va être une phase de validation. C'est-à-dire que la Conférence Régionale du Travail ne va pas s'arrêter avec le forum, et il faut commencer, par rapport aux échanges qu'on va avoir avec la salle, à voir quelles sont les hypothèses qu'on peut valider pour la continuité de la Conférence Régionale du Travail. Ce sont les deux principales attentes que j'ai, moi, par rapport à ce forum.*

**Fin Diffusion – retour débat**

## **Yves JOLIS**

Je crois que là les bases sont posées. Cela permet de fixer un peu les idées. On va rentrer directement dans le sujet. Comme vous l'avez dans le programme qui figure dans les dossiers qui vous ont été remis, la première thématique que nous aborderons ce matin concerne le dialogue social territorial avec un projet d'action qui va être présenté.

On va essayer de voir quelle en est la pertinence et comment il pourrait s'adapter de façon la plus efficace possible sur les territoires.

Cet après-midi, nous aborderons deux autres thèmes :

- la mutualisation d'emploi au travers des groupements d'employeurs, et donc de l'outil CRGE<sup>1</sup> qui est né de l'initiative de la CRT ;
- et une réflexion projet sur le secteur médico-social santé.

---

<sup>1</sup> Centre Ressources des Groupements d'Employeurs Languedoc-Roussillon

# THEME 1 : Dialogue social et territoires

## Ouverture de nouveaux espaces et anticipation des mutations économiques

### Intervenants plateau :

Patrice COUDERC, CRT *collège salarié/CFDT*  
Jean-Michel VINCENT, CRT *collège employeur/MEDEF*  
Alain SOUSSEN, CRT *collège ETAT/DRTEFP*  
Céline JIMENEZ, Pays Pyrénées-Méditerranée  
Sylvia PENA, Pays Pyrénées-Méditerranée  
Emmanuelle BENSON, *Pays Corbières & Minervois*  
Delphine BENARD, *Comité de Bassin des Cévennes*

### Regard extérieur :

Eric VERDIER, *Sociologue (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail – LEST CNRS Aix en Provence)*

### **Yves JOLIS**

Avec nous pour aborder cet aspect territorial, et dans le respect de la représentation du tripartisme de la Conférence Régionale du Travail :

- Alain Soussen, (Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), pour le collège Etat;
- Jean-Michel Vincent (MEDEF), pour le collège employeurs ;
- Patrice Couderc (CFDT), pour le collège salariés.

Par la suite, nous nous tournerons aussi vers des responsables de territoire qui sont venus de Perpignan, de Florac et de Lézignan, de façon à voir comment, à partir de ces réflexions, menées à la fois au sein de la conférence et avec les partenaires locaux au sein des territoires par rapport à leurs besoins, peuvent être mises en place des actions.

Patrice Couderc ou Jean-Michel Vincent, tout en rappelant que la Conférence Régionale du Travail travaille sur le versant « travail » de l'ensemble du domaine emploi et non pas directement sur le champ « emploi » pur, autrement dit ce qui concerne les conditions de travail et la qualité d'emploi, pourriez-vous nous dire ce que vous entendez par développer le dialogue social territorial, et plus généralement pourquoi développer le dialogue, comme vous l'avez toujours dit, pour construire du concret ?

Bref, « le dialogue social territorial », pourquoi faire ? Comment ? Objectif ? Intérêt ? Son rapport au concret ? Pourquoi la CRT, et donc les partenaires qui la composent, se sont-ils autant motivés par cette démarche ?

## **Jean-Michel VINCENT**

D'abord je voudrais remercier les trois Coprésidents parce que je crois qu'effectivement ils ont dit beaucoup de belles choses. Dans un moment où effectivement on reproche à certains, aux employeurs, aux salariés et à l'Etat de ne pas se parler, la CRT démontre tout le contraire.

D'abord parce qu'elle existe depuis sept ans. C'est un âge de raison dans le couple. On s'est marié il y a sept ans et cela fonctionne encore bien, quoique certains disent qu'à sept ans il faut faire attention, mais nous on n'en est pas à cette phase-là. C'est le 4<sup>ème</sup> forum. Donc tout sauf le coup d'éclat. C'est tout sauf des actions sans lendemain. Au contraire, on a voulu effectivement par cette CRT dialoguer et échanger.

Dès le départ, la CRT « la Conférence Régionale du Travail » a souhaité prendre comme base, comme principe, l'échange, la réflexion commune autour de thématiques librement choisies. J'insiste sur « librement choisies » parce que depuis sept ans que je participe à la CRT, je ne me souviens pas de thématiques qui nous ont été imposées par l'Etat aux salariés et aux employeurs. Cela, je pense que Patrice le dira aussi.

C'est un espace de confrontation d'idées, de méthodes, d'expériences ; cela, je crois que c'est effectivement aussi important. C'est aussi un espace commun de construction où nous nous sommes mis souvent autour de la table. On en est à des dizaines et des dizaines de réunions. Petit à petit, d'une présence régionale, on en est arrivé à une présence plus territoriale.

On s'est fixé aussi une obligation dès le départ. Cela, je crois que les employeurs y ont participé et Pierre Brunel l'a bien dit au nom des Coprésidents employeurs. C'est qu'il fallait faire nos preuves sur le terrain, et faire nos preuves sur le terrain avec des actions concrètes, fortement identifiables dans le champ de compétences des partenaires sociaux. Cela, je crois que Monsieur Fernandez l'a bien cité dans le sujet. Les thématiques ont bien été approchées sur le territoire.

Avant de passer la parole peut-être à Patrice, je voudrais, ce qui me paraît important, quand même en fixer aussi les limites. Je crois qu'il y a trois limites qu'il faut rappeler pour respecter les règles de ce dialogue social territorial.

- Dans un premier temps – si vous voulez – la première limite, c'est qu'il ne faut pas le confondre avec la négociation collective interprofessionnelle territoriale. Cela me paraît important.
- La deuxième, c'est qu'il ne faut pas effectivement qu'on édifie des règles normatives, juridiques contraignantes pour les entreprises.
- La troisième, je crois qu'il faut qu'on respecte précisément les règles du dialogue social ; à savoir de ne pas imposer aux entreprises des contraintes supplémentaires. Je crois que cela doit rester – les Coprésidents le disaient – des échanges constructifs, essayer de régler des thématiques spécifiques qui vont nous remonter du territoire, et essayer de monter encore une fois des actions concrètes.

## **Yves JOLIS**

Patrice Couderc, « le dialogue social territorial », pourquoi faire ? Comment arriver au concret, quels objectifs, comment faire fonctionner un partenariat actif... Vos réflexions ?

## **Patrice COUDERC**

Quand j'écoutais tout à l'heure les trois Coprésidents, c'est Jean-Pierre Fernandez qui est intervenu en disant que depuis sept ans on a de nombreuses réussites sur la Conférence Régionale du Travail, les Maisons du travail saisonnier, le Centre Ressources pour les Groupements d'Employeurs...

## **Yves JOLIS**

On va en parler cette après-midi.

## **Patrice COUDERC**

Ce matin, on va parler aussi du dialogue social territorial. Mais quand on regarde bien ces réussites, on constate qu'elles sont ancrées dans les territoires.

Les Maisons du travail saisonnier, on a deux territoires qui ont joué le jeu avec nous, et qui nous ont permis d'avancer concrètement et de pouvoir construire les Maisons du travail saisonnier. Et l'on voit tout le travail qui se fait aujourd'hui au sein de ces Maisons.

Sur les groupements d'employeurs, ce sont là aussi des initiatives qui partent des territoires. Je me rappelle il y a quelques années être venu assister à Bédarieux à une réunion sur « le groupement d'employeurs » ; ensuite la Conférence Régionale du Travail s'est investie de cette thématique en voulant créer un outil qui permettrait le développement de groupements d'employeurs.

On est bien dans une tradition ici, en Languedoc-Roussillon, où le dialogue social s'est toujours appuyé sur le territoire, continue à s'appuyer sur le territoire, et permet ensuite, au travers du dialogue social que l'on instaure dans la Conférence Régionale du Travail, la construction d'outils qui vont directement – Jean-Michel l'a dit tout à l'heure – autant au bénéfice des salariés que des entreprises ou que des territoires.

Donc on est bien dans cette logique-là au sein de la Conférence Régionale du Travail. Ce n'est pas une instance où on est là « pour discuter, blablater et après rentrer chez soi et attendre que les choses arrivent ». On est réellement dans un espace de construction qui est dédié à la qualité du travail, qui est dédié à l'amélioration du travail, qui est dédié au développement social et économique et au développement du territoire. On est réellement dans cette volonté de construire pour tout le monde, et pour notre territoire.

## **Yves JOLIS**

Pour vous, le rôle du dialogue social dans la construction, puisque les Maisons du travail saisonnier sont cogérées par les partenaires sociaux et donc l'ensemble des partenaires, se décline obligatoirement dialogue social-démarche, dialogue social-construction, dialogue social-suivi. Alors, cette vision particulière du dialogue social, comment la pratiquez-vous ? Comment la vivez-vous ? Qu'est-ce que cela implique pour vous ?

## **Patrice COUDERC**

Pour nous, le dialogue social ce n'est pas se mettre devant l'écran de l'ordinateur et attendre de savoir ce que Paris va décider et va proposer comme solution par rapport à une situation donnée. Le dialogue social c'est quelque chose de permanent, et c'est quelque chose qui nous touche dans notre espace de vie.

J'étais la semaine dernière sur le CBE de Florac en tant que représentant de la CFDT. La Conférence Régionale du Travail n'y était pas en tant que telle, donc on était dans une instance du Comité du bassin de l'emploi habituelle. J'ai été surpris de regarder la qualité des participants : les entreprises étaient représentées, le territoire a été présenté par un grand nombre d'élus, le monde associatif, le paritarisme. Tout cet environnement a permis un grand nombre de propositions, un grand nombre d'analyses, de confrontations d'idées et de projets pour ce territoire.

Le dialogue social, c'est réellement cela.

## **Yves JOLIS**

Est-ce cela veut dire que le dialogue social ne prend son sens – pour éviter l'effet de « réunionniste », on se voit pour blablater, comme vous le disiez tout à l'heure – qu'au travers du concret, ne prend son sens que par cet enracinement, ne prend son sens que par la participation et l'implication des acteurs ?

## **Patrice COUDERC**

Le dialogue social prend son sens dans cette réalité, mais il s'ancre dans cette réalité. C'est-à-dire que c'est bien parce qu'on est dans de la production d'outils et dans des réponses concrètes à apporter par rapport à des problématiques, que ce soit à un niveau régional ou un niveau beaucoup plus local, c'est bien parce qu'on est dans cette analyse-là et dans cette perspective-là que le dialogue social survit.

On peut convoquer une réunion avec les partenaires sociaux dans un territoire, mais si c'est juste pour les réunir, les informer, cela ne durera pas longtemps. Si par contre dans cette démarche-là, on est dans une volonté partagée avec les organisations patronales, avec l'Etat, avec les territoires, avec les partenaires sociaux ; si on est dans cette volonté partagée de construire quelque chose, à ce moment-là le dialogue social devient réellement productif et pérenne.

## **Jean-Michel VINCENT**

Oui, pour compléter ce que disait Patrice, c'est aussi un problème d'efficacité parce que les personnes qui sont là aujourd'hui ne savent peut-être pas le nombre de réunions invraisemblable, aussi bien régionales que territoriales que nous faisons. Je veux dire, ce sont des Comités de pilotage, ce sont des réunions de Commissions, ce sont des préparations du forum, etc.. Et cela engage pour nos structures départementales, les trois structures d'employeurs, des présences sur le terrain à Florac, à Céret, etc...

## **Yves JOLIS**

C'est la question que j'allais vous poser, à vous-même ou à Patrice Couderc. La mobilisation des partenaires n'est pas forcément évidente ?

## **Jean-Michel VINCENT**

Bien évidemment, comme je représente les employeurs, il y a le problème de rentabilité pure. C'est-à-dire que vu le nombre de réunions et d'heures que nous passons ensemble pour échanger et construire, il faut absolument qu'il y ait des actions concrètes de terrain derrière. Sinon, les gens vont se lasser et ne participeront plus à ces réunions.

Donc c'est aussi pour nous la réalité, parce que pour l'employeur c'est tout de suite des actions concrètes sur le terrain. Pour cela, on est bien accompagné par les salariés. On se rencontre comme le disait le Président Brunel tout à l'heure sur d'autres secteurs et l'Etat nous accompagne. Vraiment des actions concrètes, cela, je crois que c'est complètement indispensable.

## **Yves JOLIS**

Alain Soussen, l'Etat aussi, par rapport à ce dialogue social territorial, le regard, l'intérêt, le pourquoi... Pourquoi cet investissement de l'Etat dans le dialogue social territorial ?

## **Alain SOUSSEN**

Dans un premier temps, il faudrait dire qu'effectivement la CRT est un lieu où les partenaires sociaux, qu'ils soient du côté patronat, salariés, ou Etat, se parlent, se comprennent et agissent ensemble. On ne s'est pas concerté dans ce qu'on allait dire, mais – vous voyez – on est tous les trois en phase par rapport à cela. C'est vrai qu'il y a des actions concrètes qui sont mises en place, et c'est là l'intérêt d'une telle démarche.

Effectivement on participe à de nombreuses réunions les uns et les autres. Combien de fois sort-on de réunion où on se dit « Mais qu'est-ce que ça nous a apporté ? » Et aujourd'hui ce que l'on recherche, les partenaires sociaux et l'Etat, c'est du concret. Aujourd'hui il y a une crise. On ne peut pas passer notre temps à discuter ; on est là pour agir. Agir au niveau des entreprises, agir au niveau des salariés, agir au niveau des demandeurs d'emploi. C'est pour cela que c'est l'intérêt de cette participation tripartite des partenaires sociaux et de l'Etat. C'est du concret. L'Etat s'engage.

## **Yves JOLIS**

C'est encore à ce jour la seule structure de ce type en France fondée sur cette démarche tripartite permanente.

Alain Soussen, on parlait donc de concret, vous parliez de réunions ; il y a eu beaucoup de travail mené de fait par l'ensemble des partenaires à l'écoute des besoins des territoires. Donc on va se retourner aussi tout à l'heure dans les territoires par rapport à leurs besoins et à leurs champs de réflexions et de problématiques. Il y a eu un échange important entre les partenaires. Il y a eu des échanges également avec les territoires. Concrètement, aujourd'hui, cela se traduit par un projet à étapes :

Première étape, il y aura une signature tout à l'heure d'un accord-cadre qui est né du travail que vous avez mené ensemble depuis deux ans. Est-ce qu'on pourrait, au travers de cet accord, dire quel en est l'objectif, pourquoi, et aussi quel est le principe ? On va essayer de le regarder un peu de façon à ce que tout le monde comprenne quels sont les enjeux mais aussi les outils et la démarche que vous essayez de mettre en place au service de la qualité des emplois, du développement socio-économique bien compris des territoires. Donc cette réflexion « territoire » de la CRT, aujourd'hui l'objectif de cet accord c'est quoi ?

## **Alain SOUSSEN**

Vous l'avez dit, le travail a commencé il y a deux ans. Je crois qu'on peut parler de quatre grandes étapes :

La première étape a été la phase de diagnostic, de mise en place de propositions et d'actions. Aujourd'hui c'est la signature d'un accord-cadre avec les partenaires sociaux de premier rang de la CRT, avec l'Etat, mais surtout avec les élus qui accompagnent les travaux du territoire et qui sont responsables de leur territoire, à côté justement des partenaires sociaux et de l'Etat.

Ce que l'on souhaite vraiment, la grande orientation de cet accord-cadre, c'est un travail territorial dans le cadre d'un dialogue social réel et de qualité. Donc là chacun des partenaires va accompagner, en mobilisant les forces sur le plan régional et sur le plan local, la mise en place d'actions, toujours dans le cadre du dialogue social. Cela sera la deuxième phase, donc la signature de l'accord-cadre tout à l'heure.

La troisième phase, c'est demain. Demain où j'ai proposé aux territoires de me rendre avec les Directions départementales du travail et donc nos collègues départementaux qui ont un rôle important à jouer au niveau de la cohérence globale d'un département. Là c'est important aussi en période de crise d'avoir cette cohérence et cette lisibilité que l'on peut mettre en place sur un territoire. Donc là ce sera le rôle de mes collègues sur le terrain.

On voit bien qu'au niveau régional on a avec la CRT, on peut avoir une déclinaison locale. Ici ce sont des partenaires sociaux de premier rang avec le Directeur régional. Sur le territoire, ce sera la Direction départementale du travail avec les partenaires sociaux, donc locaux. Donc les possibilités de déclinaison existent vraiment.

Au niveau de cet accord-cadre, demain, je vais proposer aux territoires de me rendre sur le terrain pour retravailler avec mes collègues des Directions départementales du travail pour retravailler les différentes actions qui nous ont été proposées, les réorienter pour certaines par rapport à la crise qui nous frappe.

Il est important aujourd'hui d'être très près des entreprises, très près des salariés. Donc une fois que cette réorientation aura été faite, il y aura une validation locale de ces actions. Cette validation est importante au niveau des élus, des partenaires sociaux, de l'Etat ; cela donnera plus de force à l'action. C'est un ensemble de personnes qui porteront les actions territoriales avant la signature de l'accord global et la mise en œuvre des actions.

## **Yves JOLIS**

Cela veut dire qu'il y a un cadre général – si je comprends bien – dans lequel il y a des déclinaisons ajustées aux besoins des territoires.

## **Alain SOUSSEN**

Tout à fait ! Les déclinaisons seront ajustées au niveau des territoires. On déclinera l'accord-cadre régional en accords-cadres territoriaux ; et ces accords-cadres territoriaux seront signés par le représentant de l'Etat local, par les partenaires sociaux locaux, et bien entendu par les élus.

**Yves JOLIS**

Tout cela fondé toujours sur le même principe d'un dialogue social qui fait le diagnostic, mais qui gère aussi le projet.

**Alain SOUSSEN**

Tout à fait, c'est le suivi global et le portage global des actions.

**Jean-Michel VINCENT**

Juste un complément par rapport à ce que dit Alain Soussen quand il a parlé de « signataires de premier rang ». Là je voudrais quand même dire que chez les employeurs, l'UNAPL est complètement impliquée. Je sais que Richard Campos est dans la salle. Donc ils s'impliquent effectivement dans la CRT, et même si elle n'est pas effectivement signataire, l'UNAPL est complètement impliquée dans cet accord-cadre territorial.

**Yves JOLIS**

Alain Soussen, cela veut dire que demain – après cet accord-cadre sur lequel on va revenir un peu au niveau des objectifs –, à l'identique de ce qui s'est passé au niveau régional, cela se passera au niveau local pour élaborer et finaliser les projets concrets au plus vite, de façon à ce qu'ils puissent être rapidement mis en action ?

**Alain SOUSSEN**

Nous, ce qui nous intéresse, c'est l'action. Ce sont les actions mises en œuvre le plus rapidement possible au niveau des territoires. C'est pour cela que j'ai proposé des réunions rapides aux différents territoires pour que l'accord-cadre local soit signé le plus vite possible. A l'issue de cela, il y aura des financements qui seront mis en place ; car bien sûr je crois que les financements c'est le nerf de la guerre.

**Yves JOLIS**

Monsieur Soussen, l'argent c'est quoi ? C'est où ? C'est qui ? C'est avec qui ? C'est comment ? Les projets, c'est très bien ; mais après, il faut les financer.

**Alain SOUSSEN**

Au niveau de l'Etat, l'Etat s'engagera à financer des actions, dès lors qu'elles seront validées par les Directions départementales du travail et par les partenaires sociaux locaux, dans un premier temps. Donc il y aura également du FSE, et là il y aura à nouveau un appel à projets sur les actions innovantes.

On mettra à disposition des territoires – et je viens de rencontrer la responsable des services FSE – un conseiller pour les accompagner dans la mise en place de leurs dossiers FSE, pour qu'ils puissent être acceptés. C'est la preuve que l'on met réellement les moyens.

A la suite de cela, les financements sont ouverts. L'accord-cadre est ouvert. Cela veut dire que si des Collectivités Territoriales souhaitent s'impliquer, bien sûr qu'il faut qu'elles le fassent à côté de l'Etat, à côté du FSE. On souhaite aller vite, on souhaite que les actions soient mises en place rapidement sur les territoires ; par conséquent on accompagnera financièrement ces actions, mais à condition qu'elles soient validées, bien entendu.

### **Yves JOLIS**

Au niveau des objets dans cet accord, il y a à développer et structurer la pratique du dialogue social territorial – on en a parlé –, pour valoriser les potentiels du territoire. On va aborder un peu les champs du territoire tout à l'heure avec les partenaires.

Pour les partenaires de la CRT, l'engagement des partenaires, on l'a un peu évoqué. Mais peut-être, Patrice Couderc et Jean-Michel Vincent, cela va-t-il vous obliger à mobiliser « vos troupes », à les convaincre, ce n'est pas évident. C'est de la disponibilité, c'est du temps, etc... Une réflexion là-dessus ?

### **Patrice COUDERC**

Comme disait Jean-Michel tout à l'heure, c'est vrai que c'est un engagement fort de la part de toutes les organisations qui composent la Conférence Régionale du Travail. C'est un engagement où l'on va vers les territoires pour les accompagner – Alain Soussen vient de l'expliquer –, mais on va aussi vers nos propres troupes en expliquant et en permettant la construction de ce dialogue social.

Moi je participe en interne à ma propre organisation à des rencontres avec des militants locaux pour leur expliquer la démarche, le bien-fondé de la démarche et de ses objectifs. Donc c'est pour nous un engagement fort, mais c'est un engagement nécessaire si on veut être dans la construction réelle.

Je voulais revenir un peu sur ce que venait de dire Alain Soussen et appuyer encore un peu plus par rapport à la situation. Demain, en tant que syndicaliste, je serai dans la rue avec beaucoup de personnes pour nous mobiliser par rapport à la situation et l'urgence d'une relance sociale. Aujourd'hui je suis à la Conférence Régionale du Travail, mais c'est le même objet.

C'est le même objet avec deux postures différentes : une posture de construction ou une posture de revendication, avec l'idée que le paritarisme général, le dialogue social régional soit capable d'apporter des solutions et soit force de proposition par rapport aux situations que l'on vit. Soit les situations classiques que l'on a dans les territoires avec les problématiques de développement économique, j'étais avant-hier au Vigan avec Jean-Pierre Fernandez sur la revitalisation du bassin Viganais. Soit sur des situations particulières comme celles que l'on vit aujourd'hui avec cette crise qui nous touche très fortement, et qui fait que peut-être, justement, ce que l'on est en train de construire avec les EDEC de territoires, cela va peut-être demain se révéler urgent ! Quels sont les outils que l'on va pouvoir mettre en œuvre pour éviter les plans de licenciements, pour éviter le chômage ou pour éviter les fermetures d'entreprises ?

### **Yves JOLIS**

Il y a donc aussi une valeur anticipative forte ?

## **Patrice COUDERC**

Il y a une valeur de construction et de développement économique. Il y a une valeur d'anticipation, et d'accompagnement des mutations.

## **Yves JOLIS**

Alain Soussen, je me retourne vers vous vu que vous êtes le technicien de la "chose financière". A un moment donné donc, il y a financement, on en a parlé tout à l'heure. Mais concrètement, au niveau des opérateurs, comment cela va marcher ? On fait avec qui ? On fait quoi ? On fait comment ?

Ce sont des questions que beaucoup se posent aussi ; chacun se dit « le projet est OK, il y a de l'argent, c'est super, mais les opérateurs » ?

## **Alain SOUSSEN**

Les opérateurs, cela sera dans un premier temps un travail de territoire. On sera ouvert à tout. Et dans les propositions que je présenterai au Directeur régional pour qu'il prenne sa décision, on prendra en compte et on sera ouvert, en fonction des territoires, à un portage financier soit au niveau du bassin d'emploi, soit au niveau d'une Collectivité Locale, soit au niveau d'un OPCA. On prendra la solution, la meilleure, pour aller vite, pour que ce soit pragmatique, pour qu'on puisse évaluer l'action. Parce qu'il est bien évident que dès lors que l'on mettra de l'argent dans les EDEC, il faudra les évaluer, il faudra faire un point dans un an pour savoir où on en est réellement. On essaiera de trouver la solution la plus simple possible, et la plus efficace possible. Tout est ouvert.

## **Yves JOLIS**

On va peut-être maintenant se retourner vers les territoires, de façon à ce qu'on puisse ouvrir rapidement et dans la foulée le débat avec la salle. J'ai demandé à Céline Jimenez et Sylvia Pena, du Pays Pyrénées-Méditerranée, à Emmanuelle Benson, Pays Corbières & Minervois et à Delphine Benard, CBE<sup>2</sup> des Cévennes de bien vouloir nous rejoindre.

Vous êtes des personnes qui se dévouent et qui transpirent beaucoup pour faire avancer des choses dans les territoires. Et j'ai envie de vous poser deux questions : d'abord cette façon de travailler, cette fondation du dialogue social - en essayant d'être le plus concret possible de façon à ce que cela fixe les idées par rapport à cette démarche – sur ce point quelles sont vos deux ou trois réflexions de base ? Ensuite, est-ce que vous pouvez d'une façon rapide – de façon à ce que la salle puisse aussi vous poser des questions – nous dire quels sont les champs d'application, de préoccupation et d'orientation sur lesquels vous avez abouti après ces travaux et que vous avez identifié dans vos territoires ?

Je ne sais pas qui veut commencer, on désigne un volontaire ? Alors, Céline Jimenez ou Sylvia Pena. Dans votre territoire Pyrénées-Méditerranée, on est près de la frontière espagnole, c'est la dernière grande vallée, cela va jusqu'à la mer. Sylvia Pena, sur cette démarche menée avec la

---

<sup>2</sup> Comité de Bassin d'Emploi

Conférence Régionale du Travail, sur ce fondement, sur ce socle du dialogue social, et cette recherche d'adéquation par rapport à vos problématiques, quelles sont vos premières réflexions ?

### **Sylvia PENA**

Effectivement, Pyrénées-Méditerranée c'est le pays le plus au sud de la Région qui couvre les cantons et les hauts cantons du Vallespir jusque dans les Albères avec effectivement un particularisme frontalier. Les problématiques qui ont été identifiées dans un premier temps étaient relativement similaires à celles de nos collègues des autres territoires, parce qu'effectivement je crois qu'on a délocalisé des réflexions qui étaient restées un peu régionales. C'est la raison pour laquelle on a retrouvé sensiblement les mêmes problématiques. Sachant que depuis on a retravaillé avec des acteurs locaux pour redéfinir nos priorités d'intervention, et faire des propositions plus territoriales.

Juste un petit préambule qui me permet de rebondir sur ce qui a été dit précédemment. Effectivement, la méthode des réunions pour définir les enjeux, évaluer l'état des lieux et définir les propositions, on la connaît bien sur les territoires. Et nous, en tant que Comité de Bassin d'Emploi, le dialogue social, en interne et en externe, était effectivement une priorité de notre champ d'action. En même temps, à un moment donné, il faut passer à du concret. Et autant on peut travailler avec des Collectivités, avec des institutionnels, etc., de façon régulière pour faire des points, autant lorsqu'on mobilise le milieu de l'entreprise et les salariés, on ne peut se permettre d'avoir des réflexions qui s'inscrivent dans le temps sans avoir des réponses immédiates et réactives.

Pour nous, l'EDEC de territoire, effectivement, c'est d'abord une page blanche ...

### **Yves JOLIS**

L'exercice de la page blanche, ce n'est pas trop le vertige face à ce qu'on doit écrire ?

### **Sylvia PENA**

On n'est pas encore au niveau du vertige, on sait vite la remplir. Par contre, il faut qu'on remplisse avec un minimum de qualité et d'exigence. Tout l'intérêt pour nous c'est de le remplir en sachant qu'on va avoir un partenariat financier efficace derrière pour mettre en œuvre des outils. C'est vraiment là où on a trouvé de l'intérêt à travailler dans un cadre nouveau, où tout est à bâtir.

### **Yves JOLIS**

Il n'y a qu'un intérêt financier ?

### **Sylvia PENA**

Non, non... Si, quand même... quelque part. Parce qu'effectivement, le travail sur le terrain y est lié. Les pistes de réflexion, elles émergent ; et lorsqu'on n'a pas de réponse immédiate pour pouvoir s'inscrire dans de l'opérationnel, il y a de la démobilisation, et on ne peut pas être efficace.

**Yves JOLIS**

Donc ce dialogue permanent vit sous condition qu'il débouche ?

**Sylvia PENA**

Bien sûr, et c'est pour cela qu'il faut un accompagnement financier mais aussi un accompagnement technique. C'est une mobilisation, une certaine réactivité qu'on n'avait pas toujours lorsqu'on essayait de travailler sur des réponses en matière d'ingénierie ou de formation auprès des entreprises.

**Yves JOLIS**

Les champs, vous pouvez les donner de façon à tracer d'un rapide coup de brosse, le tableau naissant de vos réflexions ?

**Céline JIMENEZ**

Initialement on avait travaillé sur trois secteurs d'activité :

Le service à la personne, parce que c'était un champ d'action sur lequel on avait un positionnement particulier. On a un territoire départemental qui est extrêmement bien couvert par les ADMR, et trois quarts des ADMR se trouvent sur notre territoire. Très peu d'entreprises s'installaient. Donc une problématique tout à fait particulière en matière de qualification des personnels et de professionnalisation. L'idée c'était donc de travailler sur la dynamique territoriale avec un partenariat, et essayer de trouver des pistes d'action pour pouvoir pérenniser, valoriser l'image des métiers.

L'autre piste de réflexion était orientée sur les métiers de l'éco-construction ; parce que derrière l'éco-construction, on y met énormément de choses. Diverses initiatives ont émergé sur le territoire, et à un moment donné on souhaitait mettre en place un peu d'articulation, une réflexion collective et des outils qui permettent d'avancer dans le bon sens.

Le troisième secteur d'activité, c'est effectivement l'emploi saisonnier puisque nous avons sur le territoire, mais au même titre que d'autres territoires, trois champs, trois secteurs d'activité qui ont recours à de l'emploi saisonnier : c'est le tourisme, et notamment le tourisme balnéaire de masse sur la côte, le thermalisme sur le Pays de l'intérieur, et l'agriculture.

C'est vrai que des réflexions ont été menées à diverses échelles. À un moment donné on voulait non pas réfléchir à nouveau, mais exploiter les réflexions qui ont été menées, et mettre en place des outils opérationnels et passer à l'action.

Là sur l'emploi saisonnier, on n'a pas renouvelé forcément des commissions de réflexion. On est vraiment sur la compilation de ce qui existe déjà, essayer de voir ce qui peut être mis en place immédiatement avec les acteurs du territoire.

**Yves JOLIS**

D'accord.

## **Céline JIMENEZ**

Et du coup, puisqu'on a bien dit qu'on a une page blanche, on a essayé de mettre en place des alinéas. On avait travaillé il y a quelque temps en arrière sur de la GPEC permanente sur le territoire, et quelques pistes de réflexion ont abouti à des actions qui sont restées sans réponse. Les réponses pour lesquelles on a eu un accompagnement, ce sont les réponses en formation. Cela n'était pas la solution à toutes les problématiques qui avaient émergé dans le cadre des diagnostics ressources humaines qu'on avait à mener.

L'idée c'était d'utiliser l'outil EDEC pour pouvoir apporter des réponses innovantes sur des problématiques, et notamment dans un contexte de crise, avoir une forme de réactivité sur des pistes et des réflexions qui pourraient émerger dans le cadre des réflexions que l'on mène.

## **Yves JOLIS**

Emmanuelle Benson, on remonte un peu au nord, on va dans l'Aude, Pays de Lézignan-Corbières. Sylvia Pena disait « entre territoires on a souvent des choses qui se retrouvent ». Mais votre regard par rapport à cet intérêt d'entrer dans une démarche en y associant les acteurs, vous essayez de la pratiquer, est-ce toujours facile ? Vos champs de préoccupation se situent où ?

## **Emmanuelle BENSON**

D'abord, effectivement, nous sommes le Pays Corbières & Minervois. Tout le monde est très attaché au nom et à l'identité territoriale.

## **Yves JOLIS**

C'est bien parce qu'on voyage...

## **Emmanuelle BENSON**

Tout à fait. Donc, peut-être d'abord dans un premier temps, une petite différence par rapport au Pays Pyrénées-Méditerranée et au CBE. Certes, nous sommes Pays, mais nous ne sommes pas Comité de Bassin d'Emploi. C'est-à-dire que pour nous, par exemple la pratique du dialogue social territorial tel qu'elle s'est développée dans le cadre du travail avec la CRT était quelque chose de nouveau ; alors que c'est déjà pratiqué dans le cadre d'un CBE. C'est-à-dire que les partenaires sociaux sont associés au travail mené par les CBE et du coup par le Pays.

Nous, on a une pratique, au niveau du Pays, de travail avec les acteurs professionnels mais aussi les habitants, les associations du territoire, en lien avec les élus. Mais on n'avait pas forcément des partenaires sociaux dans les groupes du travail.

Donc du coup, pour nous, en fait le travail avec la CRT qui a débuté déjà en 2006 – il y a deux ans – nous a permis d'amorcer les liens avec les partenaires sociaux, salariés et patronaux. Et dans un contexte – cela a été souligné par tout le monde – qui est un contexte un peu différent du contexte classique de négociations ou autre, mais dans un contexte de construction de projet et de définition d'actions à mener sur un territoire.

Pour nous déjà c'est un aspect positif, et c'est un aspect qui, de mon point de vue, n'est pas totalement acquis et reste à consolider. C'est-à-dire qu'on a eu des premiers temps de travail et de

réunions en 2008, et notamment le premier semestre 2008, avec des partenaires sociaux ou régionaux et des partenaires sociaux locaux.

Je pense qu'on n'a pas encore identifié les relais locaux, et qu'il va falloir qu'on travaille à mieux identifier les relais locaux qu'on pourra impliquer dans le pilotage de l'EDEC de territoire. On a eu des personnes qui sont venues une fois, et ne sont pas forcément revenues. Là il y a encore du travail à faire.

### **Yves JOLIS**

Le dialogue social permanent, c'est donc aussi un combat permanent.

### **Emmanuelle BENSON**

Sûrement. Et donc il faut créer des habitudes de travail et une compréhension sur quoi on travaille, quel en est l'espace concret ; car ce n'est pas un espace de négociation ou de revendication, c'est un espace de construction. Ce qui n'empêche pas la négociation et la revendication à d'autres moments. On peut se retrouver face aux mêmes interlocuteurs et dans une autre logique. Donc pour le territoire, cela est assez nouveau ; pour nous également.

### **Yves JOLIS**

Les champs ?

### **Emmanuelle BENSON**

On avait effectivement, dans un premier temps, dégagé à partir du diagnostic qu'on tirait du Pays et des rencontres avec les partenaires sociaux, trois champs. Et puis c'est en train d'évoluer aussi :

1. Le premier champ, c'est la question de la mutation agricole. C'est un champ assez vaste.
2. Le deuxième autour des services à la personne, parce qu'on a aussi sur le territoire des réorganisations autour des services à la personne mais avec un contexte un peu particulier parce que la plupart des services d'aide à domicile sont portés par les Collectivités et les Communautés de communes. On a en ce moment des secteurs qui sont en train de travailler à une mutualisation des services parce qu'ils n'ont pas une échelle très viable. Donc une association qui porte les services et des collectivités, il faut voir vers quoi cela évolue, mais c'est assez intéressant. Et l'on souhaite avancer aussi sur la question de la diversification de ces services face aux concurrences qui se mettent en place, et pour pouvoir assurer aussi la continuité du service sur tout le territoire.
3. Le troisième volet concernait les questions d'éco-construction, cela parce qu'on y travaille de façon importante au niveau du pays. C'est quelque chose qui a été poussé par le Conseil de développement et par les sociaux professionnels du territoire. On travaille notamment à la mise en place d'une coopérative artisanale avec la CAPEB. Un appui aux entreprises artisanales pour qu'elles diversifient à un moment donné leur activité et puissent apporter une réponse globale et repartir sur le marché de la construction neuve qui est un marché qui leur échappe totalement.

Ce sont ces trois thèmes qui ont été travaillés en 2008. Aujourd'hui en 2009, on se dit : « Mais nous par contre, on n'est pas encore retourné sur le territoire avec les partenaires sociaux pour faire le point sur vraiment le contenu de l'EDEC du territoire ». On attendait un peu la journée d'aujourd'hui pour relancer la dynamique.

De mon point de vue, et de ce qui était ressorti des premières réunions :

Sur les mutations agricoles il y a un secteur très vaste. Il y a déjà beaucoup d'intervenants. Ce qui était ressorti, c'est que face à la crise viticole que subit notre territoire, les priorités des acteurs ne sont pas sur la question de compétence et de ressources humaines, mais sur la question de l'entreprise. Sauver... qu'est-ce qu'on fait ? On a des entreprises qui travaillent à perte à l'heure actuelle, et donc elles ne sont plus dans des logiques de production. Questions, qu'est-ce que je fais de ma production ? Comment je commercialise ? Mais pas trop de ressources humaines. En tout cas, on sent bien que ce n'est pas forcément le bon angle d'attaque.

On verra avec les partenaires sociaux. Je pense qu'on aurait tendance à proposer de se mettre plutôt en "stand-by" sur ce volet-là et de voir comment accompagner autrement.

Sur le volet sanitaire, on resterait sur le volet sanitaire et social un peu plus largement que le service à la personne. On souhaiterait ouvrir par rapport à cela. D'ailleurs, je crois que cette après-midi, il y aura des propositions ...

## **Yves JOLIS**

Effectivement, on y reviendra cet après-midi ; parce que pour la CRT ce sujet a aussi constitué une thématique importante de travail.

## **Emmanuelle BENSON**

Cela nous intéresse fortement de savoir ce qui a été travaillé et comment on pouvait éventuellement l'appliquer ou le mettre en place sur le territoire.

Le deuxième volet, on avait l'éco-construction. Je pense qu'il faut qu'on arrive à travailler plus largement en direction des entreprises. C'est aussi effectivement conjoncturel, mais pas uniquement. Là-dessus, on a la chance d'avoir un outil qui est assez intéressant sur le territoire qui est un groupement d'employeurs qui a été créé par des chefs d'entreprises à l'initiative de chefs d'entreprises, et qui souhaite se développer. Pour moi c'est un outil intéressant, et on travaille avec eux pour qu'ils se développent aussi en direction du secteur agricole, dans des grosses coopératives agricoles du territoire et autres, donc qu'on aille sur l'intersectoriel. Il faut voir qu'il y a également en parallèle tout un travail sur l'insertion et la qualification, donc éventuellement la création d'un GEIQ<sup>3</sup> à mettre en place pour un dispositif un peu permanent.

Cela, c'est un outil intéressant, plus une approche un peu plus globale des entreprises. Là, de mon point de vue, en tant que Pays, on est là pour coordonner différents acteurs, différentes initiatives et pas pour faire à leur place. Donc là on va chercher quand même des opérateurs pour essayer d'avoir une réponse et une approche un peu globale des entreprises, peut-être pour un diagnostic.

---

<sup>3</sup> Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

**Yves JOLIS**

D'accord. Delphine Benard, avec vous on va vers le nord, à Florac.

**Delphine BENARD**

Oui, je suis du Comité de Bassin d'Emploi de Cévennes, c'est au sud de la Lozère, pour vous situer.

**Yves JOLIS**

Le dialogue social, l'intérêt de la démarche sur le terrain, comment le vivez-vous? Parce que vous êtes tout de même dans un paysage socio-économique qui est assez particulier. Tous sont particuliers, mais là c'est un peu plus par rapport aux autres.

**Delphine BENARD**

En fait, sur le territoire du Comité de Bassin d'Emploi, comme c'est un CBE, du coup le dialogue social c'est le fondement du CBE, donc les représentants des quatre collèges : entrepreneurs, salariés, élus et économie sociale et solidaire. Le dialogue social, en fait, depuis la création du CBE se construit petit à petit. On peut dire qu'aujourd'hui on est arrivé à un point où cela fonctionne. Cela a mis peut-être quatre ou cinq ans, mais ça y est, cela commence à rouler. Ainsi on avait une réunion la semaine dernière où tous les partenaires étaient autour de la table, et cela fonctionne.

Le travail qu'on a mené, pour que cela fonctionne, c'est qu'on a surtout travaillé sur un diagnostic qui soit particulièrement partagé par tous, avec beaucoup de discussions et de validations. Ce diagnostic a été en quelque sorte co-construit et cela a abouti à construire aussi une stratégie d'actions à mettre en œuvre. Du coup, c'est partagé aujourd'hui par l'ensemble des partenaires. La réunion de vendredi dernier portait sur cela.

Par rapport à cet EDEC de territoires, ce projet d'EDEC, nos orientations qu'on souhaiterait développer dans ce cadre-là, c'est d'une part des actions autour de l'observation et de la prospective. Cela ne semble pas être vraiment de l'action, mais en même temps on s'est rendu compte que c'est sur ces sujets-là qu'on mobilise les partenaires pour construire ensemble une habitude de travail, une habitude d'échange, une habitude de connaissance. C'est un outil important qui nous donne en quelque sorte le prétexte de réunir les gens autour de la table pour avancer ensuite sur du concret. Cela, c'est un point auquel on tient énormément.

Ensuite des aspects qui sont plutôt transversaux. Travailler pour les entreprises du territoire, sachant que sur notre territoire on a une densité de population de sept habitants au km<sup>2</sup>. La problématique du territoire, c'est quand même le maintien de la population. Si la population ne se maintient pas ou s'il n'y a pas de nouveaux qui arrivent, en gros il ne se passera plus rien sur le territoire. Il n'y aura plus de services publics, il n'y aura plus d'entreprises, il n'y aura plus personne qui habitera, et ce n'est pas la peine qu'on travaille.

L'idée aujourd'hui – je fais des raccourcis – c'est d'essayer de travailler sur les entreprises qui sont toutes des TPE : 97 % d'entre elles ont moins de dix salariés, 63 % n'en ont pas. A partir de là, on a que des chefs d'entreprises, tous seuls, « la tête dans le guidon », il faut donc essayer de les réunir et de les amener à travailler ensemble pour échanger sur leurs préoccupations. Donc on va travailler sur la création et l'animation d'un réseau d'entreprises, une sorte de club entreprises, qui travaillerait sur des actions de formations collectives, mais peut-être aussi d'actions envers les salariés pour la fidélisation des salariés.

Cela pourrait prendre par exemple les formes d'un arbre de Noël collectif pour les salariés des entreprises ; enfin des choses qui n'existent pas sur nos territoires ruraux parce qu'on n'a pas la quantité suffisante d'entreprises ni de taille suffisante. Cela, c'est un des points.

L'autre point important cela va être de continuer notre action sur les groupements d'employeurs puisque c'est un travail qui est mené depuis trois ans et demi maintenant.

**Yves JOLIS**

C'est un sujet que nous allons aborder cette après-midi.

**Delphine BENARD**

On a cinq groupes d'employeurs qui se sont créés ; des groupements d'employeurs plutôt petits actuellement, même si on a déjà un qui est mixte « public-privé ». L'idée c'est d'essayer de développer cela comme un des outils possibles pour les entreprises qui sont toutes des TPE, donc avec très peu de salariés et de compétences mobilisables, dans l'utilisation et le développement de compétences pour améliorer d'une part leur entreprise, et d'autre part donner des emplois qualifiés et de qualité à des salariés. Donc ça, ce sont nos deux grands axes de travail.

**Yves JOLIS**

Avant de passer à la salle, est-ce que vous avez des réflexions, des réactions ?

**Jean-Michel VINCENT**

Oui, une réaction suite aux propos de la représentante du Pays Minervois-Corbières qui a dit qu'effectivement c'était difficile de rentrer dans les TPE<sup>4</sup> actuellement par les RH<sup>5</sup>. Cela, je crois qu'effectivement nous en sommes totalement conscients. On en a parlé plusieurs fois avec Alain Soussen pour essayer de mettre en place un projet de crise ; on va appeler cela comme cela. C'est vrai qu'aujourd'hui l'employeur – si vous voulez – qui est toute une petite TPE, qui a des problématiques de relations avec ses banques, avec la production, avec le développement commercial, si on va le voir en lui parlant de VAE<sup>6</sup>, de GPEC<sup>7</sup>, etc., on risque d'avoir un blocage rapide.

Cela, on en est parfaitement conscient et on essaie de s'adapter complètement à la demande – puisque je crois que c'est cela qui est important aujourd'hui – pour avoir les meilleures réponses possibles ; notamment parce que les mutations socio-économiques vont être profondes. Tout le

---

<sup>4</sup> TPE : Très Petites Entreprises

<sup>5</sup> RH : ressources humaines

<sup>6</sup> VAE : validation des acquis de l'expérience

<sup>7</sup> GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

monde dit qu'on ne sortira pas de cette crise de la même façon que quand ce qu'on y est rentré. Tout le monde va être différent. Aujourd'hui il y a deux termes que je citerai :

Le premier, c'est la facilitation : je crois qu'il faut que nous essayions de faciliter aux entreprises et aux salariés l'accès à de la formation. Par exemple une TPE qui va faire du chômage partiel, aujourd'hui il y a des possibilités de formation pendant les heures où le salarié ne travaillera pas, pour développer justement cet aspect commercial ou cet aspect développement de l'entreprise, ou cet aspect d'aller chercher de nouveaux clients, donc avoir toute cette formation-là à côté. Je crois qu'effectivement, plus que jamais, l'humain et l'économique seront interdépendants. Je voulais finir sur mon idée, et donc je rappelle : la facilitation en premier point.

Le deuxième point c'est l'adaptation. Effectivement, il faut être à l'écoute permanente des chefs d'entreprises et des salariés, et essayer de trouver les meilleures réponses possibles à leurs problématiques.

### **Patrice COUDERC**

Je voulais continuer ce qui vient d'être dit par rapport à Florac et avoir une analyse et un peu en recul. Quand les collègues de Florac nous parlent de construction de droits sociaux collectifs – je peux le traduire comme cela –, c'est afin de bien montrer que dans le dialogue social, on est dans de la construction d'outils de progrès. D'outils de progrès pour les entreprises parce qu'elles vont pouvoir attirer, et peut-être se pérenniser sur le territoire. Et d'outils de progrès pour les salariés, parce que du coup, le travail et la qualité de vie au travail deviennent plus intéressants.

La présentation qui est faite par tous les territoires, quels qu'ils soient, mais on pourrait continuer avec ce qui va se faire à Cœur d'Hérault, - on est aussi en relation avec le territoire du Gard Rhodanien qui a entamé la réflexion à ce sujet -, dans chacun de ces territoires, dans leurs spécificités propres et dans leurs compositions propres, avec leurs particularités, leurs histoires et leurs économies, on est dans de la dynamique de progrès ; progrès partagés pour l'entreprise, pour le territoire, pour les salariés.

Je voulais saluer la présentation qui a été faite par ces territoires-là, puisqu'on est bien en osmose avec la volonté que nous avons, nous, au niveau régional, au sein de la Conférence Régionale du Travail. Cette volonté est partagée aujourd'hui par tous les territoires.

### **Alain SOUSSEN**

C'est vrai qu'il y a quatre premiers territoires qui s'engagent, mais il y a une ouverture bien entendue. L'expérimentation qui est mise en place peut servir de modèle pour d'autres territoires. Donc tout est ouvert.

# Débat

## **Yves JOLIS (s'adressant à la salle)**

Vous avez face à vous des représentants de la CRT, vous avez des représentants des territoires, vous avez peut-être des idées, vous avez peut-être des remarques, des critiques, des questions, des interrogations, des précisions à demander. Allez-y. Qui veut poser des questions ? C'est toujours difficile de commencer.

Vous n'oubliez de donner votre nom, et d'attendre d'avoir le micro. Avez-vous des questions par rapport à cet accord-cadre, à ce principe de déclinaisons ? Avez-vous des questions par rapport aux objectifs, par rapport aux outils, par rapport aux moyens, par rapport au fonctionnement, par rapport à des territoires ?

## **Georges LE BRIS, Comité de Bassin d'Emploi des Cévennes**

Je suis sur le Comité de Bassin d'Emploi des Cévennes et sur le Pays Gorges-Causse-Cévennes.

C'est une observation : je veux confirmer ce que disait Delphine tout à l'heure. On a mis cinq ans pour mettre en place une forme de dialogue social territorial, et je trouve que cela a été assez rapide. Malheureusement, vu de Montpellier, c'est très long.

Tout à l'heure j'ai entendu Alain Soussen dire : « on va évaluer, et il faut que dans une année, on ait les résultats » : il ne faut pas rêver ! C'est un changement de mentalité dans nos territoires. On a les Communautés de communes qui sont les plus étendues en surface, et ce sont celles dans lesquelles il y a le moins de population. C'est-à-dire qu'on a une densité de population très faible ; c'est difficile de réunir les gens. En plus les entreprises – on dit des « entreprises » – mais c'est des très petites entreprises. Quand on a un seul patron seul ou avec un ouvrier et un apprenti, c'est vraiment très petit. Pour les faire se mettre ensemble autour d'une table et discuter, c'est très difficile.

Donc là, au bout de cinq ans, effectivement, on a un petit vivier. Cela fait tâche d'huile, on arrive à être reconnu et à faire en sorte que les gens se mettent autour de la table. Mais c'est vraiment très difficile et cela a demandé un travail de la part des animateurs et des animatrices – puisque jusqu'à l'année dernière, ce n'était que des animatrices – qui a été vraiment très long et très difficile, et qui nécessite un financement.

C'est évident que sans ce travail quotidien de contact et d'écoute, on n'aurait pas réussi à faire valider ces travaux-là. Or, maintenant l'EDEC, on va signer tout à l'heure ; pour les ADEC, j'espère que cela ne va pas traîner. Alain Soussen disait qu'il fallait qu'on ait rapidement des actions, mais les compléments de financement européens, il faut qu'ils viennent aussi, sinon on met la clé sous la porte. On est dans des zones très pauvres. Et je voulais insister sur le fait que lorsqu'on a réussi à mobiliser des acteurs, il ne faut pas les décevoir.

On a travaillé pendant trois mois sur la préparation du dossier FSE. Il a été validé par les acteurs, que ce soit les entrepreneurs, les associations, les représentants des salariés. On va leur dire « non, on va refaire un autre dossier » : ce n'est pas sérieux, on n'est plus crédible. C'est difficile de les faire venir ; mais les faire revenir après un échec, c'est encore plus difficile. On est en liberté, on est entre nous là, donc on peut se dire les choses comme elles sont. Je suis d'autant plus libre de dire cela que le Comité de Bassin d'Emploi, s'il n'y avait pas eu la Direction régionale du Travail, il serait mort depuis longtemps.

Ce n'est pas une critique vis-à-vis de l'Institution, mais je veux mettre le doigt sur le fait qu'on est vraiment très petit, et que le travail de mobilisation des acteurs est très difficile, et qu'il lui faut du financement. Le financement ne fait pas tout ; mais sans financement, on ne fait pas grand-chose.

### **Yves JOLIS**

Alain Soussen, face à des problématiques quand même un peu particulières, votre réponse, votre réflexion, votre remarque, perspective, c'est quoi ?

### **Alain SOUSSEN**

Dans un premier temps, on ne peut pas ne pas évaluer des actions qui sont mises en place. Il y a des financements de l'Etat. L'Etat se doit d'évaluer, puisqu'on doit rendre des comptes. L'évaluation n'est pas forcément négative. A partir d'une évaluation, on peut travailler sur des pistes de progrès ; et on les travaillera ensemble avec la CRT. De toute façon, cela a été dit.

Par rapport au FSE, je l'ai dit tout à l'heure, il y a des appels à projets. Et au niveau des appels à projets, il y a des dossiers qui sont acceptés, il y a des dossiers qui ne le sont pas. Par rapport au refus des deux dossiers, en particulier celui du CBE des Cévennes, je l'ai dit tout à l'heure, on va accompagner les territoires pour qu'ils puissent déposer un dossier qui soit accepté.

### **Georges LE BRIS**

Vous les avez déjà accompagnés. La Direction départementale a participé aux travaux et elle était d'accord.

### **Alain SOUSSEN**

Ce sont des appels à projets. A partir du moment où il y a de nombreux dossiers, il y a une sélection qui est faite. Et vous n'avez malheureusement pas été sélectionnés. Ce n'est pas pour autant que vous n'aurez pas de FSE. On va faire en sorte que vous en ayez.

### **Jean-Pierre MALHAIRE, UNSA**

Par respect pour beaucoup de gens qui se sont mobilisés pour travailler sur un projet d'EDEC de territoire - qui a juste été un petit peu mentionné par Patrice Couderc tout à l'heure quand il a évoqué le travail qui s'est fait sur le Pays Cœur d'Hérault -, et par respect pour tous ceux qui ont travaillé sur cette question-là, j'aurais souhaité qu'il soit effectivement aussi évoqué ce matin, parmi les interventions qui ont été faites concernant d'autres territoires. Nous sommes en effet dans la même démarche.

Simplement là-dessus, je ne vais pas ici et maintenant le développer, je voudrais dire en particulier que sur des thématiques comme celles de la mise en place d'un centre documentaire à l'usage, bien évidemment ou non seulement des entreprises mais aussi des salariés des entreprises, cela nous a paru être dans ce secteur-là un point qui a fait vraiment convergence entre toutes les parties prenantes.

Un deuxième aspect par exemple, plus difficile et à échéance plus lointaine, mais en tout cas une démarche allant vers la mise en commun, concerne la mutualisation d'un certain nombre de

moyens, notamment lorsqu'un certain nombre d'entreprises ne peuvent pas mettre en place, en terme par exemple de DRH<sup>8</sup> ou de soutien juridique, un poste à plein temps. Par contre, étudier la possibilité d'avoir une fonction partagée, est une des thématiques sur lesquelles on a travaillé aussi.

Simplement, je voulais qu'on n'oublie pas qu'il y a aussi dans le paysage ce projet d'EDEC de territoires. Mais là, je rajoute deux remarques :

La première c'est que l'ensemble des partenaires sociaux, c'est le cas sur ce projet « Cœur d'Hérault », qui sont autour de la table, peut dépasser largement celui des partenaires de premier rang dont il a été question tout à l'heure. Et cela, je crois que c'est aussi une question importante. L'unanimité peut se faire très largement sur des projets, à condition qu'ils soient effectivement des projets concrets.

La deuxième remarque c'est que dans EDEC de territoires, il y a territoire ; et que là il y a un partenaire qui peut avoir à jouer un rôle considérable sur la mise en place, mais aussi sur la non mise en place. L'allusion, je peux la faire de manière un peu plus claire, quitte à mettre quelques pavés dans la marre. Il vaut mieux les mettre dans la marre que de les mettre sur la tête des forces de l'ordre. En tout cas, c'est notre position syndicale à nous.

Je veux dire : si à un moment donné, les élus du territoire, devant à un projet qui émerge et qui encore une fois fait l'unanimité des partenaires sociaux – c'est quand même eux qui sont à l'initiative –, ne font pas tout ce qu'il faudrait faire pour qu'il soit réellement porté là où il a pris naissance et là où les conditions semblent réunies pour qu'il puisse effectivement être porté, et si par ailleurs, il y a – on va dire - quelques opérations de récupération et pour de bien mauvais prétextes, ou si, à ce moment-là, le troisième partenaire, le partenaire territorial – et de ce point de vue-là, il est incarné par les élus –, n'est pas réellement présent dans l'affaire, cela veut dire à mes yeux que le projet a peu de chances d'aboutir... Alors, on a d'autres possibilités ; je pense alors à la possibilité qui a été évoquée tout à l'heure je crois par Alain Soussen qui disait « si ce n'est pas porté là, cela pourra être éventuellement porté par un OPCA<sup>9</sup> ».

Je crois que cette piste-là est aussi une piste. En tout cas pour ce qui nous concerne en pays Cœur d'Hérault c'est une piste qu'on a très sérieusement travaillée, et qui ne dénature pas l'objet ni les projets. Simplement, elle en modifie un peu le portage.

## **Yves JOLIS**

Il y a une réaction ? Oui, Jean-Michel Vincent.

## **Jean-Michel VINCENT**

Sur cette observation, il faut quand même être prudent parce que d'autres expériences ont montré que – excusez-moi les "politiques" – mais quand ils s'en mêlent, souvent cela pose très souvent problème. J'en veux pour preuve les pôles de compétitivités. Au départ, effectivement, les chefs d'entreprise devaient être présents dans les pôles de compétitivité. Puis on s'aperçoit que petit à petit les politiques ont pris la main, et que les chefs d'entreprises n'y sont plus. Donc il faut quand même être très prudent.

---

<sup>8</sup> DRH : direction des ressources humaines

<sup>9</sup> OPCA : Organismes Paritaires de Collectes Agréés

Pour revenir sur l'aspect dialogue social territorial, je crois qu'il y a une première étape qui est passée par la CRT. La CRT a décidé à un moment donné de sa vie d'aller vers les territoires pour effectivement connaître leurs problématiques et les aider. Donc oui sur le principe que d'autres que les partenaires sociaux puissent s'y impliquer, cela me paraît évident. Je pense notamment aux Chambres de commerce ou aux structures locales.

Mais attention, parce que pour des raisons strictement financières – j'en parlais avec Alain Soussen tout à l'heure – l'Etat ne pourra pas distribuer, surtout en ce moment, de l'argent partout. Donc il faudra effectivement que les projets soient structurés. Et il ne faudrait pas que dans deux ou trois ans les partenaires sociaux se retrouvent un peu exclus de fait, comme cela s'est fait ailleurs. Donc je dis « oui », mais quand même beaucoup de prudence.

**Yves JOLIS**

Vous avez des questions ?

**Patrice COUDERC**

Une réaction rapide : je crois que le dialogue social doit construire dans les territoires. Il s'appuie à un moment donné sur la réalité du territoire, y compris la réalité politique. Je rappellerai que les Maisons du travail saisonnier on les a créées parce qu'à un moment donné les politiques ont voulu aussi s'engager avec nous sur la création ...

**Yves JOLIS**

Cela a été porté par les partenaires sociaux, et cela été après ...

**Patrice COUDERC**

... relayé par les politiques. On ne peut pas dire « on fera avec ou on fera sans ». Cela dépend beaucoup de chacun des territoires, mais surtout, c'est : « chacun, prenons nos responsabilités ». Prenons-nous nos responsabilités en tant que paritaires, en tant que syndicalistes, en tant que patrons ou en tant qu'Etat ? Ensuite aux politiques, eux aussi, à prendre leurs responsabilités. Ensemble, essayons de regarder avec eux les points de convergences que l'on peut avoir pour construire.

Moi je reste dans un objectif de construction. Si aujourd'hui, sur Cœur d'Hérault, la problématique est une problématique de trouver la convergence avec des élus politiques sur les pistes concrètes de progrès que l'on peut avoir sur ce territoire, essayons de trouver ces convergences. Et à un moment donné, c'est à nous de toute façon à dire ce que l'on veut, quand est-ce que l'on veut, comment on le veut. Allons interpeller les politiques par rapport à leurs projets ; nous, on peut avoir nos propres projets. On n'est pas tôt ou tard « dans la ramasse des autres », et en particulier des « politiques ». On est capable de porter des projets, de revendiquer et construire sur les territoires. Il faut trouver cette convergence-là, et il faut que demain on puisse apporter réellement des solutions, et qu'on soit porteur de cette démarche-là, pas simplement toujours dans l'attente.

Deuxième point important, les OPCA sont des outils de notre volonté politique. Les OPCA sont gérés paritairement ; donc on est décideur sur l'orientation politique *via* les Conseils d'administration de ces OPCA. Mettons en œuvre ces outils pour la construction de nos projets, et c'est un peu le sens de la démarche que l'on veut faire au niveau de la Conférence Régionale du

Travail. Si sur Cœur d'Hérault, cela passe par le pilotage porté par l'OPCA, très bien ! Mais cela ne nous empêche pas du devoir d'aller se confronter avec l'objectif politique et la convergence que l'on peut avoir sur ces projets.

## **Yves JOLIS**

Jean Michel Vincent...

## **Jean-Michel VINCENT**

Oui, peut-être une précision. Lorsque nous sommes allés à Bagnols-sur-Cèze, d'ailleurs avec Patrice, nous avons été reçus par Monsieur Prat, qui est Conseiller Général du Gard, il a tout à fait compris notre démarche. Il a dit vouloir s'impliquer dans le projet qui va être mis en place par ce Pays. Bien ! On en a pris acte. Mais je le redis : chacun à sa place, et qu'à sa place. Il ne faut pas effectivement qu'on perde les repères qui ont fait le succès de la CRT depuis sept ans.

## **Alain SOUSSEN**

Au-delà de ces remarques, ce que l'on recherche c'est vraiment le pragmatisme, c'est la mise en place d'actions sur les territoires au profit des entreprises et au profit des salariés. C'est ce que nous recherchons tous, et dans le cadre d'un dialogue social de qualité. Au-delà, que ce soit financé aux OPCA ou directement aux territoires, je crois qu'il faut faire attention. Il faut que chacun mette de l'eau dans son vin, parce que ce que l'on souhaite, avant de financer, c'est qu'il y ait un consensus au niveau d'un territoire.

Moi j'ai bien dit qu'il fallait qu'il y ait une validation des actions au niveau du territoire par l'Etat, la Direction Départementale du Travail, par les partenaires sociaux, par l' élu. Si on s'aperçoit que sur un territoire cela ne va pas parce qu'il y a des grosses divergences, il faudra d'abord résoudre ces divergences avant de passer à l'action et au financement. L'Etat sera dans ce sens, et je pense que la CRT jouera un rôle de facilitateur. C'est pour cela que s'il faut, on reviendra sur les territoires.

## **Jacques ARTIERES, Union Départementale de la CFDT de l'Hérault**

Moi je voulais revenir sur la question des moyens justement par ce lien entre le pragmatisme et la question qui avait été évoquée sur l'aspect "chronophage" de la démarche. On est sollicité en tant que partenaires sociaux sur un ensemble de territoires. Or, pour être pragmatique, il me semble qu'il serait utile que ceux qui participent soient des salariés concernés, autrement dit des salariés des TPE. Mais l'on sait qu'il est extrêmement difficile d'obtenir du temps pour qu'ils puissent participer à toutes ces instances.

Donc on se retrouve sollicité au titre de responsable d'UD ou de l'interprofessionnelle, etc., de façon multiple et répétée, sans avoir les disponibilités nécessaires. Là il y a déjà un premier problème qui est celui du suivi. La volonté – nous, on n'est que partenaires sociaux –, elle est pleine et entière parce qu'on est conscient de la difficulté dans les TPE de pouvoir aborder ces questions du dialogue social.

Quand vous avez deux salariés dans une entreprise, on comprend bien que si on en détache un pour aller discuter, il va y avoir un souci quelque part. Il reste qu'être au courant de ce qui se passe sur l'ensemble des territoires et être sur tous les dossiers à la fois, parce qu'il faut qu'on soit

multicasquettes et efficient partout, cela va de soi. Donc au bout d'un moment il y a une espèce d'essoufflement, et une difficulté à suivre... En tout cas, moi je parle de mon vécu...

### **Yves JOLIS**

Il y a une distorsion entre la volonté et la disponibilité, la volonté et la possibilité ?

### **Jacques ARTIERES**

Tout à fait. Après, je crois qu'il faut aussi qu'on se pose la question des moyens. Il faut qu'on ait, au titre de partenaires sociaux, ces moyens de pouvoir suivre dans des conditions nécessaires l'ensemble de ces démarches et de ces négociations, de ces approches.

### **Serge DELTOR, Directeur de l'ARACT**

J'aimerais faire partager certaines réflexions après avoir entendu à la fois l'introduction, après avoir entendu un certain nombre de points de vue sur les outils, les opérateurs, les moyens, sur ce que vient de dire Jean-Michel Vincent à l'instant sur « chacun a sa place et sa légitimité ».

L'ARACT, Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, a dix ans. La fin, c'est « amélioration des conditions de travail ». La CRT a sept ans, et la fin c'est « Conférence Régionale du Travail ». On voit bien que potentiellement, il y a là une proximité. La CRT est tripartite, l'ARACT est paritaire mais fortement soutenue par l'Etat dans ses actions, donc en quelque sorte d'inspiration tripartite.

Et puis il y a des mots clés : il y a "Ergon" dans la publication de la Conférence Régionale du Travail. Il y a des ergonomes à l'ARACT. Il y a ce qui est écrit dans cette publication « le dialogue social, générateur de concret », et puis dans l'ARACT on dit « paritarisme de projets ».

D'abord j'aimerais citer le fait que l'ARACT, quand on cherche des opérateurs et des outils, est déjà impliquée dans de nombreuses opérations avec la CRT : Maisons du travail saisonnier, création de la CRT. L'ARACT a appuyé une expérimentation sur la restauration saisonnière.

### **Yves JOLIS**

Cette après-midi, on sera sur un travail qui a été mené par la CRT et auquel l'ARACT a participé.

### **Serge DELTOR**

Je vais en citer quatre, pour faire court et surtout pour faire ensuite une proposition : la Maison du travail saisonnier et effectivement dans le secteur sanitaire et social, mais aussi sur les territoires. Chacun des représentants des territoires ici, on a eu l'occasion de travailler sur des questions de GPEC ; et puis avec Julien Granata sur le groupement d'employeurs, on est aussi déjà en relation.

En disant cela, en faisant cette réflexion, et en termes d'efficacité et du concret, je crois qu'il est important aussi d'abord de citer les partenariats qui sont déjà en cours, de faire une offre de services en la matière. Puis, à côté de ce que disait Jean-Michel Vincent sur certains sujets, que ce soit le dialogue social ou des sujets un peu plus complexes à proposer aux entreprises dans les périodes de crises, comme par exemple le GPEC ou ressources humaines, il est aussi important que nous

portions tous collectivement le fait que même ces sujets-là, qui paraissent moins urgents en période de crise, sont pourtant, que ce soit l'amélioration des conditions de travail, la promotion de la gestion des ressources humaines ou de la qualité de vie au travail, de formidables ressorts pour rebondir et pour sortir de la crise en faisant en sorte que les salariés soient très fortement impliqués dans le passage de caps difficiles parce qu'ils sont alors outillés en terme de compétences.

Donc je crois que c'est important, au moment où on se dit « il y a de la rareté des ressources », de vraiment travailler sur les projets concrets transférables et sur les synergies entre tous les opérateurs, dont on peut citer qu'ils sont déjà à l'œuvre.

### **Jean-Michel VINCENT**

Je dirais à Serge, je suis complètement d'accord avec son approche. Simplement, ce que je voulais dire, c'est qu'il est difficile aujourd'hui d'aller voir des TPE avec un ticket d'entrée VAE-GPEC. Je crois qu'il faut leur expliquer qu'on est là pour les aider, et qu'effectivement ce sont des outils, des dispositifs qui pourront les aider à mieux se développer, à mieux faire du développement commercial, etc. Mais aujourd'hui, évitons d'aller voir les chefs d'entreprise de TPE ou de PME avec ces mots ; parce que déjà c'était difficile avant, et je crois que c'est encore plus difficile aujourd'hui.

### **Yves JOLIS**

Questions ? Interventions ?

### **Bertille GENTHIAL, CFTD**

Je voulais poser des questions aux personnes qui interviennent sur le terrain. D'abord il y a un problème qui paraît un peu direct, mais on peut se le permettre : y a-t-il des problèmes de pouvoir sur les territoires ? Un.

Deux, on parle de solutions. Je pense qu'il faut peut-être respecter votre travail et parler plutôt de réponse, puisque le travail consiste à aller vers les gens, écouter la demande et offrir une réponse.

Trois, il s'agit de pratiques, ou il s'agit de projets ? Dans le projet, à quel moment intervient une transformation au niveau de la pratique ? Est-ce que vous avez éprouvé cette nécessité, et comment avez-vous essayé de mettre en place de nouvelles pratiques ? Donc à quelles problématiques vous heurtez-vous dans cette façon de faire pénétrer une autre manière de « se penser en collectif » ? Et dans les obstacles que vous rencontrez, quels sont les rapports de pouvoirs entre ces obstacles ? Ressentez-vous, vous – dans ce que vous proposez et de ce que vous essayez de diffuser – un certain pouvoir grâce aux partenaires sociaux ?

### **Yves JOLIS**

Alors, qui s'exprime ?

### **Emmanuelle BENSON**

Je vais tenter un début de réponse, mais qui ne sera certainement pas satisfaisant. Moi j'ai souligné que chez nous, le dialogue social c'est un début de dialogue social. Donc pour répondre sur la place

des partenaires sociaux et comment on s'appuie sur eux, effectivement pour moi, la mise en place du dialogue social va impliquer un changement de pratiques et de postures chez tout le monde.

Les rapports de pouvoirs sont présents, mais à tous les niveaux. Ils ne sont pas présents qu'entre salariés et employeurs. Ils sont présents entre structures salariés, entre structures employeurs. Je peux prendre n'importe quel exemple dans le champ de travail, on va retrouver les mêmes postures avec des jeux d'acteurs et des jeux de pouvoir. Je ne sais pas ce qu'en dira Monsieur Verdier, mais il y a des jeux d'acteurs aujourd'hui dans la salle, ce n'est pas cela qui sera décliné. Mais en tout cas, on a bien vu qu'il y a des jeux d'acteurs, qu'il y a des enjeux. Cela traverse en permanence la pratique du changement social.

Je prends un autre exemple au niveau des Pays. Quand on travaille sur du changement, on a des échelons opérationnels structurés qui sont des Communautés de communes ; et puis après, on a des collectivités qui financent : les départements et les régions. Nous, on dit : « on n'a pas de compétence, on n'est pas un champ administratif ; on est juste là pour être un espace de réflexion collectif et de construction de projets ».

Mais pour arriver ne serait-ce qu'à prendre cette place-là, cela veut dire changer les pratiques de territoires qui ont l'habitude de fonctionner à une échelle cantonale et intercommunale. Voir quels peuvent être les projets menés conjointement par l'ensemble de ces territoires ou par certains, parce que des fois il y a des enjeux qui vont en concerner trois ou quatre. D'un côté on n'a pas toujours les mêmes typologies et les mêmes problématiques. De l'autre, on a des départements et des régions qui ont leur propre cadre de financement et leur propre politique publique qui les définissent. Et nous, on va les voir en leur disant « Attendez, sur le territoire on a construit des choses qui sont intéressantes et qui ne rentrent pas dans vos cadres ; et comment vous accompagnez ces choses-là ? »

Donc on est en permanence sur un travail autour du changement de postures et de pratiques ; et il n'est pas simple. C'est vrai que, de mon point de vue, aujourd'hui, je ne sais pas encore en quoi les partenaires sociaux peuvent nous renforcer dans ce travail-là. Je pense qu'avec la mise en place d'EDEC, le pilotage local paritaire, on peut tout à fait arriver à des convergences et se renforcer les uns les autres. Pour moi, sur le Pays Corbières & Minervois, ce n'est pas forcément encore un acquis ; mais sur les autres territoires cela l'est peut-être déjà.

## **Yves JOLIS**

Sylvia Pena, cela implique-t-il un changement de méthode, un changement de rapport ?

## **Sylvia PENA**

Pour répondre en partie à la question, moi j'adhère totalement aux propos d'Emmanuelle. Par contre par rapport à la position des partenaires sociaux, très clairement, le frein à ce qu'il y ait de la « co-construction », c'est le défaut de présence, le déficit de présence. On n'arrive pas à mobiliser localement. Régulièrement vous venez à nos côtés, on vous apprécie beaucoup mais en même temps on aimerait bien voir vos collègues aussi. Des collègues qui soient identifiés aussi par domaine de compétences ; parce que la « co-construction » ce n'est pas que de la représentation. C'est aussi apporter une contribution effective en connaissance de cause. Je suis désolée.

## **Emmanuelle BENSON**

Puisqu'on en discute, je rebondis sur ce que dit Sylvia. Quand on a des collègues identifiés par domaine de compétences, cela va être plutôt par branche. Et nous, on s'aperçoit que cela peut ne pas fonctionner. Je prends un petit exemple. On a fait une réunion sur la question d'éco-construction, on a eu un représentant de salariés qui travaillait dans une grande entreprise du bâtiment, mais qui n'était pas du tout au fait des questions qu'on pouvait se poser nous en termes des enjeux de la construction, du marché du bâtiment et des entreprises artisanales. Et du coup, lui, il était dans une position de salarié par rapport à sa structure.

Donc là, effectivement, quand je disais qu'on n'a pas tout à fait identifié les relais locaux, on a encore un travail à faire pour les identifier. Moi je me disais que c'était peut-être plutôt les délégués départementaux qu'il fallait viser parce qu'ils ont quand même une vision un peu transversale. Je ne sais pas ; après c'est à discuter sur comment on peut mettre en place les relais. Pour nous, il y a encore un travail à faire à ce niveau-là.

## **Yves JOLIS**

Une thématique qui rejoint la question que vous posiez tout à l'heure, c'est la disponibilité, l'adéquation, etc.... Patrice Couderc voulait réagir à ces différentes réponses.

## **Patrice COUDERC**

Deux réactions par rapport à ces débats. Réaction par rapport à ce que disait le collègue de l'ARACT. Je crois que dans la situation que l'on vit aujourd'hui de crise, le parent pauvre d'aujourd'hui et de demain, cela va être la qualité de vie au travail. Cela va être les conditions de travail. Cela va être la sécurité au travail.

Je comprends les positions de dire : « n'allez pas dans les entreprises parler de ressources humaines aujourd'hui », et pourtant, je crois que ces questions-là vont redevenir d'une actualité forte parce qu'elles vont être mises à mal.

On va se focaliser beaucoup, et on se focalise beaucoup aujourd'hui sur les questions d'emploi ; et je pense quand même que ce qui va souffrir et ce qui souffre aujourd'hui dans les entreprises, c'est la question aussi de la dégradation de la vie dans l'entreprise. Et que peut-être face à ces questions de sécurité au travail, conditions au travail, santé au travail, on se doit d'avoir une position particulière pour que cela ne tombe pas dans l'oubli parce que c'est important. On n'est quand même pas bien placé régionalement sur ces questions-là par rapport à la sécurité au travail. On a un échec national qui est celui de la négociation sur la pénibilité où on n'arrive pas à bouger les choses et à bouger les lignes. Je voudrais un peu redire : « attention quand même aux conditions de travail, attention à toutes ces questions-là ».

Ensuite, pour rebondir sur la question du dialogue social, « oui ». Jacques Artières a raison de le dire et les territoires ont raison de le dire. On a un problème sur les moyens du dialogue social ; pas simplement les moyens des syndicalistes mais aussi les moyens par rapport aux représentations patronales.

On a beaucoup d'envie, beaucoup de volonté, beaucoup de projets portés par le dialogue social. Mais pour pouvoir faire vivre ces projets, à côté il faut y mettre les moyens. Aujourd'hui les moyens n'y sont pas. Donc comment on fait ? C'est peut-être de notre responsabilité régionale au sein de la COPIRE, à voir avec l'Etat, à voir entre nous et au moins prendre des décisions sur :

« Quels moyens on se donne pour faire vivre ce dialogue social ? ». Je pense que cela passera par des moyens financiers, cela passe par des moyens humains. De toute façon, on ne peut pas rester dans cet amateurisme-là.

### **Jean Jacques PLANES, Pays Pyrénées Méditerranée**

Je suis chef d'entreprise dans le bâtiment, et je suis Président de la Fédération du bâtiment dans le 66. Dans le bâtiment, je vais vous donner un petit peu mon expérience par rapport au bâtiment, et par rapport à la crise.

Cette crise aujourd'hui, c'est certainement une formidable opportunité de pouvoir changer justement les choses, et de pouvoir les améliorer. Et une des façons d'améliorer les choses, bien évidemment, c'est d'abord la formation des salariés puisque aujourd'hui je crois que tous les patrons qui sont, tout du moins que je connais dans mon département et dans la partie du bâtiment, des gens responsables, n'ont pas du tout envie de licencier et ont envie de garder cet effectif qu'ils ont créé aujourd'hui depuis longtemps en collaboration dans les années fastes.

Le fait de pouvoir former, et le fait d'avoir accès à ces formations aujourd'hui pour encore améliorer les conditions de travail – et je suis tout à fait d'accord avec Monsieur quand il parle de la sécurité au travail –, aujourd'hui la sécurité au travail doit être une des priorités, un des chantiers les plus importants. Il est inadmissible qu'un salarié qui s'en va le matin revienne le soir entre quatre planches, ou revienne gravement blessé surtout, si c'est justement par un manque de sécurité de son entreprise.

Donc cette formation, nous devons aujourd'hui la pérenniser, l'assurer, et continuer bien évidemment comme cela, de manière à pouvoir former aussi bien les patrons que les salariés.

### **Yves JOLIS**

Vous y mettez tout le monde ?

### **Jean Jacques PLANES**

Je mets tout le monde. Bien entendu, avec mon expérience, nous nous sommes aperçus que les entreprises qui adhéraient à des organisations syndicales sont plus faciles à toucher, et plus facilement mobilisables. Malheureusement, ces entreprises-là ne représentent à peu près que 50 % de l'effectif global des entreprises. Donc c'est sur les 50 autres pour-cent où il faut vraiment apporter un effort et une volonté. Je crois que là l'effort et ce qu'il faut faire, c'est quelque chose d'assez innovant. C'est certainement quelque chose que l'on n'a jamais fait, mais il faut aller à leur rencontre. Il ne faut pas attendre qu'ils viennent toquer à votre porte ; c'est à nous à faire les efforts à travers les territoires, à aller rencontrer ces gens et aller leur expliquer exactement qu'est-ce qu'il faut faire, quelles sont les solutions. Et cette période de crise – je le redis encore – nous offre justement en cela de formidables opportunités.

Alors l'innovation : puisqu'il y a innovation, justement, profitons-en aussi pour mobiliser les fonds nécessaires. Et je vais remettre ma "louche" – on l'a entendu à plusieurs reprises – : profitons-en pour mettre en place les fonds sociaux européens ; profitons-en pour mettre en corrélation l'Etat ; profitons-en pour mobiliser le maximum de crédits pour que l'on soit efficace. Si l'on est efficace et si on peut aller à la rencontre, une évaluation ce ne sera pas un problème. On pourra évaluer, et

nous aurons des évaluations positives. Mais évidemment, il ne faut pas faire une évaluation avec un budget dérisoire parce qu'évidemment cela ne nous conduirait qu'à de la contre performance.

Aujourd'hui, vous l'avez dit en préambule à cette réunion, vous êtes là pour faire du concret. Du concret, c'est de la démarche porte à porte auprès des entreprises, auprès des petites entreprises ; favoriser la formation, favoriser la sécurité, et pour tout le monde.

### **Jean-Michel VINCENT**

Je suis totalement d'accord avec ce que vous venez de dire Monsieur. Je crois que, et pour faire un peu d'humour, on aura maintenant deux différences avec mon ami Patrice. D'abord lui sera demain dans la rue et moi je serai au bureau (*ndlr : le 19 mars 2009 est une journée de grève nationale*)

### **Yves JOLIS**

Mais aujourd'hui vous êtes ensemble ?

### **Jean-Michel VINCENT**

Oui, aujourd'hui nous sommes ensemble ; vous voyez comme quoi ! (*applaudissements de la salle*)  
Parce qu'il fallait bien qu'on trouve deux différences, sinon c'était vraiment lever le grand tabou.  
(*rires dans la salle*)

La deuxième, c'est que moi je suis d'accord avec vous pour dire que cette crise va au contraire renforcer terriblement le dialogue social dans les TPE, parce que ce n'est pas le chef d'entreprise seul qui se rend compte qu'il a un problème ; les salariés y sont. Quand on est chef d'entreprise et qu'on a trois salariés, les salariés vivent la vie de l'entreprise presque aussi fort que le chef d'entreprise, et ils se rendent bien compte de la difficulté. Donc une des façons d'en sortir, c'est effectivement de se parler, d'échanger, d'essayer de construire ensemble.

Pour répondre sur l'aspect formation, je crois que tous les gens qui sont dans cette salle le savent. L'ANI, l'accord sur la réforme de formation professionnelle que certains partenaires ont signé le 7 janvier 2009, prévoit spécifiquement de développer la formation dans les TPE et PME, et vers les demandeurs d'emploi aussi.

Il y a des budgets qui ont été très précisément mis à disposition du fond paritaire de sécurisation des parcours professionnels, l'ancien FUP. Ces fonds vont pouvoir être utilisés de façon adéquate pour effectivement former des salariés, ou comme je disais tout à l'heure, parce que je sais que les chefs d'entreprise y sont très attentifs, ceux qui seront obligés d'aller vers du chômage partiel, de former en contrepartie leurs salariés à d'autres étapes de la vie de l'entreprise. Voilà, donc totalement d'accord sur votre remarque qui me paraît tout à fait pertinente.

### **Yves JOLIS**

Est-ce qu'il y a encore d'autres questions ? Oui, Alain Soussen.

## **Alain SOUSSEN**

C'est une précision, effectivement. Vous avez dit tout à l'heure que la démarche tripartite de la CRT était quelque chose de nouveau sur une Région. Apparemment cela n'existe pas ailleurs. C'est vrai qu'il faut dire ce qu'il en est : « On essuie les plâtres aujourd'hui. On va avancer ensemble, on essuie les plâtres ». Je vais prendre une parole de Saint-Exupéry, si vous permettez. Saint-Exupéry disait : « Il n'y a pas de problème : il y a des forces en présence, mettons-les en marche, les solutions suivent »

Je crois qu'au niveau de la CRT – et on le voit bien au niveau des différents échanges qu'il y a eus avec la salle –, les forces en présence, nous les avons. Elles sont en marche. Je pense qu'avec la bonne volonté de tous, les solutions suivront.

## **Emmanuelle BENSON**

Je voulais juste rebondir sur la question du dialogue social et de la place des partenaires sociaux sur le terrain. C'est vrai que la préoccupation qu'on a, c'est qu'on n'a – ce que je disais tout à l'heure – que des toutes petites entreprises, et que les salariés ne sont pas syndiqués. Ils ne se mettent pas non plus dans les organisations patronales.

La solution qu'on a fini par trouver, c'est en fait de faire partager au mieux le diagnostic du territoire et le projet de territoire ; mais à la plus petite échelle, en allant dans chaque commune, en invitant les entreprises à venir. Cela, ça veut dire quoi ? Cela veut dire presque une quarantaine de réunions sur le terrain chaque année, mobilisant des gens ...

## **Yves JOLIS**

Vous contournez la problématique de ...

## **Emmanuelle BENSON**

...de la représentation. Ainsi on a un représentant du MEDEF sur notre territoire qui est acteur local et qui, petit à petit, se saisit de l'ensemble des préoccupations qu'on a au niveau du CBE, même si ce n'est pas sa thématique d'action, mais tout simplement parce qu'il est venu, il a compris, il a partagé le diagnostic, il a partagé la stratégie qu'on a mise en œuvre, et du coup c'est devenu son action.

Quels que soient les acteurs, des fois ils ne sont pas représentants officiels de certaines branches, mais contre ils participent en tant qu'acteurs du territoire en s'étant approprié le projet. C'est une manière de contourner la faiblesse, en fait, des représentations des acteurs locaux.

## **Jean-Michel VINCENT**

Juste un mot pour compléter ce que dit Madame, ce qui est intéressant, c'est que je crois qu'il faudra qu'on fasse appel aux branches professionnelles parce que les préoccupations que vous avez sur les territoires, c'est-à-dire les organisations, la CGPME, l'UPA, le MEDEF, on ne peut pas non plus tout savoir. Moi l'éco-construction, très honnêtement, je n'ai pas de compétence. Par contre la branche professionnelle adéquate, elle, aura les compétences nécessaires. Je crois qu'on va faire l'effort...

## **Yves JOLIS**

Cela veut dire de mobiliser.

## **Jean-Michel VINCENT**

De mobiliser si possible les branches professionnelles et départementales ; exactement.

## **Yves JOLIS**

Avec quand même ce point d'interrogation de la disponibilité, qui reste tout de même une question qui se pose souvent.

## **Eva TISSEYRE, CFDT**

Je suis mandatée dans des OPCA, entre autres l'AGEFOS, sur le plan national et régional. Je voulais juste donner un complément qui a été un peu évoqué par rapport au rôle des OPCA. On disait la difficulté d'avoir des partenaires sociaux partout. Le paritarisme dans une OPCA, il est quand même bien présent. L'OPCA n'est pas seulement un collecteur. La réforme dont parlait Monsieur tout à l'heure a aussi un rôle au niveau du conseil et auprès des entreprises. Et tout ce qui est porté dans les EDEC, dans les projets. Par exemple à l'AGEFOS Languedoc-Roussillon, on a lancé tout un plan anticrise concernant ce qui disait le Monsieur tout à l'heure sur le bâtiment ; on essaye de lancer un projet pour tous ces personnels, afin de pouvoir profiter de ce temps difficile pour envoyer les gens en formation.

Je crois que, comme cela a été dit tout à l'heure, il y a des outils, il y a des gens qui sont dans ces outils. Il y a aussi des personnes. Ce n'est pas qu'un tiroir-caisse, c'est loin de là. Je crois que c'est important avec le relais ce que disait Patrice Couderc tout à l'heure. On est quand même en lien les uns et les autres, les partenaires sociaux. On est quand même un réseau présent dans certains outils qui sont bien là présents.

Le paritarisme est quelque chose qui a été, au moment de la loi de la réforme de la formation professionnelle, sur le tapis au niveau de la gouvernance. Je crois que les partenaires sociaux ont su insister lourdement pour que cette gouvernance reste paritaire. Ce n'est pas par hasard. On ne peut pas être partout, mais il y a des relais où il y a des personnes, qui permettent de faire savoir et d'échanger. Dans ces outils reste chacun à place, l'outil travaille avec les partenaires, travaille avec l'Etat, avec la Région, mais reste un outil ; c'est tout à fait différent. Et les gens qui siègent dans ces outils-là sont aussi des partenaires sociaux.

## **Emmanuelle BENSON**

Précisons une autre chose : les OPCA de branches sont indispensables, mais les partenaires sociaux sont les donneurs d'ordre dans les OPCA. Ne pas oublier cela ! C'est très important dans les discussions que nous allons avoir. Ensuite, il y aura l'implication de chacun à partir du moment où on va choisir des orientations et où on va chercher à répondre à des attentes. Bien sûr que sur le terrain, il manque des interlocuteurs directs. En tous les cas pour que les choses se mettent en place et innover au niveau de cette présence, car elle est possible, il y a aussi du travail qui reste à faire.

## **Yves JOLIS**

On a encore trois petites choses à voir ce matin. Le temps du dialogue, on va le poursuivre ; c'est une thématique. Mais j'aimerais, avant qu'on ne procède à la signature de cet accord cadre et que les signataires ne s'expriment sur ce sujet, me tourner vers Monsieur Verdier. Vous êtes venu, et depuis ce matin vous écoutez, vous regardez, vous entendez, vous avez envie de nous dire quoi ?

## **Eric VERDIER**

D'abord merci de m'avoir invité pour cette occasion, et puis aussi de retrouver une petite aventure collective que j'avais pu connaître il y a quelques années au travers de la Maison du travail saisonnier du Cap d'Agde dont j'avais un peu suivi la construction. C'est vrai qu'en tant sociologue économiste, et au travers des discussions de ce matin, j'avais l'impression de perdre un peu de mon latin. C'est vrai qu'on voit émerger une complexité extrêmement grande, à la fois des postures, des enjeux, mais je vais jouer le jeu. Je vais donc essayer de dégager, en confrontant cela à d'autres expériences que j'ai pu connaître dans d'autres régions et dans d'autres pays aussi, donc essayer de tirer quelques fils.

Ce sur quoi j'avais envie d'insister peut-être dans l'immédiat, c'est ce que j'appellerais les conditions de réussite du dialogue social, sachant qu'il n'y a pas de théorie évidemment du dialogue social. C'est une alchimie improbable. On le voit ce matin, parce que cela nécessite une pragmatique de l'action extrêmement grande et précise.

Pourquoi est-ce une alchimie complexe ? Parce que d'abord c'est une affaire de rencontre, je crois qu'on le sentait dans les discussions. C'est une rencontre entre deux postures, deux types d'actions collectives. Ce que j'appellerai une action collective facilitatrice – je crois que le mot a été utilisé à plusieurs reprises – qui se joue au niveau de la Conférence Régionale. C'est-à-dire être en mesure, en temps voulu et en situation, d'activer des ressources procédurales – le FSE c'est aussi des procédures –, des financements qui peuvent venir effectivement des OPCA, activer des réseaux d'acteurs pertinents en expertise, par exemple, pour qualifier des situations et des problèmes.

Cela doit aller à la rencontre, effectivement, de territoires d'actions. On voit bien que ce ne sont pas des territoires prescrits par une injonction, prescrits par un zonage administratif. C'est lié – et là je ne suis pas d'accord avec Saint-Exupéry sur cet aspect-là –, et je pense qu'ils se construisent au travers de la définition de problèmes précisément. C'est-à-dire de problèmes qui permettent – si j'ai bien compris ce qui se jouait ce matin – de définir un intérêt collectif à agir. Et cet intérêt collectif à agir face à des situations, à des enjeux brûlants en ce moment, c'est bien dans la qualification de problèmes sociaux, économiques auxquels sont confrontés des acteurs.

Qui dit donc territoire d'action confronté, aidé, accompagné par cette action collective facilitatrice, dit constitution progressive de territoires et d'acteurs. Les acteurs se définissent et se construisent dans le territoire lui-même, dans l'action qui définit ce territoire.

Effectivement, on a vu que la construction de ce réseau d'acteurs pertinents c'est une chose difficile qui ne se prescrit pas, qui ne relève pas des postures habituelles liées aux textes et aux injonctions sur qui fait quoi dans les compétences institutionnelles. En quelque sorte, j'y reviendrai peut-être dans d'autres moments de la journée, la légitimité des acteurs n'est pas acquise d'emblée. Elle se définit par la capacité à définir des problèmes et des logiques d'actions.

La deuxième chose, c'est que ces problèmes – cela a été dit, et il faudrait regarder de plus près ce qui s'échafaude dans les différents territoires –, c'est construire des projets. A partir de là, qui veut dire objectiver des situations, construire ce que j'appellerai en reprenant le mot d'un économiste

américain qui a beaucoup travaillé sur ces questions-là il y a 80 ans pour définir, et c'est presque d'actualité, ce qu'il appelait « un capitalisme raisonnable ». Il a insisté sur la nécessité pour les acteurs de s'accorder sur une futurité. C'est une espèce de néologisme, parce qu'il n'y a pas de traduction précise en français du mot « *futurity* ». C'est donc définir une anticipation partagée. Ce n'est pas seulement un diagnostic partagé, mais c'est une anticipation partagée ; ce qui est peut-être un peu différent.

A partir de là, qui dit définir des problèmes – on l'a bien vu ce matin – dit sans doute aussi décloisonner les institutions, les canaux institutionnels et instrumentaux qui apportent des ressources ici ou là. Donc être capable – je crois que le mot est revenu à plusieurs reprises – de mettre sur pied une ingénierie de projets qui permette ce que j'appellerai « la logique de l'entonnoir ». C'est-à-dire que vous avez un territoire grand par les enjeux mais petit par la taille dans les Cévennes, dans Corbières & Minervois. Il faut arriver à faire converger sur ce territoire un ensemble de ressources, les unes européennes, les autres nationales, celles venant de branches, d'OPCA interprofessionnelles. Cela, ça demande une technicité et un travail qui ne se décrètent pas. Il faut le construire, il faut que ces compétences soient réunies.

Donc cela, et c'est plus une question que je renvoie : comment définit-on les compétences techniques à agir qui fonde finalement la légitimité à s'engager sur un projet ? Ce qui veut dire qu'il y a sans doute une question sensible qui traversait les débats de ce matin, qu'il faut arriver aussi à identifier un pilote dans cette affaire ; parce que qui dit projet, dit pilote. Il y a le mot pouvoir qui est venu.

C'est peut-être un pilote légitime par, justement, sa capacité à dépasser ce que j'appellerai le « *bargaining* », le marchandage immédiat sur la base des intérêts dont est porteur chacun – ils sont légitimes d'ailleurs – pour parvenir sur la base d'idées d'une représentation de l'avenir, à définir un chemin instrumenté. Le mot instrument est revenu très souvent.

Ce qui veut dire des instruments financiers, des instruments de suivi, des instruments de rendu pour délibérer, pour débattre, pour discuter. Et on sent bien que le dialogue social, ici, n'est pas une fin en soi, c'est un moyen pour parvenir à définir des règles du jeu partagées par les uns et les autres et à partir de là, construire de l'effectivité.

L'efficacité, cela c'est l'évaluation qui le dit, mais au moins l'effectivité ; c'est-à-dire sortir simplement d'une discussion pour aller vers une représentation et des actes posés par ces réseaux d'acteurs. Voilà ce que j'avais à dire en quelques mots.

## **Yves JOLIS**

De toute façon, on va être appelé à se retrouver au fil de la journée ...

## **Eric VERDIER**

Je ne sais pas si c'est d'ailleurs le moment, mais moi je ne serai pas aussi radical que vous et que d'autres dans la distinction entre dialogue social et négociation. Je pense que la distinction est à faire – à ce point de vue – entre dialogue social et marchandage. Ce qui n'est pas tout à fait la même chose. La négociation, elle, nécessite aussi de définir des règles du jeu partagées. Elle nécessite de définir l'autonomie de chacun de ces acteurs, de la respecter et d'en faire une ressource et non pas une contrainte.

Donc de ce point de vue-là, construire des règles conjointes du jeu. Et cela, ça fait partie de toute négociation, me semble-t-il, si on veut espérer qu'elle soit durable dans ces effets.

## **Yves JOLIS**

Didier Rey, je vais vous demander de bien vouloir venir. Vous êtes ici à plusieurs titres. Monsieur le Préfet ne peut malheureusement pas être des nôtres aujourd'hui et vous le représentez. Donc en tant que Directeur Régional du travail, coprésident de la Conférence Régionale du Travail, mais là en l'occurrence, représentant du Préfet, et avant qu'on ne procède à la signature de l'accord-cadre et inviter toutes les personnes qui procéderont à la signature à venir nous rejoindre et en les remerciant d'avoir participé à ce temps du débat, j'aimerais que vous nous exprimiez la position de l'Etat et votre sentiment personnel.

## **Didier REY, Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle**

Merci. Comme vous le faites, je vais rester debout. Simplement, je suis arrivé il y a un peu plus de deux ans dans cette Région. Cela veut dire que, pour moi, c'est le premier Forum de cette Conférence Régionale du Travail. Je peux vous dire que j'en ai beaucoup entendu parler évidemment. J'ai participé à un certain nombre de réunions du Comité de pilotage de la Conférence Régionale du Travail. J'ai suivi évidemment, presque au jour le jour, les actions développées depuis deux ans, et notamment les actions territoriales qu'on a évoquées tout au long de la matinée.

Je suis quand même très impressionné par à la fois la densité des sujets évoqués, le dynamisme aussi des partenaires sur leur volonté d'avancer, et sur leur volonté de construire des actions sur ces sujets.

Je crois que dans le contexte économique que nous connaissons actuellement, avec des situations économiques et sociales difficiles, je pense que là, vraiment, on est en phase et on a vraiment des points d'application qui peuvent contribuer à sortir de cette situation économique et sociale difficile, quelle que soit sa durée. Je le dis à titre tout à fait à la fois personnel et en tant que Directeur Régional du Travail et de l'Emploi.

Je représente aujourd'hui le Préfet Claude Baland qui n'a pas pu venir à cette manifestation. Il était tout à fait conscient du grand intérêt de cette manifestation. J'ai pu lui parler longuement de la Conférence Régionale du Travail et des actions qu'elle développe sur le terrain. Il est tout à fait intéressé. Soumis à un empêchement, il m'a demandé de le représenter, tout en manifestant encore une fois un intérêt très fort. C'est aussi partagé par le Secrétaire Général des Affaires Régionales qui n'a pas pu également être là aujourd'hui.

Pourquoi la signature d'un accord qui engage aujourd'hui l'Etat, les partenaires sociaux et les territoires ? Cela part d'un constat partagé au sein du Comité de pilotage de la Conférence Régionale du Travail, de l'existence d'un enjeu fort à expertiser au niveau territorial, les problématiques à la fois du développement de l'emploi, et de la qualité de l'emploi. Je pense que la Conférence Régionale du Travail a prouvé, à travers la création des Maisons du travail saisonnier, cette volonté de travailler à la fois sur le développement de l'emploi et sur la qualité de ces emplois.

Le deuxième constat, c'est un constat partagé de la plus-value du croisement des points de vue sur ces problématiques et de l'enrichissement réciproque produit à cette occasion. Je pense que c'est une des grandes réussites du dialogue social tripartite mené au niveau régional depuis 2001 au sein de la Conférence Régionale du Travail.

Le troisième constat, c'est le constat qu'il y a de nouveaux acteurs dans le paysage sur les questions d'emploi. Je ne vais pas faire une grande analyse, mais Monsieur Verdier a évoqué tout à l'heure toutes ces questions. On est sorti de la période et de l'époque où – il y a déjà assez longtemps – des grandes entreprises s'installaient, créaient de l'emploi massivement, et puis c'était leur affaire. Cela restait un peu en circuit fermé entre les entreprises et éventuellement les partenaires sociaux. Je pense que là on est arrivé à une situation avec l'émiettement de l'emploi, avec la diminution du nombre de grandes entreprises, où de nouveaux acteurs sont maintenant dans le paysage, et notamment les territoires et les élus de ces territoires. Je crois que c'est la manifestation concrète aujourd'hui à l'occasion de la signature de cet accord-cadre régional.

J'ai identifié ce matin quelques questions que je voudrais comme cela traiter rapidement, et peut-être aborder, ou tout au moins essayer d'apporter ma contribution pour donner un peu de réponses à ces questions.

La première c'est la question de la présence des syndicats au niveau territorial. C'est bien ressorti ce matin. Je crois qu'autant les syndicats, au niveau national et même au niveau régional – et on a parlé de partenaires de premier rang et j'y reviendrai toute suite –, sont extrêmement présents, créatifs, ils sont de véritables interlocuteurs ; autant on a du mal, quand on descend au niveau des territoires, à trouver des interlocuteurs relais de la part de ces syndicats. Je pense que cela c'est une vraie question.

Ce n'est pas qu'une question de moyens d'ailleurs, Monsieur Couderc. Je pense qu'il y a aussi d'autres questions qui se posent, et je crois qu'on va avancer progressivement dans la résolution de cette question avec ces nouvelles notions de représentativité. Je ne reviendrai pas sur la réforme de la représentativité syndicale. Les actions qui sont menées au niveau local permettront d'avancer sur ces questions de présence des syndicats au niveau local.

Je crois à la fois que si c'est une question de moyens, c'est aussi une question d'organisation des syndicats aux différents niveaux territoriaux, et de présence de troupes syndicales qui sont là, qui sont dans les entreprises, mais qui sont peut-être moins sur ces sujets généraux d'emploi au niveau des territoires.

La deuxième question, et d'ailleurs je note que dans l'accord sur la formation professionnelle qui a été signé le 16 janvier 2009 par les partenaires sociaux, on identifie bien deux champs d'actions, concerne celui des branches professionnelles. C'est vraiment le domaine traditionnel d'action des syndicats des salariés et des organisations d'employeurs. Mais on identifie aussi le niveau interprofessionnel territorial. Je pense que dans cette Région, on a largement anticipé.

Quant à la question des moyens, je ne vais trop m'appesantir là-dessus, mais je pense que nous avons commencé à nous organiser au sein de la Conférence Régionale du Travail pour donner des moyens aux partenaires locaux pour mener leur travail dans de bonnes conditions.

Un petit mot aussi sur les moyens pour financer les actions, et notamment celles du Fonds Social Européen, puisque la question a été posée. Je pense qu'à partir du moment où sur les territoires il y a des projets concrets intéressants qui font avancer les choses, nous trouverons les moyens de les financer en adaptant les moyens existants ; et je pense plus particulièrement aux moyens du Fonds Social Européen.

Je suis particulièrement heureux aujourd'hui de pouvoir préluder à la signature de cet accord-cadre territorial. Pour appuyer les initiatives du territoire et de son développement socio-économique, pour contribuer à la construction d'une réponse concrète et adaptée aux réalités.

On voit bien que les sujets à traiter sont beaucoup plus complexes qu'auparavant. S'agissant de l'emploi, les questions de développement de l'emploi touchent aux questions de structuration des emplois. Cela touche aux questions de gestion des ressources humaines. Je pense que l'intervention de l'ARACT tout à l'heure est tout à fait bien placée. La question de la gestion des ressources humaines est vraiment une introduction majeure dans les problématiques de développement économique des entreprises et de développement de l'emploi, même si quelquefois la communication sur ces sujets, notamment entre les chefs d'entreprises et les institutionnels ou les professionnels, n'est pas toujours évidente. Je le reconnais, c'est souvent une question de langage. Mais je pense que quand on parle, et c'est la démarche qui a été présentée ce matin, de questions très concrètes avec la participation des chefs d'entreprise, on arrive relativement facilement à trouver des solutions. On débouche sur ces questions de ressources humaines, et on arrive relativement facilement à les traiter.

Le rôle de l'Etat que je représente aujourd'hui, encore une fois le Préfet de Région est très au courant de cette démarche, c'est de donner un cadre à la démarche ; c'est de fournir un appui en termes d'assistance, de moyens et d'ingénierie pour développer des actions de terrain. Evidemment cela justifie largement la présence et l'engagement de l'Etat à côté des partenaires sociaux et des territoires pour signer ce type d'accord-cadre.

Je me pose juste une question sur la présence du Conseil régional, parce que je pense que si ce type d'accord était aussi signé par le Conseil régional, responsable dans la Région du développement économique et de la formation professionnelle, cela serait un plus. Mais sachez que nous travaillons à ces questions et que je ne désespère pas qu'un jour, rapidement, le Conseil régional soit à nos côtés, à parité, pour soutenir ce type de démarche.

Il me reste à remercier les dames et les messieurs, et surtout beaucoup de femmes. Je pense que c'est très bien que du côté du territoire, qu'il y ait beaucoup de femmes ; il y en a peut-être un peu moins dans les autres représentants institutionnels, et peut-être ceux dit de premier rang. A propos de premier rang, je pense que ce n'est pas du tout une question de suprématie de l'un sur l'autre. On a besoin de représentants de partenaires sociaux, notamment aux différents niveaux territoriaux.

Donc merci à Mesdames les représentantes des territoires. Merci à Mesdames et Messieurs les représentants de partenaires sociaux, Monsieur Brunel, Président du MEDEF régional pour le collège employeurs, Monsieur Fernandez de la CFTC pour le collège salarié. J'ai beaucoup apprécié aussi le petit film qu'on a eu en début de manifestation de ce matin.

Je vous invite donc à me rejoindre pour la séance de signature. Bien entendu, si les journalistes sont présents dans la salle, on pourra répondre à leurs questions. Ensuite, on pourra partager ensemble un buffet dans les salons du troisième étage.

Merci de votre écoute.

*(Applaudissements de la salle)*

## **Yves JOLIS**

Monsieur Brunel, Monsieur Fernandez, Gilles Rousselet, Monsieur Pagès, Madame Rosier, Monsieur Moulet, Monsieur Jean-Jacques Planes, Monsieur Jean-Pierre Maisonnade, Monsieur Georges Le Bris, Madame Hélène Barral, Monsieur Frédéric Roig, si vous voulez bien nous rejoindre, puisque vous êtes tous amenés à signer soit en tant que représentants des partenaires de la CRT soit en tant que représentants élus des territoires.

Si parmi vous tous, certains souhaitent dire quelques mots, il n'y a pas de problème ; c'est avec grand plaisir.

(à la salle) Promis, on ne va pas être long. Vous irez manger très bientôt. Vous l'avez tous bien mérité. Monsieur Maisonnade.

### **Jean-Pierre MAISONNADE, Vice Président du Pays Corbières Minervois**

Je suis Vice-président du syndicat mixte du Pays Corbières & Minervois, puisque notre Pays est très bien structuré. Pour un Pays qui travaille sur plusieurs thématiques de front, qui vont de la culture à l'énergie, en passant par l'habitat et les services, le travail de « partenariat » est essentiel, et c'est la base même de notre activité.

La proposition faite par la CRT d'accompagner la mise en place d'un dialogue social territorial est très intéressante car elle nous permet de nouer de nouveaux partenariats avec les syndicats salariés et patronaux, puisque aujourd'hui nous étions un peu en déficit. Le travail de notre Pays qui a été constitué autour de la participation de la démocratie participative est basé sur la participation de l'ensemble des citoyens et des professionnels.

Donc je pense aux questions de tout à l'heure où on parlait des élus. On n'est pas là pour s'accaparer des choses. Cette participation est faite pour définir des projets, et mettre en œuvre tous nos projets. Mais malheureusement, aujourd'hui, on n'a pas trop vu les syndicats dans notre démarche, sauf sur des actions très ponctuelles. Je pense à la mobilisation pour la création d'un lycée polyvalent de Lézignan-Corbières aux syndicats de salariés.

Ensuite, l'accompagnement des artisans pour créer une coopérative artisanale spécialisée en éco-construction avec la CAPEB ; et là aussi cela répond à une question qui a été posée tout à l'heure : effectivement, il faut que les syndicats soient présents avec nous lorsqu'on est vraiment dans leur compétence.

Le travail réalisé avec l'Etat et les partenaires sociaux par l'intermédiaire de la CRT va nous permettre de mobiliser un accompagnement qui, jusqu'à présent, bénéficie plutôt aux branches professionnelles qu'aux territoires. C'est un travail que nous devons faire ensemble, et personne ne doit s'accaparer des choses. Les outils de travail doivent être posés où les acteurs en ont besoin. Que ce soit les professionnels, que ce soit les usagers, nous ne devons pas nous tromper dans cette période de crise. Il faut que nous soyons très efficaces surtout ensemble.

Donc il est tout à fait intéressant que nous nous retrouvions sur les visions que je viens de décrire ; et je remercie vivement ici tous les partenaires qui se sont impliqués pour que ce travail avance. Ce travail qui ne fait d'ailleurs que commencer, car Emmanuelle vous l'a dit tout à l'heure, nous sommes un peu en retard sur ce Pays Corbières & Minervois par rapport à cette thématique. Mais nous allons très vite nous retrouver sur notre Pays Corbières & Minervois, et j'insiste bien, excusez-moi, pour concrétiser cet accord-cadre général. Je vous remercie.

### **Yves JOLIS**

Merci. Tout le monde attend, et je vais vous demander d'essayer de faire le plus court possible. Monsieur Jean-Jacques Planes.

## **Jean-Jacques PLANES, Conseil de Développement du Pays Pyrénées - Méditerranée**

Tout simplement je voulais excuser mon Président qui n'a pas pu être présent et qui m'a délégué. Je voudrais dire que je suis très fier, justement aujourd'hui, de pouvoir signer cet accord qui pour nous est très important. Nous le déclinons, je pense, avec beaucoup de zèle et nos collaboratrices, par ailleurs, foisonnent d'idées.

J'ai bien entendu par ailleurs que si nous avons les idées, et si nous mettons en face une politique innovante, les moyens nous seront donnés. C'est ce que je retiendrai aujourd'hui de ma venue sur Montpellier. Et sachez que bien entendu, je vous proposerai des solutions innovantes comme je vous l'ai dit ; et à ce moment-là, nous attendrons en retour les moyens.

Je suis vraiment très heureux de pouvoir signer aujourd'hui, je le répète encore une fois, parce que sur notre territoire Pyrénées-Méditerranée, nous sommes aujourd'hui quand même dans un département qui est pauvre. Sachez que justement dans les départements pauvres, c'est certainement là où il y a le plus de travail, et où le travail est le plus important à réaliser. Merci.

## **Yves JOLIS**

Merci. Madame Barral.

## **Hélène BARRAL, Présidente de la Maison Des Entreprises de Saint André de Sangonis**

Je suis Hélène Barral, je suis Présidente de la MDE. Je suis là aujourd'hui pour représenter le Pays Cœur d'Hérault et signer pour le Pays Cœur d'Hérault. C'est un peu particulier : on est venu signer à trois, parce que les élus sont sur une démarche de remise en place des structures, d'un travail en commun des structures, ce qui nous paraît très important.

On est fier parce que j'ai bien entendu qu'on était en attente d'implication des élus, donc on est venu signer pour dire qu'on est là pour signer. Mais le travail, c'est demain qu'il va se faire avec les partenaires sociaux.

Si nous n'avons pas été représentés là, Monsieur Jolis nous l'avait proposé, moi je trouvais plus légitime que ce soit les partenaires sociaux qui en fassent le rendu. Monsieur l'a fait, je vous en remercie ; mais nous n'avons pas été oubliés.

Oui, vous ne souhaitez pas que les élus s'accaparent, on l'entend aussi. Donc dès demain, nous nous travaillons avec les partenaires sociaux, les projets seront montés. Nos partenaires sociaux ont été très présents pendant trois ans. Cela a permis de faire un travail remarquable. Les axes sont lancés, il ne reste plus qu'à mettre en place maintenant ces actions. Donc on espère que tout va bien continuer. Merci.

## **Yves JOLIS**

Merci. Georges Le Bris.

## **Georges Le Bris, président du CBE des Cévennes**

Je signe derrière Monsieur Jean-Jacques Planes les mêmes termes que lui.

**Yves JOLIS**

Monsieur Pagès, au nom de l'UPA

**Jean-Louis PAGES, représentant de l'UPA**

Je représente l'UPA, puisque mon temps de présidence UPA s'est terminé, je représente donc le Président de l'UPA. Parler de la CRT, je pense que cette après-midi, j'aurais un peu plus de temps de vous en parler puisqu'on se retrouvera dans le cadre des GE et du CRGE. Mais je suis très heureux de cet accord cadre.

**Josiane Rosier, CGPME Languedoc Roussillon**

Bonjour à tous. Très rapidement. J'excuse le Président Bouscaren de la CGPME. Signer cette Charte, c'est le symbole qui va permettre de placer les projets de développement économiques et sociaux au plus près des entreprises, et cela est essentiel.

C'est le sens de la signature de cet accord aujourd'hui. Pour autant il faut que ces politiques s'inscrivent dans les vertus, mais elles le feront et le font, et les valeurs fondatrices du paritarisme, qui elles seules peuvent garantir la poursuite du double objectif, j'allais dire triple :

- maintien des entreprises et des salariés en ce moment dans cette période ;
- développement de la compétitivité des entreprises ;
- et le développement de la qualité du travail et de la sécurisation des parcours professionnels pour lesquels nous œuvrons actuellement au niveau de la COPIRE. Je vous remercie.

**Yves JOLIS**

Merci. Gilles Rousselet.

**Gilles ROUSSELET, secrétaire régional CFDT**

Je demandais à réagir parce qu'il y a beaucoup de choses qui ont été dites et qui ont été très intéressantes, puis il y a quand même des choses sur lesquelles il faut revenir.

La première chose, je pense qu'on convient que pour passer cette crise, le dialogue social est une solution à condition qu'on convienne que chacun d'entre nous a des évolutions à faire. J'entends bien que les syndicalistes ne peuvent pas passer leur temps à se plaindre qu'il leur manque des moyens, je l'entends bien ; cela tient debout.

Il y a quand même une réalité dans l'entreprise aujourd'hui, il faut que vous en soyez conscients. C'est que le syndicaliste est un syndicaliste d'entreprise ; que l'action syndicale est souvent basée dans l'entreprise et qu'il y a un gros travail à faire pour aider nos équipes à sortir de l'entreprise et prendre leur part dans la vie de la société qui les entoure. Cela, c'est mon *mea culpa* et on passe à autre chose.

Ensuite, sur les évolutions à avoir, j'entends qu'on ne trouve pas les syndicalistes, etc. On va se le dire clairement : « Est-ce qu'on sait toujours tous chercher ? ». « Est-ce que le monde politique a souvent cherché le monde de l'entreprise, et est-ce que le monde de l'entreprise a souvent cherché le monde politique ? ». On a un peu la réponse dans la question. Quand nous avons dans des

entreprises des plans sociaux, en général tout le monde dit : « Ah, si on nous avait dit ! ». Mais personne ne le savait, le patron ne l'avait pas dit aux salariés, le salarié n'était pas informé, les élus du pourtour n'étaient pas au courant. On a là une véritable problématique.

Ce que propose la dynamique de la Conférence Régionale du Travail, c'est qu'on arrive à passer ce cap-là ; qu'on arrive à pouvoir travailler tous ensemble avec nos querelles d'intérêts, nos querelles de pouvoirs qu'on atténuera du mieux qu'on pourra, mais qu'on n'annulera pas. C'est cela le challenge que l'on a à réussir. Challenge qui est valable pour tout le monde ! Parce qu'on est tous d'accord, il y a un absent aujourd'hui dans la salle : c'est le Conseil régional.

Mais est-ce qu'on a toujours eu la volonté de faire venir le Conseil régional ? Moi je sais que le Conseil régional s'est fait claquer les doigts dans la porte de la Conférence Régionale du Travail. Donc je pense que s'il y a une réelle volonté qu'on aille tous dans le même sens, il faut qu'on y soit tous ; que le Conseil régional arrête de claquer les doigts dans la porte à l'Etat, et *vice-versa*. Parce que des fois, nous les partenaires sociaux qui comptons l'ouvrir, on est un peu lassé, et les citoyens n'attendent qu'une chose, c'est que l'ensemble des responsables du Languedoc Roussillon, qu'ils soient politiques ou qu'ils soient partenaires sociaux, travaillent dans le sens de l'intérêt des citoyens. Des fois, on est sur des petites querelles d'affaires, et pas vraiment dans ce sens-là.

Cela me semblait important de le dire. Après, je partage l'essentiel de ce qui a été dit. Je signale que la CFDT signera cet accord, alors que dernièrement dans les six derniers mois, deux accords régionaux de secteurs lui ont été proposés, et par deux fois nous avons refusé, parce que nous estimons que si nous signons, nous nous engageons ; et que pour nous engager, il faut bien qu'on en ait les moyens. Donc il faut que ces accords-là qui, entre parenthèses, représentent des sommes avec plusieurs zéros et un chiffre pas toujours neutre devant, eh bien prenons en compte dans cette somme-là la partie de « comment on aide les salariés à participer à ces actions-là ? ». Tout simplement participer en étant là dans les Comités de pilotage et des choses comme cela. Jacques Artières l'a évoqué.

Donc je suis très heureux de la vie de la Conférence Régionale du Travail qui a un avenir immédiat sur les territoires et en Région, à partir du moment où, en Région, nous arriverons à faire ce que nous voulons faire sur les territoires, autrement dit associer les élus à ces affaires-là.

*(Applaudissements)*

## **Yves JOLIS**

Je crois que maintenant vous allez rejoindre la table qui est là ; passer à la signature. N'oubliez pas de parapher ; n'oubliez pas de signer ; tout vous attend.

Après cela, on se retrouve tous à 14 heures. Le buffet vous attend, et puis prenez des forces, parce que cette après-midi, il y a deux sujets importants. Merci.

*(Pause déjeuner)*

## THEME 2 :

### Mutualisation de l'emploi et qualité d'emploi

#### **La place des groupements d'employeurs : quelles réponses apporte le CRGE LR, Centre Ressource des Groupements d'Employeurs en Languedoc-Roussillon ?**

##### Intervenants

Jean-Louis PAGES, *Président du CRGE/UPA*  
Olivier RIVES, *secrétaire du CRGE, FRCA*  
Henry NURY, *trésorier du CRGE /CFTC*  
Bertille GENTHIAL, *Vice-présidente du CRGE /CFDT*  
François DELEMOTTE, *DRTEFP*  
Julien GRANATA, *directeur du CRGE*

##### Regards extérieurs :

France JOUBERT, *Vice-Président du Centre Ressources des Groupements d'Employeurs Poitou-Charentes, Président du Centre Européen de Ressources des Groupements d'Employeurs*  
Eric VERDIER, *LEST CNRS Aix en Provence*

##### **Yves JOLIS**

Si vous voulez bien prendre place ; puis rapprochez-vous pour le dialogue, c'est bien aussi. Quand on est plus proche, on dialogue mieux.

Donc en ce début d'après-midi on va dans un premier temps regarder un outil. On parlait beaucoup d'outils ce matin. On a parlé de concret. Il y a un outil qui est né des réflexions des partenaires de la CRT, c'est le Centre Ressources des Groupements d'Employeurs en Languedoc Roussillon.

On ne va pas refaire tout l'historique de cet outil. En deux mots, il a été créé officiellement le 23 janvier de l'année dernière ; donc il est encore tout neuf, tout récent. Il était le fruit de plus d'un an de travail mené par l'ensemble des partenaires qui avaient pris conscience que la question de la mutualisation des emplois était importante pour le développement des entreprises et pour le développement économique de la Région et des territoires. Mais également né du souhait qu'ils ont tout de suite exprimé, qui était de faire en sorte que toute solution qui serait mise en place devrait prendre totalement en compte la dimension qualité d'emploi. Cela a été la grande démarche novatrice de la Conférence Régionale du Travail.

On va donc aborder ce point-là aujourd'hui. Pour aborder ce sujet, on aura avec nous, toujours dans cette notion de représentation très tripartite :

- François Delemotte, Direction régionale du travail.
- Olivier Rives qui est à la FRCA, et qui fait partie du Conseil d'administration du CRGE Languedoc Roussillon.
- Henri Nury qui est à la CFTC, collègue salariés, et Trésorier du CRGE.
- Bertille Genthial qui est à la CFDT et qui fait partie du Conseil d'administration, elle en est Vice-présidente.
- Jean-Louis Pages, UPA, qui est le Président.

Un rapide rappel : le CRGE a été conçu dans une démarche totalement dialogue social élargi quadripartite, avec un Conseil d'Administration à égalité sur quatre collèges :

- le collège employeurs,
- le collège salariés,
- le collège Institutions, Etat et collectivités
- et le collège GE<sup>10</sup>.

Donc totalement égalité, parité, dialogue social ; cet esprit dialogue social, c'est l'esprit de la CRT. C'est celui qu'on retrouve au sein du CRGE.

Pour nous accompagner également dans cette réflexion et dans ce sujet, et vous aurez la parole parce que c'est quand même un sujet d'importance, il a été plusieurs fois évoqué ce matin en termes de mutualisation d'emploi, nous aurons Julien Granata, qui a le privilège d'être employé par des partenaires sociaux en l'occurrence, puisque ses patrons sont des partenaires sociaux. Il est directeur du CRGE.

Puis on demandera à France Joubert qui a une vieille histoire avec les Centres Ressources des Groupements d'Employeurs puisqu'il est Vice-président – je précise « Vice-président » ; il y a une petite coquille dans le programme, Vice-président du CRGE de Poitou-Charentes – et qui a une réflexion depuis longtemps sur l'intérêt des groupements d'employeurs et donc des Centres Ressources des Groupements d'Employeurs. Il nous en parlera tout à l'heure, c'est intéressant aussi. Il est également Président du CERGE qui est le Centre Européen des Centres Ressources des Groupements d'Employeurs.

D'entrée on ne va pas refaire le discours, je crois que c'est clair, sur l'intérêt de la mutualisation des emplois et ses objectifs. Aujourd'hui, la CRT, on parlait de concret, a initié une démarche de concret qui est celle du CRGE. Elle est opérationnelle. Elle est en montée en charge, montée en puissance. On va essayer de balayer un peu quels sont les outils, qu'est-ce qu'il y a, comment cela marche ? Quels sont les contacts ? Quels sont les besoins ? Les questions qui peuvent se poser encore aujourd'hui.

Jean-Louis Pages, donc l'objectif et la structuration. Je me suis permis de re-balayer très rapidement le paysage. Mais on est face à la crise, face à des problématiques d'emploi, face à des problématiques de mutualisation, des intérêts de mutualisation en essayant de conjuguer le social et l'économique. On reviendra sur le côté qualité d'emploi dans un deuxième temps.

---

<sup>10</sup> Groupement d'Employeurs

Aujourd'hui, cet esprit-là, cet outil-là, où en sont-ils ? Qu'en dit le Président du CRGE que vous êtes ?

**Jean-Louis PAGES, Président du CRGE**

Il va sans dire qu'ajouter quelque chose à ce que vient de nous dire Monsieur Jolis, c'est assez difficile parce qu'il a largement balayé le sujet. Effectivement, c'est tout neuf, puisque depuis un an, le 23 janvier 2008, on n'a pas reculé mais nous prenons tellement bien nos élans que maintenant cela y est. En 2009 nous avons embauché un directeur, nous sommes opérationnels, et selon l'expression, nous opérons à travers les démarches que Julien Granata mène au niveau de la région.

**Yves JOLIS**

Le vécu, ensemble, toujours dans cette notion du dialogue social au service de la crise, en quoi cette démarche menée au CRGE et par le CRGE peut-elle servir ? Vous, vous pratiquez le dialogue social de fait dans la gouvernance de ce CRGE. Comment cela se passe-t-il, l'intérêt, la richesse, le pourquoi, l'adéquation aux réalités et aux demandes ?

**Jean-Louis PAGES**

Le dialogue social, je suis un patron et un convaincu du dialogue social. J'ai bien entendu ce matin qu'aujourd'hui on ne parle pas du salarié et du patron, on parle de l'entreprise. Donc nous, aujourd'hui, au sein du CRGE, c'est l'entreprise CRGE au travers de laquelle, et par le dialogue social et la qualité de l'emploi, nous veillons justement à ce que les gens arrivent à avoir du travail pérennisé, et le plus possible à temps continu. Et tout cela à travers le dialogue social et à travers la qualité de l'emploi.

**Yves JOLIS**

Quand vous parlez du temps continu, vous voulez dire CDI aussi ?

**Jean-Louis PAGES**

Si on peut et le plus possible. Il ne faut pas dire n'importe quoi aujourd'hui, mais c'est ce qu'on recherche le plus possible.

**Yves JOLIS**

La réponse « mutualisation de l'emploi » par rapport au tissu socio-économique régional qui est vraie aussi ailleurs, PMI-PME, TPE-TPI, très petites entreprises ? La pertinence de cette réponse ? Je parle côté entreprise.

**Jean-Louis PAGES**

C'est-à-dire qu'aujourd'hui il est vrai que nous vivons des temps assez difficiles pour l'entreprise, et il va sans dire que pour une petite entreprise, c'est assez difficile d'embaucher les yeux fermés,

étant donné que l'embauche d'un premier salarié dans certains cas est assez compliquée. On est là pour aider justement à travers de la mutualisation des emplois à aider les gens à embaucher, à se développer, et un jour, à faire peut-être que le personnel du GE puisse devenir personnel d'une entreprise.

### **Yves JOLIS**

Par rapport à cette démarche de mutualisation, les GE aujourd'hui, ce n'est pas une idée tout à fait neuve, mais c'est vrai qu'il y a un déficit important de GE en Languedoc Roussillon. Un des premiers objectifs n'a-t-il pas d'abord été de promouvoir l'idée que le GE pouvait être une réponse aux problèmes de développement des entreprises mais aussi aux problèmes d'emploi ?

### **Jean-Louis PAGES**

Exactement. C'est-à-dire que quand on a listé un peu les besoins des filières, on s'est aperçu qu'aujourd'hui effectivement on a notre place dans la Région, par rapport à beaucoup d'entreprises. Je vous parlerai de l'agroalimentaire entre autres, mais à part l'agroalimentaire, beaucoup de secteurs sont prêts à coopérer et à marcher dans le système.

### **Yves JOLIS**

Vous parlez d'agroalimentaire, d'agriculture. Monsieur Rives, vous êtes à la FRCA mais vous êtes aussi à la CRT et au Conseil administration du CRGE. Cela fait beaucoup de casquettes, mais une même logique.

Au niveau de l'agriculture, il y a une tradition coopérative, il y a une tradition échanges, etc. Il y a eu des GE de créés.

Par rapport à ce champ-là, à votre avis, aujourd'hui, le CRGE, la démarche menée par les partenaires sociaux pour créer ce CRGE apporte quoi de plus ? Quel bonus ? Quel est l'atout du CRGE selon vous ?

### **Olivier RIVES, FRCA**

Deux mots de rappel en quelques phrases. D'abord notre réseau d'entreprises, périmètre des entreprises coopératives, est dans la CRT depuis sa fondation, très volontaire dans les démarches de tripartisme. Nous avons dans notre secteur un dialogue social que nous souhaitons le plus riche et vif possible.

Nous avons aussi des traditions, qui sont pour certaines centenaires, de mutualisation à tous les niveaux. C'est-à-dire que les membres de nos entreprises qui sont les propriétaires collectifs, les agriculteurs, les producteurs agricoles, qui eux-mêmes ont un parcours assez individuel, ont l'habitude de mutualiser pour un certain nombre de choses, l'équipement commun, la transformation, et évidemment l'emploi partagé.

Nous avons donc dans ce secteur une sorte de petite avance en matière de partage de l'emploi, de mutualisation de l'emploi, à la fois au niveau des entreprises agricoles, des producteurs, mais aussi au niveau des entreprises coopératives. Il y a dans la Région à peu près 300 groupements d'employeurs dans le périmètre agricole et agroalimentaire ; c'est de loin le secteur où il y en a le plus. Mais la contrepartie c'est que ce sont des groupements d'employeurs de petites dimensions

avec peu de salariés et peu d'employeurs. Donc nous avons de toute façon un besoin d'évolution, de mutation et d'ouverture vers l'intersectoriel.

C'est la raison pour laquelle, au sein de la CRT dans le débat sur l'emploi, nous avons d'abord fait un petit état de nos réussites et de nos difficultés dans ce secteur, et la CRT a cru bon de nous solliciter pour accompagner, je dirai, le transfert d'expériences et de connaissances dans ce domaine. Nous l'avons fait de façon très active et, je dirai, même jusqu'au bout du sacrifice puisque nous avons sacrifié un bon élément de nos équipes qui est Julien Granata que nous avons laissé partir au CRGE, et qui poursuit son chemin au sein du CRGE.

Quel est l'intérêt pour nous du point de vue du périmètre des entreprises coopératives, mais plus globalement du secteur agricole et agroalimentaire ? C'est bien l'ouverture sur l'intersectoriel, et donc la possibilité sur chacun des bassins d'emploi d'identifier des possibilités de mutualisation sur des fonctions transversales qui sont communes aux coopératives, à l'agriculture et à d'autres secteurs.

### **Yves JOLIS**

Quand vous parlez d'intersectoriel, je suppose que par rapport à la réalité territoriale, la réalité régionale, effectivement, ce n'est pas toujours facile avec un tissu de PMI-PME, très souvent de très petite dimension dans un territoire donné, de mutualiser des emplois sur un même secteur dans une pertinence géographique ; d'où la logique de l'intersectoriel qui vous paraît évidente ?

### **Olivier RIVES**

Elle n'est pas évidente en soi. Elle n'est pas naturelle, disons-le clairement. Il faut donc l'accompagner

### **Yves JOLIS**

Elle n'est pas facile ?

### **Olivier RIVES**

Elle n'est pas facile !

### **Yves JOLIS**

Il y a d'ailleurs tout un problème de conventions collectives...

### **Olivier RIVES**

On a dépassé cela. C'est souvent un éventail qu'on agite, le fait d'avoir des conventions collectives différentes. On arrive à le traiter ; c'est un problème technique.

Ce qui compte, c'est de pouvoir accompagner les porteurs de projet ; et pour cela il y avait nécessité au niveau régional. Je crois qu'on n'a pas créé ensemble une structure de plus rien que pour le plaisir. Quand on voit le plan de charges du CRGE depuis sa création, c'est qu'il

correspondait bien à une attente sur le terrain des acteurs dans les territoires, pour justement accompagner la création de GE multisectoriels.

## **Yves JOLIS**

On va peut-être, avant de regarder le problème par rapport à la crise et par rapport au problème d'emploi, par rapport au parcours professionnel, à la pérennisation des entreprises, etc., regarder l'autre versant qui est un peu l'originalité du CRGE, celui qui est venu des partenaires de la CRT, à savoir faire en sorte que ce CRGE ne soit pas qu'un outil, mais affiche aussi une dimension éthique.

Alors, vous n'avez pas eu peur des mots, vous avez dit : « Une dimension éthique » ; cela figure même dans les statuts. Et c'est ce qui a fait que vous êtes doté d'un certain nombre d'outils très concrets. Parmi les outils, il y a une Charte "Qualité d'emploi", il y a une "grille d'évaluation et de suivi", il y a un Comité d'éthique et d'orientation.

Bertille Genthial, vous êtes avec tous vos collègues partenaires, responsable au sein du CRGE. Cette Charte, c'est une déclaration d'intention de plus ? Parce que des chartes qui sont des chiffons de papier, on en connaît beaucoup.

## **Bertille GENTHIAL, CFDT, vice-présidente du CRGE**

Effectivement, le terme de Charte est devenu un peu galvaudé, mais dans le contexte, c'était de nous fixer, entre nous, l'orientation et les règles qu'on se donnait pour accompagner. Accompagner ce n'est pas faire faire, bidouiller ; c'est aussi créer, réveiller d'autres ambitions, d'autres virtualités qui sont en sommeil, et cette Charte de qualité fait partie de cette façon de réveiller d'autres pratiques qui permettent de mettre en route d'autres mécanismes dont les gens ne soupçonnent même pas la portée ; que ce soit les employeurs ou les salariés.

## **Yves JOLIS**

Par exemple ?

## **Bertille GENTHIAL**

La Charte, qui quand même est entièrement orientée vers la qualité de l'emploi, définit dans la relation de travail et dans la construction, dans l'élaboration du groupement d'employeurs une orientation claire sur une façon de concevoir l'emploi.

On dit « le contexte de crise » ; en fait dans l'agriculture cette question est très vite montée à la surface parce que le problème majeur était de faire en sorte qu'un salarié conserve un vrai statut de citoyen dans la société. Il n'existe pas qu'à mesure de ces petits bouts de travail par-ci par-là. Donc d'assurer dans sa vie, dans sa dynamique, dans sa communication aux autres, dans son engagement social, une continuité.

Donc le point de départ c'est cela. C'est faire en sorte que le salarié comme l'employeur puissent consolider et se sentir suffisamment sécurisés pour ouvrir leur esprit sur un investissement beaucoup plus approfondi dans l'incidence de ce qu'ils font dans la société.

Donc cette Charte par exemple sur la qualité de l'emploi, sur aussi la grille qui sert pour l'entreprise à s'identifier, quand on s'identifie on se reconnaît en même temps, on identifie ses salariés, le type

d'emploi, et pour les entreprises les besoins qu'il peut avoir, les compétences dont elle a besoin. C'est déjà en soi une démarche et une pratique qui vont « mettre en route ». Où je vais ? Qu'est-ce que je vais faire ? Avec qui je vais le faire ? Et comment je vais le faire ?

A partir du moment où on se définit dans ce contexte, on se définit aussi comme responsable dans une société, dans une approche participative. Donc l'enjeu de cette Charte, c'est quelle ne pouvait qu'exister par rapport à la Conférence Régionale du Travail et à ce que nous élaborons progressivement. Ce n'est pas innovant, c'est dans le temps qui bouge. On bouge, donc la Charte, le CRGE font partie de ce mouvement. On avance, et peu à peu on met en route une dynamique qui elle-même va en mettre une autre.

En fait, c'est un peu le schéma classique : soit deux cercles se touchent, soit un cercle rentre dans nouvelle réalité ; c'est exactement cela. Ce n'est pas un outil contraignant, c'est un outil d'ouverture pour dynamiser les virtualités et les potentialités.

**Yves JOLIS**

J'ai noté « grille d'évaluation et de suivi ».

**Bertille GENTHIAL**

Exactement.

**Yves JOLIS**

Donc on est dans une logique d'accompagnement, dans une logique d'estimation, de suivi. Il y a un certain nombre de critères ?

**Bertille GENTHIAL**

L'accompagnement bien sûr, comme on l'entend beaucoup ces derniers temps, et qui reste lié à une période de crise ; mais plus qu'accompagner, c'est stimuler. C'est un catalyseur, c'est un stimulant. Donc effectivement, il faut identifier où on en est, savoir ce qu'on veut faire avec les personnes qui contribuent au travail et qui contribuent à l'expression de l'entreprise. Il faut aussi qu'un entrepreneur se situe en tant qu'entrepreneur.

Par contre, effectivement, l'intérêt de la démarche sur le groupement d'employeurs c'est de pouvoir créer une ouverture sur des complémentarités. Donc travailler sur un projet commun beaucoup plus vaste. C'est un début de mondialisation sur un territoire. C'est-à-dire déjà ouvrir son esprit à une autre branche, et rendre capable un salarié de s'adapter, se sentir pour autant bon à tout faire avec compétence et avec intelligence, c'est une démarche qui est déjà une ouverture sur une autre vision.

C'est aussi une démarche importante parce qu'elle est liée à la connaissance. On fait en connaissance de cause, et on devient connaisseur de ce qu'on fait. C'est donc qu'il y a une professionnalisation qui va entraîner une répercussion dans toute la relation. C'est pour cela qu'il y a aussi dans cette Charte des points qui touchent à la qualité de l'emploi, la formation de l'employeur et du salarié, les conditions de travail. Et ce, y compris dans la grille. On pose des questions sur la rémunération minimum, la convention, l'organisation du travail. Tout ce qui fait le cœur et le poumon d'un être humain, d'une entreprise.

**Yves JOLIS**

Il y a une dizaine de points référents...

**Bertille GENTHIAL**

Absolument.

**Yves JOLIS**

... Une dizaine de critères simples qui sont pour vous fondamentaux, qui permettent d'évaluer et de suivre en quoi les GE s'inscrivent dans une démarche qualité et qualité d'emploi.

**Bertille GENTHIAL**

Jusque, et y compris, des points qui touchent à l'égalité des chances, des points qui touchent surtout à la formation, surtout la professionnalisation. Mais en fait, cet accompagnement comme on peut dire, c'est de faciliter aux entreprises qui souhaiteraient se consolider en ouvrant leurs possibilités, de leur donner le moyen de se professionnaliser en même temps et de professionnaliser leurs salariés dans un dialogue construit.

Il faut démystifier la question du dialogue social « boudin », comme dirait l'autre. Le dialogue social c'est un outil, c'est un médiateur ; mais c'est un facilitateur, mais à condition que chacun se mette dans le principe qu'il n'y a pas de difficultés. Il n'y a que le vouloir faire. Quand on veut faire, la difficulté se digère. C'est en fait suggérer ce vouloir. Dans cette Charte, il y a tous ces points d'ancrage sur le vouloir : les conditions de travail, la formation professionnelle, la qualité de l'emploi, la convention, le salaire, le nombre de salariés, les salariés qui sont saisonniers, les salariés qui sont en CDD, ceux qui sont en CDI ; c'est déjà ouvrir et dessiner, poser toutes les pièces d'un puzzle qui vont constituer peu à peu un tout, ensemble. Pas un tout dont certains sont exclus et vont partir ailleurs.

C'est aussi, dans la logique de ce que nous faisons et dans le cadre de la Conférence Régionale du Travail, l'ancrage et la nouvelle identité – je ne parle pas d'identités et de toutes ces crasses mentales autour de l'identité, non –, une identité de production et de création ; et c'est lié à l'identité territoriale.

Un salarié qu'on peut fidéliser dans un groupement, un groupement où des entreprises d'un même bassin se parlent, font ensemble, c'est un ancrage, c'est une vraie production, c'est une création. C'est quelque chose de nouveau qui va engendrer quelque chose de nouveau. C'est pourquoi dans la Charte, la notion de suivi est très importante.

L'outil est vivant et évolutif. Ce sont les gens qui y sont intégrés qui vont fabriquer cette évolution au fur et à mesure.

**Yves JOLIS**

Henri Nury, vous avez une Charte, vous avez un outil qui est la grille, une grille sur dix critères de base qui permettent d'évaluer le suivi, la qualité de l'emploi, comment cela marche, etc. Puis, vous avez un Comité. Pour pouvoir accompagner ces outils, il fallait des hommes. Donc vous avez fait

une démarche tout à fait dans la démarche du dialogue social en constituant un « Comité d'éthique et d'orientation ». Cela aussi c'est un très joli mot.

Derrière il y a encore un autre paramètre, mais on y viendra tout à l'heure, ce sont les auditeurs. Il va falloir que vous nous expliquiez comment c'est monté ? A quoi cela sert tout cet appareillage-là ? Alors d'abord le Comité d'éthique et d'orientation. A quoi sert-il ?

### **Henri NURY, CFTC, Trésorier du CRGE**

Les fondateurs ont voulu nous doter d'une Charte et d'un moyen pour la faire vivre et la faire évoluer. Donc pour la gouvernance du CRGE on a d'un côté un Conseil d'administration et de l'autre côté, ce qu'on peut appeler un Comité d'orientation ou un Comité d'éthique. Dans notre cas c'est plutôt un Comité d'éthique qui a en charge, bien sûr, de faire vivre cette fameuse Charte, de veiller à son application, de délivrer une labellisation. Il a aussi peut-être un autre rôle qui est en train d'être défini. Cela va être de se pencher sur un certain nombre de questions liées à l'évolution normative, juridique ; parce que le groupement d'employeurs est une entreprise comme les autres, tout en n'étant pas une entreprise tout à fait comme les autres.

Donc il y a un certain nombre de questions qui se posent, et le Conseil d'administration aura besoin d'un certain nombre d'informations, d'examiner d'autres propositions, de regarder qu'est-ce qui peut-être proposé pour aider et accompagner les GE, qui sont dans la zone d'influence du CRGE.

Parce qu'un des objectifs qui nous a été assigné, un objectif qui nous anime, c'est de consolider ce qui existe et de susciter. L'agriculture, à mon sens, nous a donné un certain nombre d'exemples, et ce qu'il est intéressant de constater c'est que ce sont de bonnes pratiques qui vont être généralisées.

### **Yves JOLIS**

On va revenir au Comité d'éthique et d'orientation : il a un rôle de conseil ? Il s'appuie sur la grille ? Il prend les éléments d'analyse ? Il conseille le Conseil d'administration pour des actions ?

### **Henri NURY**

Il a tous ces rôles à la fois, y compris, avec les précautions qui s'imposent, désigner des « auditeurs ». Une grille, c'est des conseils ; donner des conseils, c'est bien beau ; encore faut-il donner les moyens que ces conseils soient appliqués. Donc il y a une proposition qui est faite, c'est de dire que si vous avez un problème, si nous constatons une dérive, c'est une évaluation qui va aider à aller dans le sens voulu. Et dans ce cas une délégation du CRGE est prête à venir vous écouter et vous aider à résoudre les problèmes que vous n'arrivez pas à résoudre, ou éventuellement à aborder les tensions que vous vivez sur le plan social.

Dans les exposés qui ont été faits, on démontre bien que les GE sont des entreprises comme les autres avec malheureusement des tensions économiques, des tensions sociales. Le tout c'est que le dialogue social, l'esprit dans lequel ça s'est initié, permette que cela soit des entreprises, je dirais, socialement responsables.

### **Yves JOLIS**

Donc si je comprends bien, le Comité d'éthique et d'orientation a une vocation d'action de dialogue social au service du bon fonctionnement des GE ?

## **Henri NURY**

Au service de la fluidité de leurs relations sociales, s'ils le veulent bien.

## **Yves JOLIS**

François Delemotte, quand vous regardez cela, l'Etat fait partie intégrante de toute cette démarche et pour cause, puisque pour lancer ce CRGE il a fallu des moyens, et que l'Etat y a participé d'une façon très importante. Mais il a participé aussi à l'élaboration de ce CRGE au regard des problématiques d'emplois. Face au tissu économique difficile dans la Région, cette approche de l'organisation de la mutualisation ou de l'aide à la mutualisation des emplois qui servent aussi bien sur le levier économique, sur le levier qualité de l'emploi avec tous les problèmes de pérennisation d'emploi, de stabilisation d'emploi, votre réflexion de cet outil ? Quel est selon vous le plus du CRGE LR par rapport à l'environnement crise, et aux mutations socio-économiques ?

## **François DELEMOTTE**

Monsieur Jolis, je voudrais dire qu'il y a deux temps dans la réflexion en fait. Un premier temps qui sera la réflexion sur les groupements d'employeurs, parce que je pense qu'il faut reparler des groupements d'employeurs. Puis un deuxième temps qui est celui de la Conférence Régionale du Travail sur la qualité de l'emploi et ce que peut apporter le dialogue social par rapport par exemple aux Centres de Ressources des Groupements d'Employeurs.

Les groupements d'employeurs, vous l'avez dit plusieurs fois, c'est une mesure qui commence maintenant à être assez ancienne. Dans la Région on parle souvent d'agriculture, et effectivement dans l'agriculture, il y a plusieurs centaines de groupements d'employeurs sur des petites structures par exemple qui sont dans les exploitations agricoles pour faire du remplacement d'exploitant agricole. Monsieur Rives a parlé de l'évolution nécessaire vers les groupements multi-activités. Tout à l'heure j'entendais quelqu'un des Cévennes qui parlait des partenariats public/privé ; en tout cas des groupements qui étaient à la fois privés et publics. Donc on s'aperçoit que c'est une forme qui a tendance à devoir connaître un certain essor.

Mais dans un premier temps pour le collège Etat, je dirais que c'est avant tout une approche à deux titres. Premier titre, ce sont les formes d'emploi que permet le groupement d'employeurs ; puis le deuxième aspect, c'était aussi un aspect droit du travail. Donc là on va assez vite, et après on va aborder la qualité d'emploi et ce qu'apporte la CRT.

Je vais passer assez vite sur les formes d'emploi. Je pense que le groupement d'employeurs aujourd'hui c'est à la fois un type de formule qui permet à la fois soit de maintenir de l'emploi soit d'en créer. On peut penser par exemple qu'avec la crise, malheureusement, il y a peut-être des petits employeurs qui vont devoir réfléchir à une autre façon d'employer leurs salariés, qui vont peut-être se regrouper dans une activité précise, dans un territoire déterminé. Ils feront un groupement d'employeurs, ils auront un salarié en commun. Quand ce n'est pas la crise, quand on est en période plus favorable, c'est aussi une façon de promouvoir l'emploi et de développer l'emploi sur des territoires.

C'est-à-dire qu'on se met à ce moment-là dans la situation des employeurs qui n'ont pas la surface pour employer à temps complet et en CDI un salarié, donc ils vont se mettre en groupement d'employeurs et cela permettra d'avoir plus d'attrait pour le salarié. Donc cela c'est le premier aspect, la « forme d'emploi » pour nous.

Le deuxième aspect, c'est un aspect droit du travail. J'aurais peut-être dû dire que c'était le premier aspect puisque vous savez qu'on dit souvent : la France, c'est le pays du modèle social ; et le modèle social est plutôt un contrat à durée indéterminée. Madame Genthial et Monsieur Pages l'ont dit tout à l'heure. Evidemment, on voudrait tendre vers le CDI. Le CDI parce que c'est quand même la solution la plus favorable pour le salarié, et là on est sur l'aspect pérennisation des emplois.

Mais par rapport au groupement employeurs, pour nous – je parle des inspecteurs du travail en général –, c'était surtout un premier réflexe de prudence. C'est-à-dire qu'on voudrait être sûr que le salarié ne soit pas perdant lorsque son employeur est un groupement d'employeurs. Donc dans la CRT on a eu ce souci-là aussi ; je souhaitais le rappeler.

Puis la deuxième préoccupation qu'on a par rapport au groupement d'employeurs, c'est qu'il faut qu'il y ait un socle minimum de droit à vérifier. Monsieur Nury et Madame Genthial en ont parlé également, c'est vérifier par exemple quelle est la convention collective ? Monsieur Rives nous l'a dit : on est déjà au-delà de cette question. Mais c'est quand même une vraie préoccupation pour nous au départ. C'est-à-dire quels sont les droits que le salarié peut mutualiser sur un socle ; c'est la convention collective, la durée du travail, mais également le dialogue social.

Donc si vous voulez, forme d'emploi, droit du travail, ça a été la première préoccupation de l'Etat par rapport au groupement d'employeurs ; et grâce à la Conférence Régionale du Travail et grâce aux CRGE, aujourd'hui on est passé dans une deuxième phase. Là c'est la phase qualité de l'emploi et dialogue social. Aujourd'hui, on va pouvoir peut-être davantage approfondir les notions de pérennisation des emplois ; et cela c'est très important. Effectivement, les parcours des salariés des groupements d'employeurs, et puis aussi peut-être, être à l'écoute évidemment des employeurs qui ont des demandes.

C'est vrai que les groupements employeurs multisectoriels ou partenariats qui regroupent à la fois des employeurs publics et privés, c'est peut-être le deuxième temps. Je pense que le CRGE doit nous aider justement à donner son avis et nous dire à nous collègue Etat : « Oui, c'est vrai que c'est un plus pour le salarié et les employeurs »

## **Yves JOLIS**

Bertille Genthial voudrait ajouter un petit mot.

## **Bertille GENTHIAL**

Il y a quand même quelque chose sur laquelle on est passé un peu rapidement et qui est assez exceptionnel, c'est la question des « auditeurs ». C'est-à-dire que les auditeurs vont, pour une des premières fois, faire entrer en action directement les partenaires et les incarner sur le terrain. Les partenaires vont aller sur le terrain, vont aller auprès des entreprises. C'est quand même très innovant, il faut quand même le souligner et ne pas passer là-dessus. En tout cas en ce qui concerne la CFDT, cela a toujours été une de nos revendications fortes. Cela permet ainsi que, où qu'on soit, mandaté ou dans un Comité de pilotage, on puisse être sur le terrain, visible et regardant, et écoutant directement. Donc cela c'est un point très innovant qu'il faut noter, et qui est très important dans le cadre de ce CRGE. *(applaudissements de la salle)*

## **Yves JOLIS**

Merci de cette précision qu'il était important de faire. Allons maintenant sur le terrain. Julien Granata, vous êtes directeur du CRGE. Le CRGE, on vous dit « oui, le GE, je voudrais monter un GE... ». Quelles sont les questions qu'on vous pose ? Les premières questions pratiques, concrètes, de terrain. Qui rencontrez-vous ? Apparemment, d'après ce qu'on sait, je pense que Messieurs Pages et Nury ne diront pas le contraire, vous êtes un peu débordé par l'afflux de demandes. Quelles sont les premières questions qu'on vous pose, pratiquement et concrètement ?

## **Julien GRANATA**

Les questions sont diverses, elles dépendent du porteur de projet, du type de porteur de projet. Lorsqu'il s'agit de projet de création de groupement d'employeurs, l'accompagnement peut se faire depuis la rédaction des statuts du groupement d'employeurs jusqu'au recrutement du premier salarié.

Lorsqu'il s'agit de GE existant, ce sont plutôt des problématiques de pérennité, de recherche d'adhérents parce que nous avons des GE qui se trouvent dans la Région qui sont encore de petite taille en comparaison à d'autres régions. Là le rôle du CRGE, c'est de développer des outils de mise en réseau entre des entreprises et des GE. Nous y travaillons. Très concrètement, on va créer un site Internet qui soit une sorte de bourse d'échange et des emplois et des adhésions, pour que sur des territoires donnés des entreprises puissent rentrer en contact avec des groupements d'employeurs, ou puissent émettre tout simplement des offres d'emploi de façon à faire du lien entre les groupements d'employeurs et les entreprises.

Enfin, je dirai, c'est là où l'on rencontre peut-être un vif succès que l'on attendait peut-être un peu moins, c'est la demande de contacts des acteurs territoriaux de l'emploi et de la formation. Les Chambres consulaires, les Maisons de l'emploi, les Pays, souvent à l'issue de ces rencontres, en repartent très souvent avec des projets structurants qui sont, je pense, la continuité de toutes les réflexions à mener en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment de toutes les actions de sensibilisation à la GPEC.

Les acteurs territoriaux ont recensé des besoins en bouts d'emploi partagés, des projets de création de GE, quelque part latents. Donc on rentre en contact, et là notre travail très concrètement c'est de l'étude de faisabilité, de la mise en réseau d'acteurs, des réunions d'informations. On peut faire des simulations de groupements d'employeurs, aller évidemment jusqu'à creuser avec des entretiens individuels, pour finir, pourquoi pas, par proposer un projet de création de groupement d'employeurs. Sans oublier quand même que tout projet de groupement d'employeurs part de logique territoriale et de logique d'entreprise. Donc en fait l'idée c'est quand même d'avoir des porteurs de projets que l'on va aider, qu'on va stimuler, qu'on va accompagner pour qu'ils mènent à bien leur projet de création de GE.

Lorsqu'ils peuvent se rattacher à des GE existants, partir d'exemples concrets des GE qui ont eu des facteurs clés de succès, qui ont réussi, c'est intéressant de faire du lien, c'est intéressant d'aider les GE à avoir d'autres adhérents. Mais parfois les groupements d'employeurs, les porteurs de projets ont besoin de créer leur propre projet. Donc on travaille en lien avec les territoires qui, eux, connaissent vraiment bien le tissu socio-économique et le terrain pour mener à bien les projets.

**Yves JOLIS**

France Joubert, vous êtes un ancien du concept GE , on peut dire cela, en Poitou-Charentes. Maintenant, le Poitou-Charentes ne vous ne suffisant plus, c'est l'Europe. Votre regard d'ancien, d'expert, sur ce CRGE Languedoc Roussillon, avec cette démarche assez particulière qui est de vouloir absolument mettre la qualité d'emploi, des outils, des structures, des hommes, des accompagnements en bon équilibre avec tout ce qui est service technique, économique, etc. Utopie ? Pragmatisme ?

**France JOUBERT, vice président du CRGE Poitou-Charentes et Président du Centre Européen des Groupements d'Employeurs**

Le CRGE Languedoc Roussillon est très intéressant pour moi parce que c'est « un cas d'école ». C'est-à-dire que c'est le premier Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs construit entièrement par les partenaires sociaux, à parité, et en collaboration avec la Direction du travail. Tous les autres centres de ressources ont eux aussi pour objectif – parce que c'est bien notre objectif – de faire du multipartisme c'est-à-dire de rencontrer non seulement les partenaires sociaux mais là, vous allez au-delà. (*applaudissements de la salle*)

Donc si je compare, et c'est très intéressant de comparer ce qui se passe en Languedoc Roussillon avec le Poitou-Charentes où on affirme la parité, mais où la parité n'est pas réelle puisque des syndicats ne veulent pas participer, tout simplement, au centre de ressources. Ils n'y adhèrent pas. On assure quand même la parité patrons/syndicats et la présence des groupements d'employeurs dans le centre de ressources. C'est pour cela que je me suis étonné que les groupements d'employeurs ne soient pas là, mes amis du Languedoc Roussillon m'ont dit qu'ils les avaient sollicités mais ils avaient eu quelques soucis pour se libérer ; mais ce n'est pas grave.

C'est un cas intéressant, mais pour reprendre le débat de ce matin sur les territoires, je dirais que la question du territoire interpelle tout le monde, les syndicats comme les autres, les élus comme les autres, puisque ces territoires en fait disparaissent. Ils ont disparu. Ce qui se passe au jour d'aujourd'hui, c'est qu'ils sont remplacés surtout par des phénomènes identitaires, de réseaux, de groupes de pression, et que si on veut refaire du territoire ce n'est pas pour – comme disait Brassens – faire partie des imbéciles heureux qui sont nés quelque part. C'est parce que le territoire est essentiel et qu'il faut le reconstruire. Ou le groupement d'employeurs sert à construire le territoire, ou alors il ne sert que les intérêts particuliers – ce qui est toujours possible – de telle ou telle corporation. L'entente patrons/syndicats pour développer des groupements d'employeurs des dockers en passant par un certain nombre de choses, on sait que cette entente peut être aussi très néfaste et mortelle.

Donc ce n'est pas tout bien ou tout mal. Si ce n'est qu'aujourd'hui, avec la représentation et les compétences, je suis assez d'accord. Comment développer des compétences territoriales ? Du coup, nous sommes dans une situation où quand je dis : « Partenaires sociaux », je ne dis pas syndicats ou patrons, mais c'est syndicats et patrons ensemble. L'entité est ensemble. C'est-à-dire ou ils vont représenter quelque chose ensemble, ou, s'ils veulent représenter des choses séparément, cela ne fonctionnera pas. Si cette identité est capable de dégager des perspectives et de construire des systèmes sur le territoire, nous aurons tout simplement inventé ce qui peut être fait au XXI<sup>ème</sup> siècle, ce qui avait été fait après la guerre pour construire la sécurité sociale et les retraites ; c'est-à-dire la gestion de l'emploi et de la formation, en direct par des opérateurs qui sont intimement mouillés et qui le mettent entièrement dans leurs propres actions revendicatives et dans l'action de leurs permanents, qu'ils le mettent comme un objectif d'implantation et de légitimité des nouveaux syndicalistes sur le territoire.

## **Yves JOLIS**

Vous êtes également impliqué dans le Centre Européen. On est en Languedoc Roussillon en France, vous êtes en Poitou-Charentes. En Europe, est-ce qu'on retrouve cette démarche qualité d'emploi, mutualisation, évidemment, puisque c'est le groupement employeurs ? Cette logique nouvelle de travail, face à la crise qui finalement déborde les frontières et les territoires bien évidemment, quelle est votre réflexion ?

## **France JOUBERT**

D'abord, on en parle depuis ce matin et tout le monde en parle, mais je crois que s'il y a un mot dont il ne faut pas abuser, c'est la crise ! Parce qu'autrement on ne va pas s'en sortir. La crise, elle a une date bien précise, c'est 74, et l'augmentation du pétrole. Là on parlait de la crise parce qu'on était surpris, on ne savait pas se qui allait se passer. Puis, finalement depuis 74, elle se déroule. Donc ce qu'il faut mettre en avant, c'est le changement. La crise n'est que le résultat du changement, assumé ou pas.

## **Yves JOLIS**

Est-ce que la mutualisation des emplois peut constituer une réponse pertinente à la mutation ?

## **France JOUBERT**

Complètement, parce que vous allez entendre parler des 500 emplois de chez Total, et tout le monde va se faire les gorges chaudes et si on peut remettre plus de gens demain matin avec cela, on va le faire. Seulement les 500 salariés de chez Total ne sont pas licenciés, ne sont pas à la porte, ils auront encore leurs salaires jusqu'à la fin de leur vie. Par contre, les 90 000 CDD, intérimaires licenciés au mois de janvier. Ceux-là, qui s'en occupe ?

Donc la question est bien au jour d'aujourd'hui la difficulté qu'on a, en tant que partenaires sociaux, c'est qu'on ne défend plus les salariés dans l'emploi, au profit, même si c'est justifié, de ceux qui ne sont pas dans l'emploi. Donc on va être obligé d'inventer de nouveaux systèmes, d'aller sur de nouveaux terrains, l'insertion par activité économique, les groupements employeurs, et s'impliquer là-dedans pour ne pas apparaître demain comme les suppôts du système et ceux qui finalement en ont profité le plus et le plus longtemps ; c'est clair, le problème est là.

Donc comment reconstruire des solidarités ? Le groupement d'employeurs, l'exemple des paysans et des agriculteurs – je dis les agriculteurs ; je n'aime pas dire les paysans – est essentiel. J'ai commencé avec eux comme cela. Les copains de la CFDT me disaient « on a un employeur, on va en avoir trois, on va se faire exploiter trois fois plus ». Oui, mathématiquement c'est imparable. Seulement, manque de chance, quand trois employeurs s'entendent – ce qui était une chose impossible dans l'agriculture comme dans l'artisanat comme ailleurs –, ils ont autre chose à penser qu'à exploiter le salarié.

Deuxièmement, aujourd'hui le premier problème du salarié – et c'est le problème aussi syndical –, ce n'est pas son exploitation pure et dure, mais c'est son exclusion. C'est-à-dire que le jour où il y a quelque chose qui se passe, il n'est pas exploité, il est dans de mauvaises conditions de travail, je ne veux pas ignorer cela. Mais la première chose qu'il a en tête, c'est l'exclusion de la personne. Donc aujourd'hui, la question qui est posée aux partenaires sociaux, c'est de répondre plus à la question d'exclusion qu'à la question d'exploitation.

De ce point de vue-là, c'est un phénomène, on dit aujourd'hui que la question est systémique, anthropologique, les chercheurs en parlent mieux que moi. Quand la famille a disparu, ils ont inventé les GAEC. Quand la machine est arrivée, ils ont inventé les CUMA, mutualisation.. mutualisation... Quand les emplois ont disparu, ils ont inventé les groupements d'employeurs. C'est avec eux que la CFDT en 85 a fait passer une loi dont on ne pensait pas qu'elle allait passer sur les réserves qu'a dit Monsieur le Directeur du travail, qui était conventions collectives, exploitation, intérim déguisé et tout cela.

Finalement, on s'est aperçu que si les patrons avaient besoin des salariés, d'une certaine manière, ils y mettaient le prix ; et que si les salariés avaient besoin des patrons, ils y mettaient aussi du leur. Du coup est venue la réponse du groupement d'employeurs à l'emploi, de la mutualisation, de ce type de travail, de la liberté aussi vis-à-vis de ce travail. Il faut aussi dire que tout le monde ne veut pas d'un CDI - on n'a pas le temps d'en parler - mais tout le monde n'a pas besoin ou ne veut pas d'un CDI. Par contre, quand il veut un quart de temps ou un mi-temps, il ne peut pas l'avoir. Quand on répond à cela, on répond au besoin de la personne.

Donc toute cette mutualisation a bien servi – puisqu'on est encore au début – au niveau local, bien évidemment au niveau régional parce que c'est à mon avis la structure la mieux adaptée, et au niveau européen. On a été à Berlin, et on y a monté un centre de ressources des groupements d'employeurs. L'Etat allemand est en train de nous dire : « Intervenez dans notre plan d'emploi, faites-nous des propositions ».

A Bruxelles, on a monté deux groupements d'employeurs avec les Wallons. Je pense que maintenant que je suis à la retraite et j'ai du temps libre, je vais pouvoir me balader un peu, j'espère avoir quelques financements là-dessus, pour diffuser cette affaire sur la notion d'emploi partagé, de flexisécurité et de sécurité. Là aussi on se cache derrière son petit doigt, on dit : « flexisécurité » en pensant « flexibilité pour les entreprises, sécurité pour les salariés ». Or, en fait, qu'est-ce qui se passe ? C'est qu'un salarié qui n'est pas flexible, n'a aucune chance de faire une carrière ou plusieurs carrières en sécurité. Cela c'est clair.

Regardez tous les copains qui sortent des boîtes aujourd'hui, Continental et tout, et qui disent : « Cela fait 20 ans que j'étais là, comment cela se fait ? Qu'est ce qui m'arrive ? » ; Moulinex, et tout, je vous en parle. Le territoire, l'entreprise, tous pareils. Quand cela casse, tout le monde casse.

Mais avec le groupement employeurs, d'abord ils sont solidaires ; financièrement entre eux pour commencer ; et en plus, quand il y a une activité qui baisse, il reste encore le contrat. L'important c'est que le groupement d'employeurs instille dans la société, petit à petit, le fait que cette société doit avoir un contrat avec chaque citoyen, dont une part est une part de travail. L'autre part c'est une part de solidarité. On commence à donner des jours à des gens qui accompagnent leurs parents qui vont vers la mort, par exemple ; mais la protection sociale, c'est quand même un financement énorme et dont les emplois sont mal répartis : services à la personne et tout cela.

Donc vous voyez que petit à petit, je pense que ce Centre de Ressources de Groupements d'Employeurs devient un lieu de dialogue social territorial opérationnel. C'est-à-dire qu'on n'est plus dans un système revendication, rapport de force, résultat. On est dans un système : on fait un diagnostic, on le partage ; on négocie parce qu'on n'a pas les mêmes intérêts, et ensuite, on rentre dans le projet ensemble. On le construit ensemble. Quand le projet est terminé, on arrête. On ne monte pas de structures supplémentaires.

Donc lorsqu'on a mis les groupements employeurs en place et qu'on continue à les mettre, cela ne concerne pas que les petites entreprises. Faux ! Les plus de 300 salariés ont besoin des groupements d'employeurs. Les mairies ont besoin des groupements employeurs, le CCAS est demandeur de

groupement d'employeurs pour gérer tout ce qui est réduction du temps de travail, temps de vacances et tout cela.

**Yves JOLIS**

Donc c'est un concept transverse à tous les secteurs ?

**France JOUBERT**

Complètement ! La garde des enfants aujourd'hui. Il y a un groupement d'employeurs à Poitiers, les enfants sont heureux ; parce que les gens viennent chez eux, ils gardent chez eux et ils repartent de chez eux, et ils les ramènent chez eux le soir. Ils ne passent pas par tout un tas de services.

**Yves JOLIS (à la salle)**

Vous avez des questions ? Vous avez des interlocuteurs en face de vous. Vous avez des interrogations, des précisions, des réflexions à faire ? Allez-y, la parole vous appartient. Si vous voulez poser une question, interpeller, réagir sur le groupement employeurs ?

# Débat

## **Un intervenant dans la salle**

J'ai une question pour France Joubert : puisque vous avez une expérience au niveau européen, est-ce qu'il y a justement des pays qui sont plus avancés ? Je pense par exemple aux pays scandinaves ou à l'Allemagne ; plus particulièrement les pays scandinaves où on observe effectivement qu'il y a un taux de femmes au niveau du salariat plus engagé, plus important, et qu'un des aspects qui est mis en avant, c'est le fait qu'il y a une politique plus familiale, plus importante au niveau crèches, etc. Est-ce cela s'est traduit aussi par cette structuration groupement d'employeurs ? Est-ce que là il y a des expériences qu'on peut éventuellement comme exemple ?

## **Yves JOLIS**

Des choses intéressantes qu'on peut prendre comme exemple ; c'est cela le sens de votre question ?

## **France JOUBERT**

Honnêtement, il n'y a pas d'exemple de ce genre.

C'est-à-dire que ce sont des sociétés qui ont accepté de payer un impôt conséquent, ce qui est un choix, par rapport à cela. Là aussi ils s'aperçoivent que le système a ses limites. L'état providence en Suède et au Danemark en particulier, parce qu'on nous a donné l'exemple du Danemark, ils commencent aussi à se poser énormément de questions. Donc ce n'est plus non plus une référence.

La question importante dans cette affaire, c'est quelle est la participation effective des gens dans la solution à leurs problèmes. On en a parlé ce matin et vous en avez parlé tout à l'heure. Finalement quelle est ma part de responsabilité par rapport à l'emploi que je vais avoir ? Donc il ne sera plus « donné ». Je pense que c'est une évolution considérable par rapport au rapport de subordination auquel on me ramène toujours ; parce qu'on me ramène toujours au rapport de subordination : « tu oublies qu'un patron emploie un salarié » ; non je n'oublie pas. Le problème c'est qu'il y a plusieurs façons d'employer un salarié, et on peut avoir plusieurs types de patrons. La complexité et la différence peuvent exister. Donc cela n'existe pas de cette façon-là.

Au moment où on en est des transformations, c'est qu'il faut à la fois voir le besoin, il faut voir comment la personne va être impliquée dans la réponse à ce besoin. Troisièmement, il faut voir l'existant qui est autour ; il y a l'existant. Et quatrièmement, re-solidariser le système pour le rendre pérenne.

Je suis désolé : par rapport aux branches, au jour d'aujourd'hui, les groupements d'employeurs font que les salariés des petites entreprises n'ont pas des petits droits ; ils ont les mêmes droits que les autres. C'est-à-dire que ce que la branche n'a pas pu faire, le groupement d'employeurs et le territoire peuvent le faire. On parle de conventions collectives, on parle de CHSCT dans le Tarn pour les PME qui se sont regroupées. Donc finalement, si ces petites entreprises se regroupent et si les salariés acceptent une représentativité de cette façon-là, eh bien on arrivera à faire que tout le monde soit employé comme il l'entend, ce qui est quand même l'essentiel. Et du coup, avec une

responsabilité citoyenne. C'est-à-dire qu'il n'y a aucun système qui va pouvoir donner maintenant aux gens ce dont ils ont besoin, sans qu'ils y mettent la main à la pâte.

Je sais, ce n'est peut-être pas le discours officiel, ambiant, de celui qui change de Président quand il n'est pas content, mais ou on passera le cap ou on ne le passera pas. Cela, comme on le disait tout à l'heure, ce n'est pas naturel : c'est culturel. Il faut savoir si on veut faire ce pas-là, si on veut le franchir ensemble, ou alors si on attend je ne sais pas qui ; en général c'est un « facho » qui se pointe. Je vous rappelle quand même que les deux seuls qui ont donné du travail à tout le monde, c'est une anecdote que je sortais à mes débuts, c'est Mussolini et Hitler parce qu'ils ont mis le fusil dans une main puis une pioche dans l'autre. On ne va pas arriver à cela. Ce n'est pas l'histoire de retourner à cela.

Voilà où on veut arriver ; mais de fait, c'est une prise de conscience collective. Elle se fait sur le territoire, au plus près, sans problème. La question maintenant c'est comment elle peut remonter au niveau régional, au niveau national et au niveau européen. Je note, puisque je suis un Européen convaincu dans ce domaine, qu'il y a quand même 85 % de nos lois qui sont faites au Parlement européen. On peut toujours discuter de ce qu'on veut, mais l'Europe est devenue une réalité...

## **Yves JOLIS**

Une structure comme celle-là au service d'un territoire, des responsables de territoire, cela vous dit quoi ? Emmanuelle Benson, Sylvia Pena, Céline Jimenez, on rencontre ces problèmes de mutualisation assez régulièrement dans le territoire. Comment percevez-vous cette approche-là et que peut vous apporter cet outil ?

## **Emmanuelle BENSON**

Je l'ai évoqué un peu ce matin, on a déjà un groupement d'employeurs qui se structure sur le territoire. Il y a un historique, il y a une association à la base des chefs d'entreprises du Lézignanais, qui existe et qui a mené des actions collectives de formation, donc qui est bien connue dans le domaine, et qui a souhaité créer à partir de 2005 un groupement d'employeurs. Donc il y a eu un appui de l'ARACT, il y a eu un travail fait avec la CCI.

Nous au niveau du Pays, quand on a monté le premier contrat de Pays, il y avait le secteur agricole qui souhaitait développer des regroupements d'employeurs, et il y avait le milieu de l'entreprise avec son association de chefs d'entreprise du Lézignanais. Au début, il y avait deux mouvements autour des groupements d'employeurs. On s'est posé la question, est-ce que cela serait plutôt mieux de mener une action commune? Ils nous ont expliqué que non, que sur le secteur agricole il y avait des allègements de charges, que ce n'était pas les mêmes profils types et on avait des chefs d'entreprises structurées d'un autre côté qui souhaitaient développer leurs outils. Donc acte ! Donc on a inscrit ces deux actions sur le contrat de Pays et on les a suivies.

Deux ans après, on a fait des rencontres pour faire le bilan pour voir comment ces actions avaient évolué. Effectivement, c'étaient deux typologies tout à fait différentes de groupements d'employeurs. Dans le milieu agricole, c'était un partage de salariés entre deux ou trois exploitants, avec une proximité géographique. Le groupement d'employeurs Agil 11 qui se développe, là c'est une logique avec un point d'équilibre à 20 salariés, mais où il faut arriver à trente ou quarante salariés pour que le groupement soit fonctionnel et viable. Puis du coup, cela constitue un tout autre outil territorial que du partage de main-d'œuvre entre des exploitants agricoles. Je ne dis qu'il n'en faut pas, c'est très bien.

En gros, il y a l'outil Agil 11 qui se structure. Dernièrement, on s'est vu avec le CRGE et la personne qui s'occupe de développer Agil11, et on a établi tout un protocole de travail sur ce que faisait Agil 11, ce que faisait le pays, comment le CRGE pouvait venir en appui pour essayer d'organiser un peu le développement justement d'Agil 11.

Ce qu'on préconisait au niveau du territoire, c'est qu'Agil 11 s'ouvre aussi au secteur agricole – ce que je disais ce matin –, y compris les grosses coopératives et les grosses entreprises agricoles qui peuvent avoir des profils de métiers similaires avec donc des demandes qui pourraient être traitées par Agil 11 au-delà du partage de main-d'œuvre entre exploitants.

On pense que cela peut être un bon outil aussi par rapport à l'aide aux territoires parce qu'il y a une prospection de l'entreprise. Le groupement d'employeurs, pour s'élargir, va rencontrer les entreprises sur la question de la main-d'œuvre, de l'anticipation et du partage de la main-d'œuvre. Mais du coup, on peut se servir de ce travail-là pour repérer des besoins qui seront traités dans le cadre de l'EDEC, par exemple.

Un groupe d'employeurs qui se structure de cette manière-là, c'est parti doucement. Cela a commencé en 2005. Aujourd'hui, ils en sont à cinq salariés et ils commencent à développer. C'est un outil très intéressant. Le CRGE vient là-dessus en appui, il vient en relais, il vient en mise en réseau, ce qui a été dit en conseil, si besoin. Si on voit émerger d'autres besoins, on pourra les relayer avec le CRGE, parce que ce n'est pas le groupement d'employeurs qui existe qui va les traiter, et ce n'est pas nous non plus, au niveau du Pays, qui ne sommes pas spécialisés dans les GE.

On a aussi l'idée de travailler sur l'insertion et la qualification. Le CRGE peut nous appuyer pour voir comment on va dans ce domaine-là, vers un GEIQ (*ndlr : Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification*) ou une autre structure ; là, je ne sais pas.

## **Yves JOLIS**

Des questions ? Des remarques ?

## **Sylvia PENA**

Simplement pour répondre à votre question, sur Pyrénées-Méditerranée, les groupements d'employeurs qui se sont créés sont plutôt à vocation agricole. Il y a eu une tentative infructueuse au niveau de l'hôtellerie de plein air. Le contexte était particulier : il y avait un GEIQ hôtellerie de plein air qui s'était constitué à l'échelle régionale. L'idée était de consolider le GEIQ régional avec le potentiel important qui existe sur Argelès-sur-mer. Très vite on s'est rendu compte que cela n'était pas la bonne approche.

On pense que le GEIQ hôtellerie de plein air aurait pu se concevoir à l'échelle du territoire parce qu'il y avait la notion de proximité qui permettait un véritable accompagnement, une prise en main par les entreprises adhérentes ou fondatrices. Là, le fait d'adhérer à quelque chose d'existant, un peu comme une pièce rapportée pour consolider ce qui existe déjà, a été très mal vécu ; du coup, cela a fait un flop.

On a bien senti qu'il y avait effectivement un besoin. On ne savait pas vraiment par quel bout le prendre. On s'est associé avec la Chambre de Commerce et d'Industrie pour travailler sur une étude territoriale pour identifier à la fois les besoins, et les entreprises commençaient à faire une sensibilisation très large.

**Yves JOLIS**

L'approche n'était pas la bonne ; c'est ce qui a fait capoter le projet. Et où en êtes-vous ?

**Sylvia PENA**

On est reparti vraiment du territoire, avec des entreprises du territoire, pour identifier les besoins et les potentiels en termes de création.

Dans la phase opérationnelle, on compte beaucoup effectivement sur le partenariat avec le CRGE pour pouvoir transformer l'essai. Mais puisque Janine qui est le maître d'ouvrage de l'opération dans le cadre de laquelle nous sommes partenaires est ici, elle pourra en dire un mot.

**Yves JOLIS**

Vous pouvez vous identifier.

**Janine LEJEUNE**

Je suis Janine Lejeune, responsable emplois compétences à la Chambre de Commerce de Perpignan. J'ai la chance de venir du Nord-ouest de la Région nantaise et bretonne, où là il y a une très grande culture comme en Poitou-Charentes, aussi bien des GE, des GEIQ, aussi bien de branche que multisectoriels. Les GE multisectoriels sont très représentés, et ils sont devenus très importants dans le Nord-ouest.

Quand le Pays nous a proposé cette collaboration, il est évident que cela nous intéressait. L'objectif a été de se dire : « ne construisons pas ». Je me permets de faire une remarque sur le terme « Outil » que l'on emploie, à mon avis, trop facilement. On peut créer des outils, des usines à gaz, on peut faire tout ce que l'on veut ; mais je crois qu'il faut s'assurer qu'au niveau du territoire et des acteurs, il y ait la compétence, il y ait le vouloir et le savoir-faire en termes d'ingénierie de projet pour avancer ; parce que des outils, on peut en créer, en recréer. A la Roche-sur-Yon, en Vendée, le GE qui avait été créé, quelque part a été une coquille vide, et au bout d'un an il n'existait plus. Alors que tous les autres étaient partis d'une démarche territoriale.

**Yves JOLIS**

Vous pensez qu'il y a un très grand lien entre la démarche territoriale et d'un GE ? Cela vous paraît très souvent pertinent ?

**Janine LEJEUNE**

Cela me paraît non seulement pertinent mais carrément évident ! Parce que je dirai que c'est accompagner un territoire vers la mise en œuvre d'un GE, à partir du moment où l'on a rencontré les entreprises, écouté les entreprises, compris leurs attentes, leurs craintes, des besoins de compétences qui n'étaient pas forcément formalisées, qui sont latents. Donc il est évident qu'il faut déjà travailler sur la notion de l'organisation du travail. Moi je suis très motivée également sur la notion d'organisation du travail qui change énormément. Il est vrai que la notion du CDI, pendant 20 ans dans la même entreprise, c'est presque terminé. On parle maintenant d'un parcours

professionnel. Donc le terme parcours intègre obligatoirement une mobilité, qu'elle soit géographique, intellectuelle ou autre.

Donc le GE correspond bien aussi à un besoin d'un territoire, bien sûr au besoin de mutualiser l'emploi comme on l'a dit tout à l'heure, mais surtout de pouvoir intégrer sur le territoire et surtout de maintenir sur le territoire du personnel qualifié. L'ensemble des Pays a un caractère rural en ce qui concerne la Région. Il est bien évident que le personnel le plus qualifié ne doit pas systématiquement s'en aller à la ville.

Il y a moyen, comme on sait le faire en Bretagne, comme on sait le faire en Vendée, il y a moyen de développer de très belles réalisations sur des territoires ruraux. Je ne vous apprendrai pas que la Vendée c'est le Pays de l'usine à la campagne. Ici il est tout à fait possible de le faire aussi, mais il faut en faire prendre conscience aux employeurs et aux acteurs du territoire.

**Yves JOLIS**

C'est une démarche qu'ils devraient intégrer beaucoup plus dans leur réflexion ?

**Janine LEJEUNE**

Oui, parce que face à des changements profonds que l'on est en train de vivre, il est bien évident qu'une entreprise seule ne pourra pas s'en sortir comme trois, quatre entreprises réunies. Pour moi cela tombe sous le sens. Donc c'est à nous de savoir aller au-devant des entreprises, les écouter d'abord ; car ce sont elles qui ont le message le plus important. Je dirai qu'avec le GE, on va mettre le cadre autour de leurs attentes, de leurs besoins, de leurs préoccupations. On ne fait que cela, et rien d'autre. La volonté vient de l'entreprise et du territoire, et je crois qu'il ne faut pas oublier cela.

**France JOUBERT**

Cela permet aussi d'écouter le salarié. C'est-à-dire qu'on écoute l'entreprise, mais on écoute aussi le salarié. On a proposé des choses au salarié, et on n'a jamais demandé au salarié ce qu'il voulait faire. Si on pouvait trouver une société où on demande aux salariés ce qu'ils veulent faire, qu'on leur donne leurs moyens, on irait plus loin.

C'est pour cela qu'en tant que syndicaliste, j'ai complètement développé des groupements d'employeurs. J'ai développé surtout le centre de ressources. Parce que le groupement d'employeurs, les employeurs auraient peut-être pu le faire tout seuls, mais ce n'est pas si sûr que cela. Quand ils voient que c'est un Président salarié qui est à la tête d'un groupement d'employeurs, cela fait toujours un drôle d'effet. Mais c'est parce que les salariés s'y retrouvent. Les salariés peuvent aussi gérer leur temps de vie, leur temps de travail ; et les gens demandent cela. Je ne sais pas combien on a de million de chômeurs, et on nous dit qu'on ne trouve pas de personnel ! Cela ne pose des questions à personne ? Eh bien c'est grave !

**Yves JOLIS**

Henri Nury.

## **Henri NURY**

La question qui est posée effectivement c'est : est-ce que le GE est une nouvelle forme d'emploi qui a un avenir ? A partir de cette recherche, on peut effectivement considérer qu'il faut un territoire et un projet économique.

Personnellement, mon engagement au sein du CRGE, c'est que j'ai la conviction que c'est effectivement une nouvelle forme d'emploi. Je ne partage pas votre fatalité quand à dire qu'il n'y a plus de CDI. Je pense qu'il y aura à la fois des CDI, que le groupement d'employeurs va permettre de limiter la précarité, et peut-être avec des « petits bouts », faire des « gros bouts », c'est-à-dire des CDI. Je pense que vous participez à la réflexion que nous avons, mais je pense que c'est un concept qui a un avenir et une pertinence.

Dans la Région Languedoc-Roussillon, essentiellement des PME TPE, il y a beaucoup de choses à mutualiser, y compris des compétences, allant au-delà de la force de travail. Donc il y a tout un champ à investir.

## **Yves JOLIS**

Y a t il des questions, des remarques, des réflexions ?

## **Patrice COUDERC, CFTD**

Pour aller dans le sens de ce que vient de dire Henri Nury, il y a deux ans au précédent Forum de la Conférence Régionale du Travail, on est venu sur cette question du CRGE en se disant : « intéressons-nous à ce qui se passe dans cette nouvelle forme de travail, et essayons de voir comment l'action de la CRT, des partenaires sociaux et de l'Etat au niveau régional, on peut accompagner et promouvoir cette nouvelle forme du travail »

Aujourd'hui, ce que j'avais envie de dire, c'est d'abord de nous féliciter sur le travail que l'on a fait en deux ans et sur le travail qui aujourd'hui est fait par le CRGE. Puis après c'est des ambitions. Je regarde aussi aujourd'hui ce qui se passe sur les autres nouvelles formes de travail, et je me dis que ce que l'on est en train de capitaliser au travers de CRGE sur la richesse et la compétence que l'on se crée dans l'accompagnement de ces structures, peut-être que demain on va pouvoir faire aussi le même travail avec d'autres formes d'emploi qui apparaissent, l'emploi partagé, les SCOP et tout ce milieu-là, et en particulier le milieu de l'économie sociale et solidaire.

On a peut-être intérêt aussi à aller vers ces publics-là parce que comme le fait le CRGE aujourd'hui et comme il doit continuer à le faire, dans un temps de crise comme on le vit aujourd'hui, le groupement d'employeurs ici, mais ailleurs les SCOP et autres, c'est peut-être la structure qui maintient le tissu de solidarité dans un territoire ; c'est la structure qui permet le maintien de l'emploi, et fait que le territoire passe mieux l'effet de crise qu'un autre. Du coup, parce qu'il y a le CRGE, parce qu'on arrive à mutualiser les moyens et les compétences, l'entreprise est maintenue, l'emploi aussi, et la compétence se développe.

## **Yves JOLIS**

Bertille Genthial.

## **Bertille GENTHIAL**

Ce que je voulais dire et je reviens sur ce qu'a dit Madame, effectivement, l'important ce n'est pas en soi CDI ou CDD. L'important c'est la place qu'on fait au salarié dans une société selon son rythme et l'organisation de son travail. Quelqu'un peut faire un CDD avec matière grise ou extrême compétence et gagner en quatre mois de quoi vivre toute une année. Mais la question, il choisit de vivre toute une année avec cela, il ne va pas pointer au chômage. C'est un choix qu'il fait, c'est une organisation.

Le problème fondamental n'est pas dans CDD ou CDI, il est dans comment se régulent, comment se positionnent les droits des personnes dans ce contexte-là ? Qu'est-ce qu'on fait dans la société du travail avec ces gens-là ? Avec ces types de contrats ?

Mais en fait, on rêve d'un CDI. Mais le CDI par les temps de crise n'est pas plus sécurisant qu'un CDD. Ce qui est plus sécurisant, c'est d'avoir dans sa tête suffisamment de compétences pour dire : « Moi je rebondis. Moi si je ne trouve pas là, je vais ailleurs. J'ai un projet, je veux faire quelque chose. Il y a quelque chose qui m'intéresse », cela c'est important.

Ensuite, concernant effectivement la forme autogérée de l'emploi. Je me permettrai dans ce contexte-là de faire une réflexion, et qui pose une préoccupation chez nous. C'est la grande vogue de l'auto-entreprise. Donc là on va aussi se trouver dans une conjonction, à un moment il va falloir promouvoir des décisions et des choix vraiment éthiques. On ne peut pas embarquer des gens dans des propositions de ce genre-là sans une préparation, sans une structuration. Et en général, un gagnant c'est quelqu'un qui sait ce qu'il fera s'il se casse la figure. L'auto-entreprise ne le sait pas.

Un groupement peut le savoir, une SCOP peut le savoir, et éventuellement peut-être des associations de portage. L'important c'est qu'est-ce que je fais si je me ramasse ? Or, là on est à un point de jonction très important où ce qui existe maintenant est très porteur par rapport à des alternatives solides. Mais on ne peut pas simplement se tenir figé sur des droits acquis et un droit du travail qui fonctionnaient sur certaines choses. Nous devons créer de nouveaux droits. Pourquoi un saisonnier n'aurait pas les mêmes droits qu'un CDI, socialement ?

### **Un intervenant (salle)**

Je voudrais juste amener un éclaircissement, c'est concernant les objectifs. Aujourd'hui, les objectifs, j'entends parler de bout d'emploi. Je crois qu'il y avait un titre : « j'ai fait un rêve ». Oui effectivement, si on arrivait à supprimer les bouts d'emploi... mais aujourd'hui il faut être quand même réaliste. Donc l'objectif que je pense qu'il faut se fixer aujourd'hui, c'est de créer des emplois durables à temps plein, et – entendons-nous – dans une qualité d'emploi. C'est à nous d'amener cette qualité de l'emploi. Et je pense que c'est un objectif qui pour le moment peut quand même nous stimuler à chercher à développer ce système-là. Je dis bien « un emploi durable, à temps plein ».

## **Bertille GENTHIAL**

Juste pour prolonger un petit peu la réflexion : c'est vrai qu'il me semble qu'au-delà des groupements d'employeurs, la question sur laquelle on est c'est celle des formes collectives, les organisations collectives entre entreprises et micro-entreprises, y compris paritaires, et qui peuvent amener aussi de l'innovation, c'est-à-dire derrière dans les modalités d'emploi et dans les contrats.

Il me semble qu'on le voit en ce moment sur le territoire. Ce n'est pas que l'effet de la crise. On parle beaucoup de la crise, mais je crois qu'aujourd'hui, il y a une demande pour ces structurations collectives, qui peut être renforcée par un effet de crise, parce qu'à un moment donné tant qu'on s'en sortait bien tout seul, ça va, mais on s'aperçoit que tout seul on n'y arrive pas. C'est vraiment pour élargir le débat autour de ces formes d'organisations collectives entreprises qui peuvent être des coopératives, qui peuvent se développer des groupements d'employeurs.

On travaille également au niveau des territoires sur la question des circuits courts de commercialisation. On a appuyé dans les programmes précédents les initiatives individuelles, les ventes individuelles aux caveaux, directement et autres. Aujourd'hui, on souhaite appuyer les organisations collectives de producteurs, et pas les organisations individuelles, parce que sinon on démultiplie le travail de chaque chef d'entreprise, de chaque exploitant.

Ce sont ces nouvelles formes d'organisation qui sont intéressantes. A un moment donné, on rapproche des entreprises pour développer des compétences bien spécifiques, qu'on n'a pas sinon dans les territoires et qu'on a du mal à avoir, et qui vont servir un collectif d'entreprises, d'exploitations, de producteurs.

### **France JOUBERT**

Juste un mot, parce que c'est un débat qui renvoie à ce matin sur la légitimité ou pas. Donc la question est de savoir comment on passe du collectif d'acteurs reconnus, légitimés, à l'acteur collectif. Et donc comment chaque fédération, chaque groupe s'ouvre aux autres. C'est-à-dire que si je fais du sport, comment je peux travailler à l'usine, comment je peux gagner ma vie avec du sport à l'usine, comment je peux être agriculteur, comment je peux garder les enfants ? C'est ça l'enjeu d'aujourd'hui pour le territoire. C'est juste pour compléter un peu ce que vous disiez.

Donc en gros, du collectif d'acteurs légitimes, comment ce collectif d'acteurs produit un acteur collectif autour des parcours professionnels, de l'emploi, de l'économie et de la personne et de son développement ? C'est ça l'enjeu d'aujourd'hui autour des groupements d'employeurs.

### **Yves JOLIS**

Eric Verdier alors, on est dans une mutation de société, un outil nouveau. On parle de nouvelles formes d'emploi, est-ce que ça a un avenir, ça bouge les lignes, ça change les repères ? Que disent les sociologues quand ils regardent tout ça ? Avec des réponses qui sortent, avec des envies de servir, de donner des cadres, d'apporter une dimension de qualité ? Tout ce *maelström*, ce remue-méninges avec des outils derrière, cela vous fait dire quoi ?

### **Eric VERDIER**

Je repartirai du débat lui-même, c'est-à-dire que ce qui m'a frappé, c'est qu'on est parti sur une sorte de centrage sur la formule elle-même, ce qu'elle apporte intrinsèquement ; et progressivement on est allé vers une contextualisation de cet outil dans des territoires ou dans des configurations d'instruments ; c'est ce qui émergeait à la fin C'est-à-dire le fait que ce n'est sûrement pas une formule magique, que donc il faut le resituer par rapport à des projets et par rapport à d'autres instruments qu'on peut mettre en musique conjointement. C'était évoqué à l'instant, et on pourrait aussi parler de la formation, des périodes de professionnalisation ; de tout instrument finalement qui construit une action collective préventive par rapport aux risques de l'emploi et du travail.

Ces risques c'est soit - selon les conjonctures, d'ailleurs ils seront différents - c'est soit l'indisponibilité des qualifications pour développer des projets entrepreneuriaux. Cela peut être aussi ménager des transitions dans les moments difficiles. Cela peut permettre effectivement de ménager des transitions professionnelles pour des personnes. Je crois qu'il faut essayer de dépasser la logique « un outil, une fonction », et que cet outil ou cet instrument ou cette formule peut recouvrir différents types d'usage.

### **Yves JOLIS**

Vous pensez à quels types d'usage, par exemple ?

### **Eric VERDIER**

Il y en avait plusieurs. Je ne suis pas du tout un spécialiste des groupements d'employeurs ; je n'y connais même par grand-chose. Par contre, je voyais émerger une fonction éventuellement d'insertion de publics en difficulté, une fonction aussi de maintien d'une cohésion territoriale en faisant en sorte que des qualifications ne soient pas polarisées par exemple sur des milieux urbains. Ça peut être aussi une logique de professionnalisation des entreprises comme des salariés autour d'un certain nombre d'objectifs économiques et sociaux. Et on retrouve un peu les mêmes débats qu'autour de l'intérim. On sait bien qu'il y a différents types d'intérim, il y a différents types de salariés en intérim : certains qui prennent ça comme formule d'attente, et d'autres qui s'y professionnalisent et qui en font un mode de relation à l'activité salariée qu'ils ont choisie.

J'avais autant de questions finalement que de réflexions, puisque j'ai vu apparaître un outil très intéressant de suivi, si j'ai bien compris, de la qualité de ce que produisent les groupements d'employeurs, et donc j'avais envie de demander à ceux qui l'ont utilisé, qui l'ont mis en œuvre, qu'est-ce que ça nous révèle sur la diversité des situations de ces groupements d'employeurs. Est-ce qu'on peut faire émerger des types au regard des critères de qualité... ?

### **Yves JOLIS**

Peut-être n'en sont-ils pas encore au stade de l'analyse, parce que c'est un peu récent. Mais l'objectif c'est bien celui-là, non ? Une réflexion dans la salle ?

### **Un intervenant (salle)**

Dans l'immédiat ce n'est pas encore possible, puisqu'on en est au stade surtout des demandes, des attentes. Donc l'intégration ne s'est pas encore faite. L'engagement se fait progressivement. L'évaluation, on ne peut pas la faire encore avec juste une année de pratique. Par contre, je sais que dans le secteur agricole, on est revenu effectivement sur différentes problématiques des groupements, certains cessant leurs activités... donc sur différents problèmes que pouvaient poser les groupements, la taille du groupement, la taille des entreprises et ainsi de suite. Mais ces indications on les a seulement dans le secteur de l'agriculture et par le biais de l'AREFA.

### **Olivier RIVES**

En termes de structuration des GE en Languedoc-Roussillon, la grande majorité des groupements d'employeurs est dans l'agriculture. Ce sont des groupements d'employeurs de trois adhérents. Il y a le directeur de l'AREFA, donc il pourra m'arrêter si je me trompe, et avec une durée de vie en

moyenne à peu près de sept années. On a encore en Région des petits groupements d'employeurs qui ont besoin d'atteindre une taille critique, même des multisectoriels.

La première taille critique c'est celle qui permet de recruter un animateur, un responsable du groupement d'employeurs qui va permettre justement de l'aider à se pérenniser, parce que l'animateur va pouvoir faire du bien à ces adhérents, trouver de nouveaux adhérents ; à rentrer dans un projet tout simplement d'entreprise et de formation des salariés. Mais en matière de taille critique des GE, je pense que Monsieur Joubert peut rebondir.

## **France JOUBERT**

L'exemple que je cite le plus souvent c'est celui de l'artisanat dans les Deux-Sèvres, ça s'appelle Adéquat. Dix ans d'existence, 1 000 salariés reclassés en CDI, dont cinquante ont créé leur entreprise. C'est-à-dire que le milieu naturel qui existait avant, de retransmission d'entreprise par la famille, par le milieu, par la corporation, est repris et intégré dans le groupement d'employeurs.

On ne va pas faire un débat sur le groupement d'employeurs, mais un chef d'entreprise dans l'agriculture, l'artisanat ou ailleurs, ne sera pas chef d'entreprise sans être passé salarié, en partie, parce que c'est là qu'il verra la diversité des choses.

Pour le choix de son emploi, passer par un groupement d'employeurs c'est extrêmement intéressant, parce qu'on voit la diversité et on garde son contrat de travail. C'est intéressant pour le chef d'entreprise qui peut de fait faire les profits qu'il veut faire sans que les salariés deviennent la variable d'ajustement. Donc on commence à avoir ce genre de choses.

Même la DGEFP, qui a des éléments toujours intéressants, note qu'elle n'a aucune jurisprudence sur un conflit au sein des groupements d'employeurs. Là aussi la solidarité d'une certaine manière joue, et en particulier dans l'agriculture. Moi j'ai vu des licenciements qui s'étaient faits, les agriculteurs savaient quels étaient les employeurs, et donc du coup on les a retrouvés. On n'a pas encore beaucoup d'éléments, mais on commence à en avoir quand même un certain nombre. Je pourrais vous en envoyer aussi par rapport à Adéquat et d'autres, où par exemple dans un groupement d'employeurs, le financement de la formation c'est 6 à 7 % du chiffre d'affaires. Et de fait, quand le salarié n'est pas au boulot, il peut se former, et il a toujours son contrat.

Donc peu importe comment sera fait le CDI ou qui le reformulera, mais dans l'avenir il sera donné par le groupement d'employeurs. L'État, la protection sociale, les Assedic devront savoir négocier, conventionner avec les groupements d'employeurs pour, le cas échéant, pouvoir refaire distribuer sous forme, soit de compensation salariale soit d'autre chose, la partie du salaire qui n'aura pas été versée parce que tel ou tel employeur, ou telle activité, je préfère, aura été supprimée. Donc là il y a encore beaucoup à réfléchir, mais il y a derrière la construction d'un système.

## **Un intervenant**

J'ai encore d'autres questions.

## **Yves JOLIS**

Excusez-moi, mais il y a encore un sujet derrière, donc on fera peut-être un récapitulatif générique.

Eric Verdier, vous disiez tout à l'heure que vous connaissiez mal le groupement d'employeurs. Cela dit, en tant que sociologue, vous réagissez comment, comment voyez-vous cet outil et cette démarche au regard de ces évolutions, de ces mutations ?

### **Eric VERDIER**

Il faut les mettre à l'épreuve des faits, d'où ma question de tout à l'heure. Je trouve très stimulant le fait d'avoir conçu un dispositif qui permette en quelque sorte de rendre compte de ce qui se produit, de rendre compte de la manière dont les entreprises adhérentes et dont les salariés s'approprient ce dispositif, le font bouger, le transforment.

Et je crois qu'on apprend autant d'ailleurs des défaillances du dispositif que des succès. Les succès peuvent être aussi le masque de, justement, de ce qui ne marche pas par ailleurs et des risques d'une formule. J'aurais tendance à dire qu'il y a peut-être deux mises à l'épreuve majeures par rapport au tissu de petites entreprises ou même de très petites entreprises adhérentes. C'est comment se passe par exemple l'évaluation des risques du travail, puisqu'on a démarré ce matin sur la question de l'évaluation, de la prévention et des conditions de travail ? Est-ce que ça fait bouger les entreprises, est-ce que ça fait bouger les situations des salariés vis-à-vis de l'exposition au risque ? Donc le document unique, comment vit-il, est-ce qu'il y a des transferts de connaissances ?

Deuxième suggestion : le droit individuel à la formation, le DIF, comment le fait-on vivre ? Est-ce qu'on le fait vivre mieux d'une manière plus efficace ? Donc qu'est-ce que ça permet de produire ?, tant pour les entreprises que les salariés, j'insiste là-dessus parce que je pense qu'il faut penser à la fois les développements pour les entreprises et pour les salariés, puisque le groupement d'employeurs est un instrument de partage des risques. Et donc c'est ce qui est intéressant à regarder en même temps.

### **Yves JOLIS**

France Joubert ? Mais rapidement.

### **France JOUBERT**

De fait le groupement d'employeurs sert justement à ça. C'est-à-dire que le DIF fonctionne dans les groupements d'employeurs, alors que l'entreprise n'arrive pas à fonctionner, et que les groupements d'employeurs sont adaptés justement à ce nouveau type de formation.

Sur la sécurité, chaque salarié d'un groupement d'employeurs reçoit sa fiche de départ et tout. Je suis sûr qu'il y a des choses qui se font dans les groupements d'employeurs, parce qu'on a tellement peur, en plus, comme on cogère ce système, on a tellement peur d'être pris au dépourvu. Il y a plus de choses qui fonctionnent par rapport à un groupement d'employeurs, de la connaissance syndicale par ailleurs que je peux avoir, que ça ne fonctionne dans d'autres entreprises.

## **Bertille GENTHIAL**

Je voudrais ajouter quand même qu'en arrière-plan de cette Charte, le DU<sup>11</sup> est un personnage notoire, et qu'effectivement on fait passer le DU comme un des premiers outils de gestion et d'organisation dans une entreprise. L'analyse des postes par exemple au niveau de la GPEC, si on ne se contente que de ça, n'a aucune signification. Il faut aller beaucoup plus loin que ça.

Par contre, à partir d'un DU, l'analyse des postes peut rebondir sur quelque chose d'autre, et c'est vraiment le B.A.ba. C'est-à-dire qu'on rentre dans une règle qui existe et qui est obligatoire normalement, et en même temps on commence à tâter de la gestion, de l'organisation, ainsi de suite. Donc sur la question des conditions de travail dans cette Charte, elle est sous-jacente, et les critères qu'on réclame en font partie.

Par contre, sur la question de la formation, je rappelle quand même qu'il avait été stipulé et il est toujours en vigueur sur les groupements qui se font dans l'agriculture que l'employeur et le salarié doivent se former ; l'employeur aussi. Donc la formation joue quand même un rôle majeur.

## **Yves JOLIS**

Bien. Je crois que de toute façon ce débat prouve que la mutualisation d'emploi et toute les questions qui se posent autour de ce nouveau concept, s'inscrit particulièrement dans l'actualité, et que l'outil manifestement répondait à une demande. Il a cherché à être mis en place dans une démarche originale que soulignait un peu France Joubert, en disant qu'effectivement cette démarche qualité d'emploi était assez innovante.

Son histoire est partie du dialogue social. Comme quoi le dialogue social, c'est aussi, comme l'ont dit certains d'entre vous « faire du concret en dehors du blabla ou de la parlotte, comme on le fait trop souvent ».

On va vous remercier et puis on va passer au plateau suivant.

*(Applaudissements)*

---

<sup>11</sup> DU : document unique d'évaluation des risques professionnels

# THEME 3 : Dialogue social

## dans le secteur médico-santé-social

### **Les partenaires s'engagent pour construire une réponse pertinente aux problèmes de qualité d'emploi**

#### Intervenants

Nathalie VEYRE, *CFDT*  
Cécile BELTRAN, *Fédération de l'Hospitalisation Privée*  
Jacqueline HERAIL, *ADESSA - aide à domicile*  
Vincent MAURAGE, *Aract*  
Ginette FRANC, *DDTEFP des Pyrénées Orientales*  
Sylvia PENA et Céline JIMENEZ, *Pays Pyrénées- Méditerranée*

#### Regard extérieur :

Eric VERDIER, *LEST CNRS Aix-en-Provence*

#### **Yves JOLIS**

Pour aborder la question suivante, la « Qualité d'emploi dans le secteur médico-social santé », je vais demander à Nathalie Veyre, CFDT santé sociaux employeurs ; Cécile Beltran, FHP, Fédération de l'hospitalisation privée ; Jacqueline Herail, service ADESSA, aide à domicile, Vincent Maurage, de l'Aract et Ginette Franc, directrice du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle dans les Pyrénées-Orientales de nous rejoindre ainsi que Céline Jimenez et Sylvia Péna du Pays Pyrénées Méditerranée.

Pour aborder ce sujet-là, un petit mot de cadrage. En fait cette thématique a été abordée en préparation du salon Aid'O Soins 2009 qui a eu lieu au mois de janvier à Montpellier. Dès le mois de juillet 2008, des réunions de travail se sont initiées à la CRT, avec l'ensemble des partenaires sociaux.

Un certain nombre de réunions auxquelles l'Aract a apporté son concours, ainsi que des représentants de Pôle emploi et de la Drass et où toutes les OPCA de branches sont venues. L'ensemble des partenaires a travaillé d'une façon la plus large possible sur le secteur médico-social santé, avec en principe la volonté de décloisonner. Ils ont travaillé, ils ont abouti à un certain nombre de résultats, et aujourd'hui, ils sont en phase de se dire : est-ce que ces résultats pourraient passer en phase opérationnelle sur le terrain ? Donc on est bien toujours dans « comment d'une idée, d'une réflexion, peut-on passer au concret » ?

Avant d'aborder le contenu des résultats du travail, on va se tourner vers ceux qui ont participé, parce que c'était une aventure un peu particulière. Les enjeux socio-économiques du secteur médico-social santé, tant privé que public ou associatif, ont été abordés tous sous-secteurs confondus, ce qui est quand même quelque chose de novateur. Le constat partagé était qu'il y a des problématiques générées par le *turnover*, des difficultés de recrutements, des conditions de travail, la gestion des parcours. Bref, face à cette problématique-là, la question était, qu'est-ce qu'on pourrait imaginer, quelles pistes explorer ? Et quoi de mieux pour réfléchir que de s'y mettre tous ensemble ?

Dans un premier temps, j'aimerais demander à Nathalie Veyre, Cécile Beltran et à Jacqueline Herail comment vous avez ressenti, comment vous avez vécu ce travail qui a été fait en commun pendant six mois ? Vous avez travaillé à réfléchir à des solutions. On abordera après très concrètement ce sur quoi vous avez abouti ensemble. Comment avez-vous vécu ce travail ensemble, par rapport aux problèmes ?

### **Cécile BELTRAN, Fédération de l'Hospitalisation Privée**

De toute manière, le travail en commun était nécessaire à un moment donné. C'est vrai que ce n'est pas quelque chose de très nouveau au niveau du secteur, puisqu'on dépend quand même d'un système de formation très structuré, qui est commun par nature. Ce qui fait qu'on a été amené à se croiser, à se rencontrer et à discuter durant les trois dernières années pour l'élaboration du schéma régional sur les formations sanitaires et sociales qui était piloté par le Conseil régional. Déjà au niveau de l'outil formation, on a un dialogue nécessaire et totalement incontournable. C'est la première des choses.

Ensuite, c'est vrai également que la branche – quand je parle de la branche, c'est vraiment le champ sanitaire social, l'aide à domicile –, c'est vraiment un secteur créateur d'emploi. C'est la principale caractéristique. Ensuite, ce sont des emplois non délocalisables. C'est-à-dire qu'une fois que vous avez recruté des personnes, les besoins en santé sont là. On n'envoie pas les patients se faire soigner à Strasbourg s'ils sont à Montpellier, à Perpignan ou à Béziers ; la priorité c'est de les soigner au plus proche de leur domicile. Bien évidemment, je ne parle pas de prise en charge très spécifique qui nécessite des équipes médicales très spécifiques qui ne sont pas partout en France. Cela, c'est vraiment l'exception.

Mais après, une fois qu'on a dit ça sur le champ sanitaire, sur le champ médico-social on est exactement dans la même problématique, puisque les personnes âgées souhaitent être prises en charge à proximité de leur domicile lorsqu'elles sont en institution. Et bien évidemment quand on est sur une prise en charge à domicile, la personne reste là où elle est. Donc on est vraiment sûr de l'emploi non délocalisable. Ce qui est vraiment un luxe à ce jour. C'est-à-dire que quand on travaille sur ce secteur on a rarement des surprises. Il peut y avoir des structures déplacées de quelques kilomètres, mais ce n'est jamais au détriment de la Région.

### **Yves JOLIS**

Nathalie Veyre, le fait d'aborder ce secteur où il y a quand même un certain nombre de sous-secteurs: il y a le privé, le public, l'associatif, etc. Le fait de travailler ensemble et de dialoguer ensemble, je pense à toute une série de paramètres, notamment en termes de parcours professionnels, de conditions de travail ; comment avez-vous vécu le fait de travailler et d'échanger ensemble ? Comment fonctionne le dialogue social, dans sa pratique de départ, de diagnostic et d'échange d'information ? Après on verra ce que ça a donné.

## **Nathalie VEYRE, CFTD**

Je crois que lors des premières réunions, on est arrivé tous en ayant à peu près une idée du sujet qui allait être abordé. On a très rapidement compris qu'il allait falloir inventer quelque chose, puisqu'on n'était pas dans la reproduction. Il fallait créer, trouver une solution, et ensuite la rendre pratique ; et à terme, pouvoir la modéliser pour qu'elle soit reproduite par d'autres.

Cela a été très enthousiasmant parce qu'au sein du groupe de travail la parole a été très ouverte, très libre, et que chacun a pu, dans une première phase, exprimer tout ce qu'il avait à exprimer, tous les constats qu'il pouvait faire, chacun dans son secteur, chacun dans son champ professionnel, que ce soit du côté employeur comme du côté salarié. Une fois que tout ce travail a été fait, du fait que la parole était très libre et que les rapports étaient relativement sains, on a pu tomber d'accord sur les points de convergence et sur les dénominateurs communs. C'est à partir de là, quand on a pu extraire enfin les points communs entre nous tous que la méthode de travail nous est apparue beaucoup plus claire. C'est comme cela que je l'ai vécu.

## **Yves JOLIS**

Jacqueline Herail, vous avez eu la même sensation progressive de convergence, de dénominateurs communs que l'on découvre par cette façon de dialoguer et de travailler ensemble ?

## **Jacqueline HERAIL**

Oui. Puisqu'on parle de vécu, de mon point de vue, c'était plus de constater qu'on a les mêmes préoccupations, mais que c'est rarement reconnu ou vu. Parce que, quand même, en tant qu'employeurs, on ressent, on vit ensemble, donc il en faut un qui organise, il en faut un qui intervient et surtout il y a en un qui subit, qui est la personne aidée.

De notre point de vue, c'était cette vision vis-à-vis de la personne aidée, ce qu'on met en œuvre pour que tout le monde se sente bien, et surtout pour faire qu'on soit toujours reconnu et non pris en otage par des systèmes. On a identifié ces problématiques parce qu'effectivement on s'est parlé, écouté et entendu ; parce que souvent on se parle, mais on ne s'écoute pas ou rarement. Cela m'a confortée dans les actions qu'on mène par ailleurs, parce qu'on n'en fait pas forcément la publicité au quotidien ; mais surtout on a pu échanger, c'est important parce qu'il n'y a pas beaucoup d'espaces comme ça pour s'exprimer.

Dans notre champ de l'aide à domicile, c'est un champ nouveau parce que c'est vrai que d'autres secteurs sont évidemment très structurés, mais pas le nôtre ; je l'ai découvert là. Dans le nôtre, on est très prisé, parce que je sais qu'il y a la crise, mais pas dans notre sous secteur. On est en progression constante sans rien faire. Je n'ai jamais connu ça, avoir des besoins grandissants, évidents, vu que la population vieillit. Donc on a une montée dans les besoins obligatoires de dépendance à domicile ou de non-dépendance qui est un boom. Alors tout le monde zoome sur ce secteur où il y a des choses qui ont été faites sur les territoires, des choses qui ont été faites en mutualisation. Mais on n'en parle pas, parce qu'on a effectivement le nez dans le guidon.

## **Yves JOLIS**

Et là, qu'avez-vous découvert finalement dans ce dialogue que vous avez eu avec d'autres personnes, d'autres fonctions professionnelles qui travaillent dans d'autres secteurs ?

## **Jacqueline HERAIL**

Surtout des troncs communs.

## **Yves JOLIS**

Des troncs communs, des dénominateurs communs, donc vous rejoignez ce que disait Nathalie Veyre tout à l'heure ?

## **Jacqueline HERAIL**

Oui, des troncs communs et la légitimité de ce qu'on faisait jusque-là en fait. C'est-à-dire de se dire : « Est-ce que je suis dans le droit fil, est-ce que c'est une idée que je me fais ou pas ? ». Et là, ça a permis de dire qu'il y a des évidences qu'on a posées ensemble.

## **Yves JOLIS**

Donc de pouvoir travailler ensemble sur ces troncs communs pour pouvoir essayer de trouver des pistes de solutions ?

## **Jacqueline HERAIL**

Tout à fait, de pouvoir continuer, et je dirais mieux « adapter » les actions concrètement, puisqu'on aime bien être concret. Donc concrètement les actions qu'on adapte dans notre quotidien, qui vont aller plus vers ces problématiques générales, puisque reconnues. On a pris par exemple un gros thème qui est les risques professionnels. On a beaucoup travaillé à la CRAM sur ces programmes nationaux. C'est vrai que dans l'aide à domicile, le reste c'est reconnu, mais c'était à faire. Donc on a vraiment des troncs communs.

## **Yves JOLIS**

Vincent Maurage, plusieurs questions sur ce travail qui a été fait et auquel vous avez participé. Sur ce diagnostic partagé, vous êtes arrivé à quoi ? Et ensuite quels ont été les éléments-clés intersectoriels décelés et partagés, et les pistes dégagées ? Est-ce qu'on peut rapidement balayer cela et essayer de donner à voir ce à quoi on a abouti concrètement ?

## **Vincent MAURAGE, ARACT**

Effectivement, il y a eu plusieurs réunions. Le point de départ c'était la notion de qualité du travail et qualité de l'emploi dans le secteur sanitaire et médico-social. En lien avec les précédents échanges, il y a un point qui est ressorti, ça n'a pas été formalisé exactement comme ça, mais aborder la question de la qualité du travail et de l'emploi dans ce secteur-là – mais ce n'est pas spécifique à ce secteur –, d'abord première chose, ce n'est pas du luxe parce que dans ce secteur-là on a besoin d'établissements qui fonctionnent bien. C'est-à-dire qui sont en situation de bien assurer leur mission auprès de personnes fragilisées, soit en lien avec l'âge, soit en lien avec la maladie.

Donc des établissements qui fonctionnent bien. Et pour ça il faut des situations de travail où on gère les problèmes de risques, où on prévient les risques professionnels. Il faut des gens compétents, qualifiés. Il faut des salariés aussi qui ont envie de rester dans ces établissements.

### **Yves JOLIS**

Le *turnover*, parfois qualifié de « sauvage », a été souvent évoqué pour les employeurs, mais également pour les carrières des salariés. C'est donc qu'il y a un impact négatif des deux côtés.

### **Vincent MAURAGE**

Voilà. Là, l'enjeu d'efficacité de l'organisation et des organisations, c'est la qualité du travail et de l'emploi. Un enjeu commun à la fois pour les salariés, mais aussi pour les structures. Cela c'était un des points d'entrée qui a, je crois, beaucoup traversé les travaux du groupe.

Ensuite, sur les éléments diagnostic, pour rentrer un peu plus dans le détail, il y avait en même temps prise de conscience de points communs, c'est-à-dire que ce soit aide à domicile, établissements privés de santé, établissements publics, secteur médico-social, c'est un travail sur des personnes, des publics fragilisés.

### **Yves JOLIS**

Tous sont au service d'un patient ou d'un client, qu'on l'appelle comme on veut...

### **Vincent MAURAGE**

Voilà, il y a des éléments communs dans la mission de fond. Cela dit, avec des organisations différentes, des histoires aussi différentes, des statuts d'emploi différents.

Donc dire qu'on va travailler tous ensemble et qu'on va régler ensemble les problèmes, cela paraît important. Il y a des choses qui paraissent faisables et en même temps ce n'est pas simple, parce qu'on ne part pas du même point de départ. Quand il y a des conventions collectives différentes, quand il y a des droits formation qui ne peuvent passer d'un secteur à l'autre, c'est loin d'être simple à régler ; on ne peut pas régler cela d'un coup de baguette magique. Donc attention aussi à l'angélisme : dire qu'on va tous travailler ensemble et régler tous ensemble les problèmes, ce n'est pas aussi simple que ça.

Cela dit, à travers les discussions, des enjeux communs sont apparus. Il faut que les organisations soient attractives, c'est-à-dire que les établissements de prise en charge, que ce soit à domicile ou en établissement, soient des organisations attractives où les personnels qualifiés aient envie de venir. C'est un des gros problèmes de l'ensemble du secteur.

### **Yves JOLIS**

L'attractivité et du coup la fidélisation aussi ?

## **Vincent MAURAGE**

La fidélisation, c'est faire venir et faire rester les personnels.

## **Yves JOLIS**

L'attractivité est une problématique très forte

## **Vincent MAURAGE**

Absolument. Mais également la professionnalisation, c'est-à-dire qu'il faut également des compétences adaptées aux évolutions des modes de prise en charge. On ne prend plus en charge tout à fait de la même manière, ou les évolutions de pathologies et les évolutions de l'âge font que les modes de prise en charge ne sont plus pareils.

Egalement, l'organisation de la prise en charge n'est plus la même. Par exemple avant, un patient restait dix, douze, quinze jours dans un service spécialisé d'un grand hôpital ; aujourd'hui, la durée moyenne de séjour est passée à trois jours, et au bout de trois jours, le patient se retrouve dans un établissement local avec une prise en charge très pointue à faire dans un établissement qui auparavant faisait de l'accompagnement, mais pas du soin technique. Donc il y a des évolutions de compétences importantes pour les personnels.

Autre élément important, enjeu commun, c'était la prévention des risques en matière de conditions de travail. Cela a déjà été évoqué autour de la pénibilité physique, de l'usure psychologique dans des secteurs d'activité où ces problèmes se posent avec beaucoup d'acuité, dans la mesure où le personnel est en permanence en contact avec le patient avec des conditions d'exécution du travail qui sont difficiles, parce qu'il y a une pression sur les effectifs. Il y a quand même une tendance à la raréfaction des moyens et des ressources, et donc il y a moins de « mou » dans la corde qu'à une période plus ancienne.

## **Yves JOLIS**

Question mobilité des personnes qui veulent, à partir de leurs compétences de base, aller dans un autre sous-secteur, ce n'est pas évident. Alors que globalement, cela aurait été peut-être possible, elles ne trouvent pas ou n'y arrivent pas. Parce qu'elles ne savent pas ou que c'est difficile ? Pourtant ce problème de la mobilité du parcours professionnel entre différents sous-secteurs du grand secteur médico-social-santé de personnes qui ont de la difficulté à « transversaliser » leur parcours bloque un peu le système et les évolutions de carrière ?

## **Vincent MAURAGE**

Effectivement, mais créer de la mobilité c'est loin d'être automatique parce qu'historiquement les secteurs se sont construits verticalement, d'une part. D'autre part, les statuts, les conventions collectives, les règles, le cadre juridique ne sont pas homogènes, et donc bien sûr cela ne favorise pas les choses.

Il y a des points communs dans les situations de travail, bien évidemment et dans les modes de prises en charge, mais il y a aussi des spécificités. Croire qu'on peut passer comme ça d'un travail d'aide à domicile à un travail d'aide-soignant en établissement, là aussi on s'est rendu compte que ça ne faisait pas comme ça. Il y a un accompagnement qui est nécessaire, il y a du développement

de compétences, en tout cas de l'adaptation de compétences pour travailler dans des contextes professionnels de coopérations pluriprofessionnelles qui ne sont pas les mêmes. Il y a des compétences transversales pour des soignants par rapport au secteur médico-social, mais il y a aussi des différences et on ne peut pas faire comme si tout était pareil. Donc un travail de mobilité ne peut pas être automatique. Il doit être accompagné.

### **Yves JOLIS**

Conditions de travail, parcours professionnels, mobilité, secteurs séparés et pourtant des points communs. Au stade où la commission en est arrivée, quelles sont les pistes vers lesquelles le travail a abouti ? Vous l'avez fait en six mois. Il y a eu 5 ou 6 réunions en six mois, c'était assez intense. Quelles sont pistes ? Et puis aussi la faisabilité de ces pistes ?

### **Vincent MAURAGE**

Là je parle sous le contrôle des professionnels qui compléteront ou préciseront ce que je peux dire. Le premier point c'est qu'il y a besoin d'avoir une meilleure visibilité commune de la situation. C'est-à-dire qu'on s'est rendu compte que même sur un territoire relativement restreint, infradépartemental, un hôpital local, un EHPAD privé et l'association d'aide à domicile, se connaissent comme ça, mais pas dans le détail et n'ont pas eu forcément l'occasion de travailler ensemble ou de réfléchir sur la complémentarité de leurs missions. Le premier point peut-être c'est, un, développer des actions de connaissances mutuelles et de travail sur ces complémentarités. C'était une première piste, et notamment à un échelon territorial qui paraissait être un échelon pertinent pour engager un travail concret, peut-être de petit pas, mais qui peut être concret à ce niveau-là.

Deuxième élément, c'est justement mettre en commun les besoins en matière de gestion d'emplois et compétences, à la fois en termes de recrutements et en termes de développement de compétences, pour peut-être un jour pouvoir arriver à dire : on peut agir – peut-être pas un groupement d'employeurs dans le secteur médico-social –, mais en voyant les complémentarités d'emploi

### **Yves JOLIS**

Dans une réflexion de gestion des emplois et compétences, entre autres ?

### **Vincent MAURAGE**

Absolument. Et donc très concrètement est venue l'idée de dire : est-ce qu'on n'aurait pas à l'échelon du territoire à raisonner plateforme territoriale du secteur sanitaire médico-social, intégrant bien évidemment l'aide à domicile qui fait partie prenante du projet, avec l'idée de guichet unique pour les salariés. Qu'ils puissent accéder à une offre de formation qui pourrait peut-être être pensée et organisée de manière commune par les différents sous-secteurs de la branche ; développer les modes de coordination entre structures par rapport aux besoins des clients ou des usagers ou des bénéficiaires ; et à terme pouvoir peut-être raisonner emplois partagés pour certains types d'emplois, de postes ou de besoins, en fonction de la réalité du territoire.

Mais la chose la plus concrète et peut-être la plus faisable à court terme qui était évoquée était l'idée de guichet unique, de plateforme « identification des besoins » et de construction de projets de formation communs.

## **Yves JOLIS**

Cela va paraître répétitif, mais il y avait quand même la notion qu'il manquait de dialogue social à l'intérieur de certaines entreprises et structures, pas forcément dans toutes ; qu'il était intéressant de développer un dialogue social, mais interstructurel pour favoriser justement ce maillage, ce décroisement. Et donc cette idée de plateforme aurait également pour mission, fondée sur cette démarche de dialogue social, de favoriser ce décroisement. C'est un élément d'analyse qu'on retrouve assez fréquemment dans les réflexions.

## **Vincent MAURAGE**

Tout à fait. Le dialogue social a été posé dès le début. C'était un élément fondateur et il a toujours été considéré comme le carburant du moteur de l'action...

## **Yves JOLIS**

C'est pour ça qu'on n'en parle plus ; on ne pense plus à l'essence une fois qu'on l'a mise dans le réservoir.

## **Vincent MAURAGE**

Oui.

## **Yves JOLIS**

Nathalie Veyre voulait préciser un point.

## **Nathalie VEYRE**

De la même manière qu'on a pensé qu'il serait intéressant de décroiser par rapport aux pratiques et aux fonctions dans les divers établissements, on s'est dit aussi qu'il faudrait impliquer les OPCA pour voir avoir eux si on ne pouvait pas aussi décroiser la formation. Parce que dans ce champ professionnel, les divers types d'établissements décrits appartiennent à des branches différentes et relèvent d'OPCA différents.

Donc c'est un petit peu restrictif pour les salariés de ces secteurs-là, puisque pour pouvoir basculer, même si on vous propose un emploi double sur une branche associative, sanitaire ou sur une branche maintien à domicile, la question est « qui va financer votre formation » ? Donc il fallait que là aussi il y ait du décroisement.

## **Yves JOLIS**

C'est la réflexion au niveau des outils opérateurs, en disant : il faudra à un moment donné se poser la question d'une certaine fluidification.

## **Nathalie VEYRE**

Oui, mais ça nous est quand même venu très vite ; vraiment très rapidement.

## **Yves JOLIS**

Cela fait partie de la réflexion et du projet ?.

## **Nathalie VEYRE**

Oui. J'avais noté autre chose aussi : on parlait des complémentarités d'emploi, puisque c'est un secteur dans lequel – je pense notamment au maintien à domicile, en l'occurrence – les temps de travail sont relativement morcelés. Il y a énormément de salariés, de plus en plus, comme Jacqueline Hérial nous le disait, puisque la demande explose, mais aussi il y a de plus en plus d'employeurs aussi. En revanche, le temps de travail lui, il reste petit.

Chaque employeur n'étant pas en mesure, pour des raisons x, de proposer des temps de travail supplémentaires, est-ce que ces salariés sont condamnés à travailler à temps partiel jusqu'à ce qu'ils soient en invalidité à, à peu près, cinquante ans, parce que c'est à peu près la moyenne ? Ou alors est-ce qu'on va mettre un terme à la désespérance de ces gens, en permettant justement que par le découplage des OPCA et la mise en commun des demandes d'emplois par les employeurs du champ professionnel, on crée un peu de diversité dans leur quotidien, on augmente leur temps de travail, et on limite peut-être aussi l'usure psychique et l'usure professionnelle, l'usure physique ? C'était aussi une réflexion.

## **Yves JOLIS**

Cette démarche faite, ce projet posé, à ce moment-là s'est posée la question de dire « il y a une logique de territoire, il y a une logique d'espace, il y a une logique de proximité, et donc tout naturellement, vous vous êtes dit : « La démarche est ouverte. Est-ce qu'on pourrait expérimenter cette piste-là au niveau d'un territoire x ou y ? ».

Syvia Pena, et Céline Jimenez, votre territoire sur le plan médico-social et santé, impact économique de ce grand secteur, quel en sont les enjeux ?

## **Sylvia PENA, pays Pyrénées Méditerranée**

Effectivement, le secteur sanitaire et social est fortement représenté sur le Pays, et il y a quelques années on avait essayé de lancer une réflexion prospective sur les métiers de la santé ouverts à tout ce qui relève de l'aide à domicile.

## **Yves JOLIS**

Cela couvrirait un champ aussi large que celui qui a été évoqué, un peu moins ?

## **Sylvia PENA**

Oui, au départ. On s'était appuyé notamment sur les rencontres locales des systèmes d'information, qu'animait Françoise Thuile qui a été présente pendant une grande partie de la journée dans le cadre de cette CRT.

De partenariats infructueux à une démobilité, parce qu'un coup on avait les partenaires, pas d'outils, un coup on avait les outils, plus les partenaires. On en est resté un peu à la réflexion

prospective. Aujourd'hui, c'est vrai qu'on souhaiterait mobiliser la réflexion qui s'est mise en place à l'échelle de la Conférence Régionale du Travail, à l'échelle régionale, avec le recul que cela suppose pour voir si on peut reprendre nos travaux avec une mise en œuvre opérationnelle assez vite, dans la mesure où seraient ces travaux un peu confrontés aux acteurs locaux. L'idée pour nous est de jouer le rôle d'interface entre la réflexion régionale et une mobilisation des acteurs locaux dans ce cadre, pour essayer de trouver les bonnes formules de mise en application.

On l'a dit ce matin, c'est vrai que travailler ensemble, décloisonner, changer notre mode de réflexion de partenariat c'est compliqué. On a dit aussi que les partenaires ne peuvent pas être partout et lorsqu'ils se mobilisent on exploite cette mobilisation et on ne peut pas être effectivement partout, on peut l'entendre. Mais justement, à nous aussi de nous saisir des réflexions qui se font aux échelles supra-territoriales, pour les rendre effectives et opérationnelles sur nos territoires.

Dans le même temps on a une problématique relativement importante qui relève de l'aménagement du territoire et du maintien du développement des emplois durables sur certains secteurs du pays.

### **Yves JOLIS**

Le thermalisme, notamment...

### **Sylvia PENA**

Voilà. Dans le secteur sanitaire social, on inclut le thermalisme, la thalasso, la rééducation fonctionnelle, les maisons de retraite, le maintien à domicile, les services à la personne, etc. Mais on a un gros problème de délocalisation de certaines maisons de santé, maisons de retraite, à la faveur de l'aire perpignanaise, de l'agglomération ; sachant que ces délocalisations se font aussi avec le soutien de l'opinion publique. Parce que forcément le bassin de population est sur l'agglomération, et les gens préfèrent avoir leurs proches à proximité.

Mais cela pose vraiment un problème en termes d'impact économique et en matière d'emploi et sur les hauts cantons de notre pays. Quand je dis cantons, pas seulement. Parce que sur la Côte Vermeille, notamment sur Cerbère, on a exactement les mêmes problématiques de dévitalisation et les mêmes problématiques d'aménagement du territoire.

Donc on souhaitait travailler sur un schéma de la santé pour prendre en considération ces aspects aménagement, reconversion, repositionnement et maintien de l'emploi durable sur certains secteurs mis en difficulté. Du coup, on souhaiterait articuler un certain nombre de ces réflexions pour ne pas mobiliser, remobiliser les mêmes acteurs systématiquement sur des problématiques différentes ; mais qu'on essaye d'articuler cela au mieux pour être efficace.

### **Yves JOLIS**

Céline Jimenez, vous souhaitez préciser certains points ?

### **Céline JIMENEZ, Pays Pyrénées Méditerranée**

En fait Sylvia, effectivement, vous retraçait un peu l'historique de l'action sociale sur le Pays Pyrénées Méditerranée en évoquant les initiatives qui avaient lieu et qui n'avaient pas trouvé suite.

Plus récemment, le schéma de santé auquel on a pensé pour effectivement poser les enjeux de maintenir l'offre santé et les plateformes sur le territoire. Encore plus récemment, la question a été repoussée de travailler sur le secteur santé action sociale sur les travaux de l'EDEC territoriale, puisque lorsque les partenaires sociaux nous ont dit qu'ils souhaitaient travailler sur le secteur services à la personne, on a organisé trois réunions territoriales en présence des partenaires sociaux territoriaux, et là effectivement, à un moment donné, on a posé toutes les difficultés et tous les enjeux des services à la personne.

**Yves JOLIS**

Là, vous étiez « services à la personne » seulement ?

**Céline JIMENEZ**

On était sur des thématiques services à la personne, comment on prépare l'EDEC, quel contenu on y trouve. J'ai devant moi le compte-rendu de notre réunion, mais les enjeux c'est effectivement de s'inscrire dans les enjeux du plan Borloo, de travailler sur notre partenariat avec la Direction départementale du travail et avec la déléguée territoriale de l'ANSP, qui a souhaité décliner le programme de développement des services à la personne sur chacun des territoires des Pyrénées Orientales. Donc nous, on voulait se saisir de cette opportunité entre l'EDEC et puis ce programme départemental. Il y avait aussi la politique sociale du conseil général sur la thématique.

Donc on a identifié des problématiques : recrutement, illettrisme, problème de l'inaptitude médicale, les besoins de modernisation, le besoin de développer le dialogue social en interne dans le secteur services à domicile. Cela avait été clairement un sujet de débat entre les partenaires sociaux ce jour-là.

Puis s'est également posée la question de la mobilité professionnelle des salariés. C'est-à-dire qu'il y a des patrons du milieu des services à la personne qui ont dit à propos des salariés : effectivement, on a du mal à identifier ces personnes, mais aujourd'hui il y a des salariés qui sont formés dans le milieu des services à la personne, et qui de suite, une fois formés, commencent à avoir une propre stratégie, une propre démarche personnelle pour rebondir en maison de retraite, avoir toutes les informations VAE, puisqu'on a aussi un point d'information VAE de la Région Languedoc-Roussillon au sein du Pays.

En fait, on s'aperçoit qu'on a peut-être besoin d'accompagner ces gens sur leur mobilité professionnelle. C'est là qu'un des grands enjeux qu'on souhaiterait avoir dans l'EDEC, c'est de travailler sur les services à la personne, oui ; mais l'élargir à ces enjeux qui ont été évoqués par les partenaires sociaux, à savoir l'ouverture sur le secteur santé au sens large.

Et là où je rejoins ce qui a été dit auparavant, c'est qu'effectivement on partage l'analyse qui a été faite sur les échanges régionaux. Par contre, ce serait intéressant de les confronter avec nos acteurs locaux, pour voir si ce sont des priorités réelles.

**Yves JOLIS**

Vérifier au plan territorial ce qui est pertinent dans ce qui a été travaillé au plan régional, et le faire d'une façon générale. C'est ce que vous voulez dire ?

### **Céline JIMENEZ**

Exactement. Rassembler au niveau local les acteurs concernés par la thématique santé action sociale ; voir quelles sont les thématiques qu'on pourrait débattre ensemble au cours peut-être de séances de travail assez régulières pour que finalement on zoome sur cette thématique et pas une autre.

Cela nous permettrait effectivement de voir le domaine du faisable dans la mobilité professionnelle, puisqu'on sait que c'est quand même assez complexe entre les conventions collectives, les métiers. Il y a en même temps des compétences qui parfois sont similaires, un public en situation de fragilité. Il y a à la fois des points de convergence, et à la fois une complexité d'OPCA, de conventions collectives...

### **Yves JOLIS**

Il y a les acteurs de terrain dont on parlait ce matin ; après il y a les opérateurs, les formateurs. Donc vous essayez d'étudier ça ? C'est ça votre réflexion ?

### **Céline JIMENEZ**

Voilà. Effectivement, sur une volonté de territorialiser une réflexion qui a été menée jusqu'à présent à l'échelle régionale, ça intéresse les territoires ; et c'est une opportunité pour nous de partir d'un travail déjà accompli, à savoir vos constats et vos perspectives, et de les confronter localement pour savoir ce qu'elles peuvent être demain en actions concrètes sur le territoire. C'est un peu notre regard. Simplement pour compléter, cela suppose effectivement notre mobilisation à tous ; mais ça suppose aussi la mobilisation des outils financiers. C'est-à-dire que l'EDEC de territoire – bon allez, une troisième couche, ça ne mange pas de pain...

### **Yves JOLIS**

On en a déjà parlé ce matin, je crois que le message "financement" est passé.

### **Céline JIMENEZ**

OK, tout le monde a compris.

### **Yves JOLIS**

Ginette Franc, vous êtes Directrice départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle dans les Pyrénées Orientales. Votre réflexion par rapport à cette démarche, sa pertinence, la façon d'aborder cette problématique ? La question aujourd'hui : est-ce qu'en partant de ce travail fait au niveau de la Conférence Régionale du Travail, qui apporterait à nouveau son réseau, son savoir - vu qu'il faudra que tous se mobilisent fortement pour aider le projet à passer en phase active sur le terrain – il serait envisageable, ainsi que cela est fortement suggéré par la CRT, de l'expérimenter dans vos territoires. Quelle est votre réaction ?

## **Ginette FRANC, DDTEFP des Pyrénées Orientales**

Ma réaction c'est que l'enjeu est de taille. En fait, on bénéficie de l'antériorité des travaux menés par la Conférence Régionale du Travail où des pistes sont déjà un peu avancées, ce qui conduit effectivement à se poser la question de la transposition de ces réflexions sur un territoire.

S'agissant du territoire, en l'occurrence le périmètre du Pays Pyrénées Méditerranée, je pense effectivement qu'il réunit les ingrédients pour pouvoir engager cette démarche. Donc déjà une volonté des responsables du Pays. Il y a déjà une antériorité puisque nous avons aussi travaillé ensemble sur les services à la personne apportés à des particuliers ; il y a une habitude de travail avec le Pays Méditerranée.

Mais au-delà de ça, au-delà de la mission régaliennne qui est dévolue à la Direction départementale du travail, il y a une volonté d'accompagner cette démarche, d'être au plus près des acteurs par une action de mobilisation, ne serait-ce que des acteurs autour de la démarche. Un rôle de mobilisateur bien sûr, un rôle de coordination, et de mise en cohérence avec le travail qui est conduit dans le cadre de la Conférence Régionale du Travail.

Donc je suis consciente de la tâche que cela représente et d'un changement peut-être d'approche de nos politiques dans cette démarche-là. C'est également un changement de mentalité. Mais ce matin on parlait de moyens. C'est aussi quelquefois une difficulté de mobiliser des moyens en terme de ressources humaines autour de ces projets qui sont très ambitieux mais qui sont pour autant nécessaires sur le territoire.

On parlait tout à l'heure des services à la personne, et j'ai bien entendu que c'était un secteur qui était en déficit de dialogue social. Quant aux conditions de travail, c'est pour nos inspections du travail un champ qu'ils investissent difficilement et cela se comprend, car le contrôle n'est pas facile. Si effectivement il y a des activités de prestataires qui vont être contrôlées, encore faut-il dire qu'on ne peut pas aller chez les particuliers. Cela nous le savons.

Si les partenaires sociaux ont la volonté d'engager cette réflexion de trouver un système de passerelle, un système aussi de mobilisation des entreprises et des salariés autour d'une réflexion qui peut conduire à une amélioration des conditions de travail dans ce secteur, pourquoi pas ? Et au contraire, j'y suis tout à fait favorable.

En tout cas, et je le dis devant Cécile Jimenez et Sylvia Pena, nous seront bien sûr à leur côté, et nous nous mobiliserons le plus possible pour faire avancer ces démarches.

# Débat

**Yves JOLIS**

Que vous soyez partenaires sociaux, représentants des partenaires de la CRT, employeurs, salariés, comment percevez-vous cette démarche ?

Vous avez des questions à poser, des interrogations, des remarques ? Est-ce que ce projet-là vaut le coup d'être engagé, à condition effectivement que tout le monde s'y colle ? C'est la question qui se pose.

**Patrice COUDERC**

On rejoint les problématiques que l'on évoque depuis ce matin. On est en train de croiser une problématique sur la question du dialogue social, de la qualité du travail, de la mutualisation des compétences, avec un territoire et une branche professionnelle.

On dit depuis ce matin que les travaux de la Conférence Régionale du Travail sont aussi des travaux d'expérimentation, d'innovation sociale, etc. On est en plein dans de l'innovation sociale dans un secteur clé de l'économie du Languedoc-Roussillon, qui est une économie beaucoup axée sur les services et sur le tertiaire.

Donc évidemment que ces travaux-là rentrent complètement et totalement dans les travaux de la Conférence Régionale du Travail, impactent l'économie du Languedoc-Roussillon et la structure de l'emploi et sont un passage obligé pour nous. C'est-à-dire que c'est bien qu'à un moment donné on sorte aussi des constructions à vocations interprofessionnelles, et que l'on rentre un peu dans de la réalité concrète d'une branche professionnelle pour voir comment on peut apporter des solutions et des améliorations.

**Yves JOLIS**

D'autres réactions ou questions ?

**Un intervenant (salle)**

Oui, je voulais dire qu'effectivement on a parlé de ce secteur, notamment du service à la personne qui est quand même très associatif. Mais il est aussi entreprise privée. Et donc j'ai le plaisir peut-être de vous annoncer qu'il s'est créé un GESP, un Groupement des Entreprises de Services à la Personne, entreprise privée, qui va être adhérent au MEDEF Languedoc-Roussillon bientôt.

**Yves JOLIS**

Il est en territoire Pyrénées Méditerranée ?

## **Un intervenant (salle)**

Non, il est Languedoc-Roussillon. On a mené une première action l'année dernière sur les compétences services. C'est une action qui a duré douze mois. On part aujourd'hui avec le service de la DRTEFP sur ce qu'on appelait la « compétence service 2 ». Et l'idée effectivement c'est d'essayer dans l'ensemble de la Région, puisque aujourd'hui on travaille beaucoup sur l'Hérault. Je voulais surtout dire que quand on parle de cette action, il faut parler associatif, mais aussi entreprise privée.

## **Yves JOLIS**

Cela avait été dit dès le départ, c'est un secteur très complexe, il y a de l'associatif, du privé, aussi du public. Une complexité doublée d'un effet de cloisonnement qui rend les solutions plus difficiles. C'est d'ailleurs un des constats majeurs qu'ont fait les participants à la conférence dans leurs travaux. Oui, vous avez une question ?

## **Eva TISSEYRE**

Je suis aussi éducatrice de métier dans le médico-social. C'est vrai que c'est un secteur qui est très vaste, et j'étais aussi pendant quelques années à Unifaf, donc je connais un peu la question de la formation dans ce secteur-là.

Je réagis par rapport à ce que vient de dire le Monsieur, par rapport aux entreprises privées. C'est vrai que c'est un secteur qui est très prisé par tout le monde parce qu'il est porteur d'emplois. Mais je dis attention aussi, parce qu'il faut faire attention. On sait que dans quelques années, ce secteur va être très convoité par le secteur privé, les entreprises. On doit quand même s'interroger sur cet aspect-là, parce que je crois qu'on a déjà du mal – et ça a été dit par Nathalie Veyre et par les uns et les autres – de pouvoir passer de l'un à l'autre, notamment au niveau des conventions.

On voit actuellement ce qui se passe sur la convention 66 par exemple, qui était la Rolls-Royce du secteur. On voit un peu comment le maintien à domicile a mis des années à se faire reconnaître. On est encore dans du temps partiel, on est encore avec des gens qui sont multi-salariés et avec un phénomène de multi-employeurs.

Ma question est de dire « OK, arrivons à faire des passerelles ». Tout à l'heure, la dame ainsi que notre collègue sur le groupement d'employeurs disaient bien qu'on est porteurs d'emplois, on a des personnes et des jeunes qui sont intéressés par ce secteur. L'intérêt c'est de pouvoir travailler ensemble et de pouvoir regrouper tout le monde. Mais comment faire avec un secteur qui est si cloisonné ?

Je pense que le décroisement est important, mais aussi il ne faut pas oublier que ce secteur est convoité par des entreprises privées. Cela me pose question.

## **Yves JOLIS**

Une autre question ?

## **Jean-Pierre MALHAIRE, UNSA**

Je ne suis pas sûr que la question du cloisonnement ne soit pas recouverte plutôt par la question de l'hétérogénéité ; et ce n'est pas tout à fait la même chose. On a un secteur qui est effectivement très hétérogène. La question du dialogue social prend d'ailleurs beaucoup plus d'importance là, puisque si on prend les choses secteurs par secteur, entité par entité, on dispose à peu près des outils qui permettent, sinon de répondre, du moins d'envisager à peu près convenablement de répondre aux questions qui se posent sectoriellement. Par contre, c'est vrai que sur l'ensemble on n'est pas équipé, et donc qu'à partir du moment où justement il y a le dialogue social qui permet d'inventer de nouvelles manières de regarder ce secteur-là, à ce moment-là, par exemple, on voit émerger des idées comme celles des troncs communs – en tout cas c'est le terme qui a été employé tout à l'heure – qui sont effectivement très porteuses.

Mais la tentation qu'on peut avoir, et je ne sais pas si on y a échappé aujourd'hui, c'est de relier deux éléments d'importance en termes de solutions que sont d'un côté la question du dialogue social et de l'autre côté une question qu'on a beaucoup abordée aussi aujourd'hui, parce que c'est une des thématiques de la CRT, celle de la territorialité.

Et là, si pour résoudre un certain nombre de questions qui se posent dans le secteur médico-social, on cherche à le résoudre par la territorialité, on va avoir des difficultés. Cela ne veut pas dire que territorialement, il n'y a pas un moment donné, là par contre, un peu d'homogénéité de par les implantations qui sont sur ce territoire-là, et qui donnent des possibilités de le traiter, comme on a traité en partie les EDEC de territoires. Mais de manière très générale, je vois assez mal comment ces questions pourraient se traiter territorialement. Ou alors c'est prendre le risque d'avoir le même type de réponse que celle qui a été évoquée tout à l'heure avec l'exemple du côté d'Argelès avec l'hôtellerie de plein air.

## **Yves JOLIS**

Ce à quoi vous faites référence est un projet qui avait été monté – si j'ai bien écouté tout à l'heure, et on m'arrêtera si je me suis trompé – au niveau régional et qui a capoté parce qu'il n'y avait pas de pertinence et d'appui territorial. Alors que là, manifestement la réflexion n'est pas de cet ordre-là. Là, il semblait à tous les partenaires qu'effectivement le territoire est extrêmement pertinent par rapport aux réflexions du secteur médico-social santé parce qu'il y a tous les phénomènes de proximité dus simplement à la proximité de séjour de patients. Patients ou clients, on les appelle comme on veut. Cela a été un des éléments socles de la réflexion.

Oui, il y avait une question ici : un prolongement de ce qui vient d'être dit. Après, Nathalie Veyre va répondre à toutes les questions d'un coup.

## **Intervenante (salle)**

Oui, juste pour prolonger cette réflexion sur la question de savoir « à quel niveau les choses doivent se traiter ? ». C'est vrai que quand on parle de territoire, on peut être cinq autour de la table, employer le mot territoire et ne pas faire référence à la même échelle territoriale. Je le dis souvent, et travaillant pour un Pays, quand je parle de territoire et territoire de projet, je parle du Pays. On parlait du territoire départemental, du territoire régional.

L'intervention précédente me fait réagir sur le fait qu'à mon avis il y a la proximité géographique qui est intéressante à plusieurs niveaux : par rapport à ce qui a été dit dans les travaux de la CRT, au niveau de l'interconnaissance des structures, des mobilités professionnelles, de la formation

rapprochée et des formations avec des troncs communs. Cela peut se travailler à l'échelle d'un territoire et ça a toute sa pertinence.

Par contre, pour ce qui est du décroisement justement entre les secteurs, entre les OPCA qui interviennent, donc les outils de ce travail-là, ça ne va pas se passer à l'échelle du territoire, ça va se passer au niveau régional. Et donc on est sans arrêt dans un aller-retour entre un champ d'application et un champ où vont évoluer les normes et les pratiques.

### **Yves JOLIS**

Et c'est dans ce sens que Ginette Franc disait tout à l'heure que c'était un « sacré chantier ». Il va peut-être falloir innover là-dessus aussi. Question ?

### **Emmanuelle BENSON, pays Corbières Minervois**

Oui, juste pour dire que ce n'est pas forcément antinomique, je pense qu'il y a un espace d'application qui trouve sa pertinence parce qu'il y a une dynamique qui va se mettre en place. Si je réfléchis au Pays Corbières & Minervois, il y a un travail conjoint à faire à l'échelle du Pays. Peut-être qu'il faudra sortir de la dimension du Pays, du territoire du Pays, parce qu'il y a des structures sur le Narbonnais, il y a des structures sur la Haute Vallée. Et donc on ne va pas forcément rester dans un périmètre clos, mais tout cela va amener une dynamique territoriale.

### **Yves JOLIS**

Bien compris.

### **Eva TISSEYRE**

Il y a quand même besoin d'un travail très important au niveau régional pour décroiser et pour avancer là-dessus.

### **Yves JOLIS**

Nathalie Veyre puis Cécile Beltran

### **Nathalie VEYRE**

Je vais très rapidement répondre à Jean-Pierre Malhaire, pour ensuite revenir à Eva Tisseyre. Oui Jean-Pierre Malhaire, le projet dans lequel on s'est inscrit semble très ambitieux, parce qu'une fois qu'on a fini d'expliquer nos objectifs, ça paraît effectivement gigantesque. Mais il est en réalité dans sa mise en pratique d'une très grande modestie. Puisque effectivement on a choisi l'échelle territoire dans le sens de ce que vous dites, non pas comme une entité administrative, mais pour le circonscrire au niveau géographique et pour que ça trouve une cohérence locale avec des établissements existants.

Si on arrive à faire fonctionner ça sur une petite surface géographique, dans une cohérence entre les lieux d'habitat des salariés et les lieux d'exploitation, on aura trouvé quelque chose qu'ensuite on pourra effectivement faire grandir et extrapoler.

Les OPCA, ça a l'air d'être farfelu comme ça. Ceci dit, ils ont tous répondu : « Oui, présent, et on fera tout ce qu'on pourra pour que ça fonctionne ». Je ne suis pas dans leurs arcanes, mais si déjà ils ont envie de le faire et qu'ils se mettent dans la tête qu'il faut qu'ils trouvent des moyens, j'imagine qu'ils les trouveront.

Pour répondre à Eva Tisseyre, effectivement le secteur de l'aide à la personne et du service à la personne, ça y est ! Il s'est fait. Le privé lucratif, ils sont déjà là et ils sont là comme il faut ; on est à l'abri de la surprise, c'est clair et net. Ce n'est pas inquiétant en soi. Après on peut en discuter. Mais les salariés, eux, qu'ils travaillent pour de l'associatif ou pour du lucratif, leurs conditions de travail sont les mêmes ; elles sont pourries ; leur temps de travail est minable. Les employeurs, qu'ils soient associatifs ou lucratifs, ne respectent pas les conventions collectives, ne respectent pas les accords de branches, c'est une catastrophe !

Donc je ne suis pas effrayée par le lucratif, parce qu'ils seront ni meilleurs ni pires que les autres. C'est idiot peut-être, mais je voulais le dire, parce que je ne veux pas que ça reste comme une grande inquiétude. C'est bon, ils y sont, ils sont là et ils vont se développer.

Pour les groupements d'employeurs, Monsieur, effectivement, le vôtre, le nouveau, je ne le connais pas, on fera connaissance peut-être, j'imagine. Je n'en connais pas beaucoup dans le champ « services à la personne ». J'en connais un qui est une espèce de nébuleuse, qui existe sans exister. Je ne sais pas qui ce groupement d'employeurs regroupe, mais en tout cas, tout sauf des salariés. Les salariés ne savent même pas que leurs employeurs font partie d'un groupement d'employeurs, donc le bénéfice pour eux, c'est zéro.

## **Yves JOLIS**

Là, si vous ne connaissez pas le champ global, on ne peut pas porter jugement ou critique.

## **Nathalie VEYRE**

Non... mais j'ai cet exemple et je sais comment il fonctionne. Donc je me dis : Qu'est-ce que c'est ? Est-ce qu'on va faire un groupement d'employeurs dans le service à la personne, qui va ressembler à ce que le groupe précédent nous a présenté ? Ou est-ce qu'on va créer des coopératives d'achat, de mutualisation des moyens et de diminution des coûts pour des employeurs du maintien à domicile, et que les salariés n'aient rien ?

## **Yves JOLIS**

Cécile Beltran

## **Cécile BELTRAN**

Oui. Je ne voudrais pas revenir sur le secteur de l'aide à domicile que je connais très peu. Par contre, concernant le champ sanitaire que je connais particulièrement bien, et pour cause, le secteur privé y est présent depuis des années. Quand les patients choisissent de se faire prendre en charge, ils recherchent de la qualité. S'il n'y avait pas de la qualité de soins au niveau des établissements privés, nos établissements seraient vides. Quand même, il ne faut pas oublier qu'il y a 650 000 patients qui sont pris en charge dans les 80 établissements privés de la Région. Je ne peux pas quand même laisser dire que le privé n'est pas bon, que la prise en charge n'est pas bonne et qu'il y a des risques derrière. Je ne voudrais pas aller au-delà.

Par contre, concernant la problématique du secteur hétérogène : oui, notre secteur est hétérogène, mais non pas uniquement parce qu'on parle du champ sanitaire, social, médico-social de l'aide à la personne. Dans le champ sanitaire, il y a dix sous-secteurs différents. Parce que quand on fait de la chirurgie, on ne fait pas de la psychiatrie ; ce sont des métiers, des évolutions, des compétences différentes qui sont développés. Je crois qu'au niveau de la réflexion qui a été également menée, on a besoin tous de se connaître et de connaître nos problématiques et nos spécificités propres, avant de commencer à discuter avec le champ social, médico-social, de l'aide à la personne et autres. C'est pour ça qu'au niveau de notre branche, on a mis en place un projet de gestion des emplois et des compétences. Cela concerne 108 entreprises de la Région. L'idéal c'est qu'en premier, on arrive à se connaître chacun chez nous, pour arriver ensuite à mutualiser au niveau du dialogue

## **Yves JOLIS**

Ça veut dire que c'est de mettre déjà la connaissance collective, de la transférer ?

## **Cécile BELTRAN**

Tout à fait, parce que c'est quand même le B.A.-ba, et dans ce champ-là, on en est à des prémices. Tout est à faire. Il faut aussi avoir une autre idée en tête, c'est que notre secteur va quand même connaître dans les deux prochaines années une réforme relativement importante au niveau des tutelles, puisqu'il va y avoir la création d'une Agence Régionale de Santé qui va nous chapeauter tous, dont un certain nombre de fonctions qu'on connaît déjà dans le secteur sanitaire, où là tous les établissements sanitaires se retrouvent dans le cadre de conférences de territoires.

Je suis désolée pour vous, mais ce n'est pas forcément ni les départements ni les bassins d'emploi ; c'est encore autre chose. C'est vrai qu'à ce niveau les employeurs se rencontreront, que ce soit du public, du privé, à but lucratif, non lucratif.

Mais ensuite, dans les actions très concrètes de terrain, je ne suis pas sûre qu'on puisse rester à ce niveau-là. Je crois qu'il faut rester très humble et attendre globalement, être prêt, être vigilant sur les 18 prochains mois, pour voir comment vont évoluer les choses.

C'est très bien, il y a un Pays qui est prêt à se lancer dans une expérimentation. Je ne suis pas sûre que ce soit vraiment l'idéal que tout le monde au niveau de la Région se focalise sur cette thématique. Voyons donc avec un ou deux Pays s'ils veulent aller sur ce sujet. Et demain, avec la réforme des ARS, on verra à ajuster sur un périmètre peut-être plus ou moins grand. Je fais partie des gens qui sont un peu pragmatiques, et je me dis qu'il vaut mieux qu'on ait un territoire unique pour dialoguer, plutôt que de rechercher à multiplier les niveaux de dialogue.

## **Yves JOLIS**

La remarque que vous aviez faite c'était de dire « on en est là, est-ce qu'on pourrait le modéliser très humblement pour fouiller un peu plus et explorer davantage la pertinence de nos réflexions et de nos pistes. Il nous semble que le territoire est pertinent, donc allons avec un territoire, voir si c'est possible sur un territoire, peut-être un autre. Mais après ce n'est pas de multiplier, multiplier... » C'est le sens de votre intervention ?

## **Cécile BELTRAN**

Tout à fait.

## **Yves JOLIS**

Il y avait deux questions là et une intervention d'un territoire concerné.

### **Une intervenante (salle)**

Vous avez souligné l'hétérogénéité du secteur en termes de types d'emplois et de métiers exercés, mais aussi en termes de public et privé. Il y a hôpital public, hôpital privé. Dans l'aide à domicile il y a aussi du public et du privé. Ma question était : est-ce que vous avez travaillé aussi avec le secteur public ? Est-ce qu'il a été associé, comment en termes de syndicats ou pas ? Et notamment au niveau du CNFPT, organisme finançant la formation du secteur public ? Est-ce que vous avez abordé cette question, vu qu'elle va forcément se poser sur les territoires ?

## **Cécile BELTRAN**

Oui, le public a été associé à la première phase des travaux, puisqu'ils ont participé aux premières réunions pour nous apporter un éclairage lié à leur savoir des pratiques professionnelles. Le public était là durant toute la première phase qui a consisté à analyser quels étaient les points forts, les points faibles, les points communs, les points de divergence.

A un moment donné effectivement, ils sont restés à côté de nous ; ils ne nous ont pas quittés, mais ils n'ont pas poursuivi les travaux réellement. Ils sont restés à côté de nous, en nous proposant leur aide pour nous accompagner si de nouveau on avait besoin de leurs compétences techniques. Mais il est clair que les réglementations et le code de fonction publique hospitalière ne peuvent pas, pour l'instant, s'intégrer dans la démarche. Pour eux ce serait trop difficile, trop compliqué, vraiment trop compliqué. Donc ils sont à notre disposition, et ouverts...

## **Yves JOLIS**

Autre précision qui n'a pas été suffisamment signalée tout à l'heure - à l'époque c'était encore l'ANPE, aujourd'hui c'est le Pôle emploi, donc c'est plus large - le Pôle emploi a également participé à la réflexion et à un certain nombre de réunions. C'était important de le rappeler. Vincent Maurage ?

## **Vincent MAURAGE, ARACT**

Oui, d'abord par rapport à la question en complément de ce qui vient d'être dit, l'ANFH, qui a participé effectivement aux travaux, et qui est donc l'OPCA du secteur de la fonction publique hospitalière, engage, a engagé des démarches un peu de même nature que les autres sous-secteurs en matière de problématique GPEC, et partage les mêmes constats, le même diagnostic sur les problématiques de gestion des compétences, de problèmes d'attractivité, de fidélisation ; et donc, par ce biais-là, rejoint les principaux constats.

Simplement après, effectivement ils ont besoin, disaient-ils, de travailler sur la situation, en tout cas des établissements publics de la Région dans un premier temps entre eux, pour ensuite être opérationnels et pouvoir travailler avec les autres sous-secteurs concernés. C'est un problème de *timing*. Sur le fond, me semble-t-il, il n'y avait aucun problème.

Deuxième remarque, et là pas seulement en tant que membre du groupe, mais en tant qu'ARACT, puisque nous sommes amenés à travailler dans le secteur, autant avec le secteur public que le

secteur associatif que le secteur privé dans le domaine du sanitaire, du médico-social et du service à la personne, services à domicile. Ce qui m'est apparu important dans ce travail et qui rejoint les différentes missions d'appui à des porteurs de projets dans ce secteur-là sur des missions sur les problématiques des conditions de travail et de compétences, c'est que l'on retrouve bien, que l'on soit privé, associatif ou public, les mêmes types de problèmes et les mêmes types d'enjeux.

Pour faire bien fonctionner les établissements et les structures, il faut des gens compétents, et ce n'est pas facile aujourd'hui d'avoir les compétences. Il faut travailler, il faut construire des parcours, et il faut arriver à créer des situations de travail qui permettent aux gens de travailler dans de bonnes conditions, donc d'être efficaces, et donc de rendre les organisations performantes ; qu'elles soient publiques, privées ou associatives, les enjeux sont les mêmes.

Après il y a un autre élément, qui est un problème de complémentarité : comment on développe des compétences qui peuvent être complémentaires entre l'activité services à la personne, entre l'activité maisons de retraite, l'activité soins, et voir s'il y a là des passerelles possibles. C'est un problème effectivement plus compliqué.

## **Yves JOLIS**

Vous en êtes donc à un stade d'expérimentation, avec une proposition basée sur un travail qui a été fait. Il y a une question là-bas ? Oui, et il y avait également ici une intervention. Allez-y.

## **Bernard SENAULT, CRAM**

Oui, je travaille pour le compte de la DRP, la Direction des Risques Professionnels à la CRAM, puisque je suis chargé de coordonner une mission nationale sur les risques professionnels dans les métiers de l'aide et du soin à domicile.

Je crois qu'on pourrait peut-être synthétiser quelques échanges qui ont été faits, pour reprendre la phrase célèbre d'un Canadien, Stanford en l'occurrence, qui disait qu'il fallait penser globalement et agir localement. Dans ce secteur, c'est clair que le territoire est le bon champ d'application, pour reprendre un terme qui a été pris, parce qu'il faut expérimenter. Pourquoi faut-il expérimenter ? Parce que là autour de nos réflexions, il y a un acteur de taille qui manque, c'est 80 % du secteur de l'aide à domicile qui est le salarié du particulier employeur. 700 millions d'heures faites sont faites à 80 % par le salarié du particulier employeur.

Cela pose une vraie question aux partenaires sociaux, cela pose une vraie question au niveau de la puissance publique, cela pose une vraie question à l'ensemble des acteurs du secteur. Et il faut, me semble-t-il, pouvoir monter cette représentation en même temps que nous puissions négocier des phases de travail et des phases d'ajustement. Puisque nous n'avons pas au jour d'aujourd'hui de représentant légitime pour parler pour ce monde très opaque.

Et il me paraît que le niveau régional, non pas comme une entité administrative reconnue, mais comme un niveau suffisamment large, est un élément intéressant à prendre en compte. D'autant plus, et Cécile Beltran le sait mieux que moi, que les avancées qu'elle avait mises en avant au niveau du Languedoc-Roussillon par la CRO – dans notre langage « sécurité sociale », c'est la Convention Régionale d'Objectif qui permet de décliner des soutiens financiers d'opérateurs sur des contrats de prévention – ont été signées la semaine dernière, puisque nous y étions, et étendues à l'ensemble du secteur médico-social et sanitaire. Donc là, nous avons un vrai moyen d'action possible. C'est une première chose. Et je pense qu'il faut être opportuniste dans ce domaine.

Le deuxième message que je voudrais faire passer, c'est que bien entendu, au niveau des risques professionnels, il y a une volonté affirmée de démultiplier ces actions au travers – encore c'est un peu l'optique ça – des champs coordonnés. C'est-à-dire que les caisses régionales vont d'ici peu de temps, pour le moment sur une base volontaire, mais vraisemblablement plus appuyée par des moyens budgétaires, être amenées à développer ce qu'on pourrait appeler des espaces, des réseaux régionaux sur ces questions, avec d'autres acteurs. C'est simplement le message que je voulais faire passer. Il y a plusieurs des instruments, il faut tous les utiliser, sans exception. Mais il y a aussi, au niveau de la sécurité sociale, une véritable volonté de faire monter en puissance ces préoccupations. Voilà mon message.

### **Yves JOLIS**

D'accord. C'est sûr qu'une démarche comme ça, assise sur le dialogue social, fondamentalement, demande à impliquer les opérateurs naturels. Pôle Emploi fait partie des opérateurs naturels. Vous avez participé aux travaux. Votre regard pour l'emploi sur une démarche qui serait faite au plan territorial ?

### **Vincent LEININGER, Pôle emploi Montpellier**

Je vais revenir sur un autre élément de base, c'était le diagnostic social. Je reviendrai un peu au démarrage de l'intervention, donc les outils qui étaient l'objet du groupe de travail. C'était les outils formation qui permettaient la mise en parcours des professionnels.

### **Yves JOLIS**

Non, ce n'était pas vraiment basé sur les outils formation.

### **Vincent LEININGER**

Je veux dire la formation comme outil. La question là, c'est comment on rend opérationnel tout ce diagnostic ? Du global on vient au local, du local on vient à l'individu. Nous, on n'intervient pas dans le champ du dialogue social, mais on est intervenant dans ce secteur-là.

### **Yves JOLIS**

L'idée c'était de se dire que dans ce qui a été exprimé là, en toute intelligence, il serait bon qu'il y ait quelques passerelles qui puissent fonctionner en bonne synergie avec des structures dédiées à l'emploi. C'est-à-dire que sur une démarche territoriale, et sur ce secteur-là, c'est la réflexion qu'ont faite les acteurs et qui a été faite au fil des travaux. Après, comment ça s'articulerait ? Cela serait à valider par l'équipe qui va se mettre au travail. Se mobiliser avec les partenaires sociaux et voir comment la rendre faisable ; et de se dire : ce serait un peu dommage que pour l'emploi il n'y ait pas une bonne coordination, une intelligence d'action.

### **Vincent LEININGER**

Je reprends. Les champs sur lesquels on peut intervenir, au sens Pôle emploi, c'est quand la personne sort de l'entreprise ou quand l'entreprise l'interpelle pour l'emploi ou pour les recrutements. On est donc tout à fait connexe à la réflexion, mais on intervient en filet quand la

personne sort de l'entreprise, et on intervient en médiation quand l'entreprise a un besoin en recrutement.

Notre intervention peut être sur le développement de l'information auprès des publics. On est quand même un outil de traitement de masse. On reçoit beaucoup de personnes, et on est aussi en capacité de contacter beaucoup d'entreprises pour diffuser les informations. C'était là-dessus que je voulais intervenir.

Dire qu'on mène une réflexion globale ; on la mène au local, et pour l'emploi en diffusant au niveau des publics, donc en sortie d'entreprise ou au niveau des entreprises, en terme d'information sur les recrutements ou des outils qui peuvent être déclinés localement.

Je voulais juste conforter le plan d'emploi qui nous apparaît – compte tenu effectivement des recrutements de masse dans l'aide à domicile, qu'ils soient de gré à gré ou qu'ils soient déclarés – effectivement comme un acteur essentiel pour nous, parce que le temps des responsables de la structure ne devrait pas être consacré à recruter, mais à trouver le recrutement.

Donc c'est vrai que là il y a une réponse à mener en collaboration. Je conforte cela parce que c'est vraiment un de nos axes de travail prioritaire pour nous, notamment pour insérer. Et donc construire un dialogue social cohérent.

## **Yves JOLIS**

Il reste aux partenaires de la CRT et du territoire à se mettre en jonction et puis à travailler ensemble, à affiner tout ça. Je crois qu'il y a déjà eu une première phase qui consiste à dire qu'il allait y avoir un engagement des partenaires pour motiver les réseaux, ce qui est une des conditions de faisabilité du projet.

On ne peut pas tout traiter, on reste un peu sur sa faim. De toute façon, le Forum c'est un temps de la Conférence Régionale du Travail qui, elle, travaille en permanence. Mais on va faire tout de même un petit point d'étape maintenant avec Eric Verdier. J'aimerais avoir votre avis : cette approche du secteur médico-social santé, on va vers les territoires - finalement, on est toujours dans ces mêmes opérations, dialogue social, dialogue entre les partenaires, comment co-construire des projets - votre regard sur cette méthode, sur cette façon de travailler ? Sociologiquement, Qu'est ce que cela signifie ? C'est un changement de méthode, un changement d'habitude ? Une rupture ?

## **Eric VERDIER**

J'ai l'impression qu'il faudrait que je prenne les bonnes lunettes parce que c'est compliqué comme secteur. Je trouve que c'est extrêmement intéressant parce que ça met à l'épreuve finalement les outils, les instruments, les procédures habituelles de l'action publique et de l'action collective. J'essayerai d'explicitier.

Puis en même temps, cela illustre bien la démarche de la Conférence Régionale du Travail. Pourquoi est-ce que ça met à l'épreuve ? Je trouve que ça met à l'épreuve d'une manière assez radicale, parce qu'on voit bien que le client ou le patient, je ne sais pas comment il faut l'appeler, notamment dans les services à la personne, mais pas seulement...

## **Yves JOLIS**

Le bénéficiaire.

## **Eric VERDIER**

Oui, mais c'est compliqué, parce qu'on ne sait plus qui est qui exactement dans cette affaire. En effet, dès lors que vous êtes utilisateur des services d'une personne et que vous définissez le travail du salarié qui va venir chez vous, le contrat de travail dans sa forme classique est un peu bousculé, puisque c'est en partie le client qui définit le contenu du travail. En principe, c'est l'employeur ; mais là, pour une bonne part, c'est le client. Et cela pose quand même des problèmes assez sérieux à la définition même du contrat de travail.

Dans certains cas extrêmes, et je pense que ce doit être le cas dans les opérations de gré à gré dans le service à la personne, on n'est pas loin du louage de service, ou du contrat commercial tout simplement.

Je me posais donc une question aussi de savoir précisément comment avaient été associés les patients ou les clients, je ne sais pas comment il faut les appeler, à cette démarche, parce que c'est un tiers extrêmement important. Il y a les employeurs et les salariés, mais là il y a le dialogue aussi avec les clients qui définissent le travail ; d'autant que l'employeur est parfois plus qu'employeur...

## **Yves JOLIS**

Il n'a pas été associé dans le travail au stade où il a été mené...

## **Eric VERDIER**

Non... mais c'est une question pour tout le monde. Ce n'est pas une question spécialement... Parce que là on a une version extrême d'une tendance qui va croissante dans l'ensemble du système d'emploi ; ce n'est pas que l'avant. Le client joue un rôle de plus en plus structurant dans la définition du travail dans tous les services à la personne. Et on voit bien que cela met en tension les formes classiques du dialogue social lui-même, puisqu'il y a un tiers très important qui s'insinue dans ce dialogue.

La deuxième chose, et ça a été longuement souligné, c'est que cela met à l'épreuve effectivement les cloisonnements sectoriels des instruments, des dispositifs, des outils ; que ce soit dans le domaine de la formation, que ce soit dans le domaine de l'emploi, que ce soit au regard des frontières statutaires, etc. Cela a été très bien et très clairement montré.

Et on voit bien que dès lors, cela exige une explicitation, une objectivation de la diversité des situations pour construire ce que j'appellerai « un décroisement raisonnable ». Parce qu'on ne peut pas aller aussi loin qu'on le souhaiterait simplement en disant : « les compétences sont les mêmes, donc tous les problèmes sont les mêmes ». Non, malheureusement, ce n'est pas comme ça que ça se situe, parce qu'effectivement c'est un statut de fonctionnaire et un statut de quelqu'un qui est quasiment dans le louage de services chez un particulier. Même s'ils ont des tâches très proches, les problèmes ne se posent pas de la même manière vu que là encore, la triangulation de la relation entre le client, l'employeur et le salarié n'est pas de même nature. Donc on est bien là dans une mise en tension assez extrême des dispositifs.

Enfin, ça met bien en lumière le fait que les problèmes aussi ne peuvent pas être cloisonnés. On rentre par les questions de conditions de travail. On voit très vite que ça met en tension les dispositifs de formation, puisqu'on forme des gens qui ne restent pas dans le secteur, ce qui pose effectivement un problème du point de vue de la cohérence de l'action publique. Et on voit effectivement les salariés faire usage finalement de ce que le grand sociologue Hirschman a

longtemps montré dans son modèle classique de l'*Exit, Voice and Loyalty*. Là les gens choisissent *exit*. Ils ne peuvent pas parler : ils ne savent pas où s'exprimer ; ils n'ont pas de représentants comme cela nous a été dit tout à l'heure ; donc ils s'en vont, ils partent. Et cela évidemment, pour le dialogue social c'est compliqué. Comment prend-on en compte l'*exit*, c'est-à-dire la défection des partenaires pour cadrer en quelque sorte leur comportement dans une action collective.

Je trouve cela assez passionnant. Je ne sais pas comment vous allez faire exactement, mais ça illustre bien effectivement l'intérêt de la Conférence Régionale du Travail ; parce qu'on voit bien que ce qui se joue c'est construire une facilitation collective par des diagnostics, des décroisements et des mutualisations de moyens, de telle sorte que des territoires d'action, pas prescrits, s'en emparent et construisent une tentative de résolution d'une partie des problèmes. Ce serait déjà formidable.

# Conclusions des travaux et perspectives

## Les trois coprésidents de la Conférence Régionale du Travail

Pierre BRUNEL (MEDEF), *collège employeurs*

Jean-Pierre FERNANDEZ (CFTC), *représentant le collège salarié*

Didier REY (DRTEFP), *représentant le collège Etat*

## Regard extérieur :

Eric VERDIER, *LEST CNRS Aix-en-Provence*

## **Yves JOLIS**

On va peut-être conclure la journée, qui va préluder au travail à venir des partenaires de la CRT. Je vais demander à Pierre Brunel, à Jean-Pierre Fernandez et puis à Didier Rey de nous faire part de leurs réflexions, avant que je ne me tourne vers Éric Verdier pour qu'il nous donne une conclusion de l'extérieur.

Pierre Brunel, deux questions. On va essayer de faire simple et court. Ce n'est qu'un temps aujourd'hui ; un temps important, un temps d'échange, de dialogue, de pertinence et de validation, un temps de projet aussi. Si vous aviez une ou deux choses que vous retiendriez d'aujourd'hui, que nous diriez-vous ? Et pour demain, quels messages, quels chantiers ou quelles directions ?

## **Pierre BRUNEL**

Est-ce que je peux commencer par mes regrets ?

## **Yves JOLIS**

Mais regrettez...

## **Pierre BRUNEL**

Je regrette Monsieur Jolis, ce que j'aurais aimé, et ce que je souhaiterais peut-être pour le prochain Forum de la Conférence Régionale du Travail qui, je l'espère, aura lieu dans deux ans, c'est de faire déjà une petite synthèse de ce qui avait dit il y a deux ans et de voir le travail qui a été fait sur ces deux années pour voir si on a avancé. Je sais qu'il y a des pistes intéressantes comme le travail saisonnier. Je sais que c'est une piste qui avait été mise en avant, sur laquelle finalement il y a eu quelques résultats. Mais si on veut valoriser la Conférence Régionale du Travail, il faut valoriser aussi ses actions.

C'est vrai que finalement le dialogue social existe en Languedoc-Roussillon, et il fonctionne bien. Je regrette uniquement qu'il y ait eu un petit accrochage où on oppose le privé et l'associatif. Ce n'est pas le lieu. Je crois qu'il y a de la place pour tout le monde. Si l'associatif existe c'est qu'il

doit exister, parce qu'il y a des besoins pour l'associatif. Et si le privé existe, c'est qu'il y a aussi de la place pour le privé. Et dans le domaine du service à la personne, le représentant de la CRAM l'a signalé, quand on voit le nombre d'heures qui existent au niveau des employeurs particuliers, il y a encore de la place, il y a encore du grain à moudre, il y a encore beaucoup de choses à faire.

Je suis tout à fait d'accord avec la personne de la CFDT qui dit que quelque part, les conditions de travail sont très difficiles à respecter dans ce créneau du service à la personne, que ce soit dans le monde associatif ou dans le monde privé. Personnellement, je suis utilisateur, et je sais qu'il y a beaucoup de choses qui se passent et qui ne pourraient pas se passer dans ma propre entreprise.

## **Yves JOLIS**

Qu'est-ce que vous reprenez, et demain, vers quoi faudrait-il que la CRT s'engage ?

## **Pierre BRUNEL**

Déjà je crois qu'on a un manque organisationnel. Je vois qu'on ne sait plus trop si c'est le territoire qui doit porter les idées, qui doit être validé par la Région ; si c'est la Région qui doit imposer ou amener des idées qu'on doit essayer éventuellement d'adapter aux territoires. Les territoires se plaignent, parce qu'effectivement ils n'ont pas toujours des représentants des partenaires sociaux, que ce soit dans le monde patronal ou dans le monde syndical. Et c'est clair, il faut reconnaître en tant que responsable d'une structure du MEDEF Languedoc-Roussillon – je le dis –, quelque part, on a du mal à mobiliser des chefs d'entreprises dans certains territoires. J'habite Perpignan, donc je connais bien le bassin de Céret ; et c'est vrai qu'on a énormément de mal à mobiliser des entreprises. C'est clair, c'est dit.

Néanmoins, je reste persuadé qu'il faut le faire, et je remercie Monsieur Rey, Directeur régional du travail, qui a dit qu'on trouverait toujours une solution pour financer tous les bons projets. Néanmoins, il faut savoir que quand même la crise existe, et que quelque part les budgets ne sont pas extensibles, même dans le FSE. Donc il va falloir hiérarchiser, mettre un ordre de priorité. On voit que le dialogue social fonctionne bien, il existe vraiment en Languedoc-Roussillon ; on se rencontre très fréquemment, que ce soit en réunion bipartite à la COPIRE, avec tous les partenaires sociaux, et bien sûr tripartite, avec l'État. C'est clair. Et même dans d'autres structures quadripartites, avec le Conseil régional. Mais restons sur le tripartite, qui est à mon avis d'ailleurs le plus efficace aujourd'hui.

Je pense qu'on émet des idées, on a des pistes de travail, on fournit du travail. On ne peut pas imaginer le travail qui se fait. On travaille d'abord sur nos consensus. Ce n'est pas la peine de dépenser de l'énergie à se disputer sur des dossiers, sur des problèmes idéologiques où on ne sera jamais d'accord. Cela dit je crois qu'il faudra toujours un patron de toute façon dans une structure. Même avec le même dialogue social, il faut un capitaine à bord d'un bateau pour savoir dans quelle direction il faut aller. Néanmoins, ce patron – je l'ai dit dans ma présentation – peut faire avancer sa boutique à condition qu'il ait une approche sociale très importante. Parce qu'aujourd'hui, on est au XXI<sup>ème</sup> siècle, on ne peut plus manager une entreprise sans tenir compte de l'avis de ses salariés, sans les associer à un projet, sans les associer à plusieurs autres choses.

Donc ce que je retiens de ce Forum, c'est qu'il y a eu trois tables rondes intéressantes. C'est sûr et d'ailleurs on en avait parlé en amont : le médico-social, ça me gêne toujours quand on dit que c'est une activité économique, mais on va considérer que c'est une activité économique parce qu'elle gère des emplois. Mais quelque part, elle ne produit pas ; disons que c'est une structure de services. Excuse-moi Cécile.

Je veux dire qu'on a eu une première table ronde où on a fait ressortir l'effet territoire, l'importance du dialogue social et des territoires. Et c'est sûr que plus on se rapproche, plus on sera à l'écoute au niveau du territoire, plus peut-être on pourra faire un diagnostic le plus adapté, le plus facile, le plus efficace et le plus pertinent. C'est clair.

Groupement d'employeurs : personnellement je sais que ça existe dans le monde agricole. Il y a des exemples qui ont été donnés. J'ai essayé de monter sur le Nord de Perpignan un groupement d'employeurs d'insertion, le GEI, groupement d'insertion. On était aidé par la Direction départementale du travail pour ce dossier. Il y avait des budgets qui étaient à notre disposition, il y avait tout, et on a eu du mal à le mettre en place parce que c'est quand même très compliqué, parce qu'on a beaucoup de petites entreprises.

Il ne faut pas oublier que par définition, un petit chef d'entreprise est un petit peu individualiste : il y a lui, il y a son travail. Partager un emploi, ce n'est pas facile ; partager une femme de ménage, pourquoi pas, mais partager un cadre c'est déjà plus difficile ; même s'il y a besoin des fois dans les petites structures d'avoir des cadres de haut niveau, il y a parfois des problèmes de stratégie et de confidentialité qui font que le partage d'un salarié est relativement difficile.

**Yves JOLIS**

Demain pour la CRT, en quelques mots, vous auriez envie de quel axe ?

**Pierre BRUNEL**

Déjà qu'on réponde aux questions qui ont été posées, déjà au niveau de l'organisationnel. Cela c'est la première chose. Et puis qu'avec les partenaires sociaux et accompagnés par l'État, nous puissions nous approcher le plus près possible des territoires. C'est ma première attente.

Maintenant le décroisement. On parlait du cloisonnement, principalement dans le médico-social, mais le cloisonnement existe un peu partout dans toutes les structures. Peut-être qu'on pourra me reprendre, mais je crois qu'il y a 350 conventions collectives ou même peut-être plus dans le privé. Déjà dans l'objectif, si on arrivait à les réduire de moitié ou à les diviser par trois, ce serait merveilleux.

Mais je crois qu'avec la réforme de la formation qui a été signée je crois par tous les partenaires sociaux au mois de janvier, il y a la volonté justement déjà de travailler avec les OPCA, et que les OPCA travaillent en intelligence entre elles ; même quand quelque part une structure ne dépend pas d'eux. Et j'aimerais qu'on fasse une synthèse dans deux ans.

**Yves JOLIS**

On a bien entendu « dans deux ans on fera la synthèse d'aujourd'hui pour pouvoir apprécier le chemin qui a été fait ». C'est votre souhait ?

**Pierre BRUNEL**

Oui. Vous serez là ?

## **Yves JOLIS**

« Je serai là ? », je n'en sais rien. Jean-Pierre Fernandez.

## **Jean-Pierre FERNANDEZ, CFTC**

Je veux d'abord remercier tout le monde. Je trouve que les débats ont été très riches. Les tables rondes et le débat avec le public ont permis de voir certaines difficultés que rencontrent les territoires parce qu'ils ne trouvent pas d'interlocuteurs pertinents. Pour ma part, j'essayerai d'en trouver dans les territoires pour qu'ils viennent plus souvent à vos réunions. Ces interlocuteurs pertinents, c'est surtout pour dynamiser les problématiques que j'ai constatées pour l'éco-construction et puis pour le dialogue social dans le médico-social santé.

Pour les perspectives, j'espère qu'à l'avenir nous signerons d'autres accords de territoire, parce qu'il y a beaucoup de territoires en difficulté. Pour preuve, le bassin d'emploi Ganges-Le Vigan où nous sommes allés lundi avec Patrice, où l'industrie du textile a complètement disparu et où il ne reste plus que des TPE. Il n'y a pratiquement pas de PME, ce ne sont que des TPE où la précarité augmente tous les jours. Je souhaiterais qu'à ce moment-là on essaye de monter quelque chose dans ce Pays. Encore une fois, je remercie tout le monde.

## **Yves JOLIS**

Didier Rey, votre regard, votre bilan et votre souhait ?

## **Didier REY, DRTEFP**

J'ai dit un certain nombre de choses ce matin. Je trouve que les débats ont été très riches et qu'il y a un vrai dynamisme. Donc en soi, c'est une réussite que les partenaires sociaux, les représentants de l'État, d'autres partenaires, des élus, puissent échanger de façon aussi concrète et constructive sur des sujets complexes.

On le voit bien aux interventions de Monsieur Eric Verdier, que je salue au passage d'ailleurs, parce qu'on a beaucoup de spécialistes en matière d'économie, mais on en a beaucoup moins en matière d'économie du travail et de l'emploi. Ils sont relativement rares et je pense que c'est intéressant d'avoir des éclairages comme ça qui viennent au coup par coup, au fur et à mesure des sujets traités.

On a aujourd'hui la concrétisation que la démarche de la Conférence Régionale du Travail, qui est de mettre le dialogue social au service des questions sociales d'une manière générale, des questions d'emploi, de travail, et d'une manière générale des questions sociales, au-delà – et là aussi ça a été bien dit ce matin – des seules logiques un peu ponctuelles de résolution de conflit, en soi, cette démarche donc produit des résultats.

Je pense que la méthode prouve donc son bien-fondé par ces résultats. La méthode c'est le tripartisme ; c'est-à-dire qu'on réunit ensemble les représentants de chefs d'entreprises, on réunit ensemble les syndicats de salariés, et sans exclusive. Et je pense qu'au-delà des cinq syndicats représentatifs au plan national, on voit aussi dans les interventions que d'autres syndicats, et notamment quand on descend au niveau territorial, ont vocation à intervenir et à construire également.

Le troisième partenaire, je dirai que ce sont les pouvoirs publics ; ce n'est pas l'État ! Ce sont les pouvoirs publics ; là aussi sans exclusive, et dans les pouvoirs publics bien sûr, il y a les services de l'État. On soutient activement cette démarche. C'est dans nos compétences et dans les compétences du Ministère du travail, c'est dans nos missions. Mais il y a d'autres partenaires que je trouve indispensables.

J'ai évoqué ce matin le Conseil régional. Il y a en a d'autres. Par exemple les Conseils généraux en matière de développement des services à la personne, c'est quand même un partenaire incontournable. Et puis bien entendu, les territoires, les Pays, les Comités de bassins d'emploi et d'autres structures qui sont à mettre dans le champ des pouvoirs publics d'une manière générale.

Et puis sur le fond, je pense que c'est vraiment une démarche qui est de nature à traiter de manière un peu globale ces questions de travail et d'emploi, et qui s'applique à des questions qui sont des questions sociétales. Je pense au vieillissement de la population active. Avec la crise, je ne sais pas si on peut employer ce terme-là en France, vu que la situation économique et sociale est difficile, tout le monde a tendance à oublier que dans quelques années on va connaître une situation très défavorable en matière de démographie de population active. On a évoqué les tensions dans un certain nombre de secteurs sur la main-d'œuvre.

Mais je pense que ces sujets, comme d'autres sujets sociétaux – l'égalité professionnelle hommes femmes, le travail des seniors, l'insertion professionnelle des jeunes – sont traités de façon extrêmement pertinente et globale par cette méthode, justement du tripartisme. C'est quand même la preuve d'une réussite.

Je comprends bien les préoccupations de MEDEF sur le concret. Je comprends bien ses préoccupations sur de l'organisation, un peu de méthode et un peu d'ordre là-dedans. Mais je pense qu'on peut tout à fait y travailler en comité de pilotage. Mais pour moi, le comité de pilotage son rôle c'est le concret, c'est de sortir des projets.

Il y a eu les Maisons du travail saisonnier, il y a eu le centre de ressources et d'appui aux groupements d'employeurs ; voilà vraiment du concret. On a bien vu aujourd'hui les résultats que cela produit. J'espère qu'au niveau territorial, et sans doute d'ailleurs dans le traitement de la crise économique et sociale, on sortira des projets très concrets qui auront une véritable utilité.

## **Yves JOLIS**

Éric Verdier, difficile. Vous avez vécu la journée, vous avez regardé, vous avez beaucoup écouté, vous avez pris beaucoup de notes, vous allez nous faire un rapport, on va tous lire cela avec attention...

## **Eric VERDIER, Sociologue**

Vous vous endormirez peut-être...

## **Yves JOLIS**

Non, on ne s'endormira pas. Qu'est-ce qui vous a marqué le plus ? Vous aviez eu des informations sur la CRT, là vous l'avez vécu ! Vous vous êtes retrouvé en direct avec ce qui se passe. Comment vous l'avez vécu et qu'est-ce que vous voyez ? Le sociologue que vous êtes ne peut pas nous dire « Oui, je l'ai vécu et voilà ».

## Éric VERDIER

Non, sûrement pas. Mais je me demandais comment vous alliez répondre tous à la question qui était en haut du programme « Le dialogue social peut-il être un outil face à la crise ? ». C'est cette question que je trouve intéressante, peut-être non pas à traiter et surtout pas à y répondre, parce que c'est une question impossible. Et je trouve que vous avez apporté des éléments de réponse à cela. D'ailleurs en montrant qu'il n'y avait sans doute pas la crise, mais des crises ; en tout cas des problèmes, des recompositions à l'œuvre. Il n'y a pas que la crise macroéconomique, il y a aussi les crises de reconversion d'activité sur des territoires, de développement sur d'autres, avec des risques par exemple d'indisponibilité de qualifications. Cela peut encore exister aujourd'hui, donc ce sont des problèmes qu'il ne faudrait pas masquer parce qu'il y a par ailleurs effectivement une dégradation importante de la situation d'ensemble. C'est par rapport à cela que j'avais envie de réagir, mais en disant : « Mais oui, ils ont apporté des éléments d'éclairage à cette question impossible à traiter ».

Pour rebondir sur ce qui a été dit à l'instant par les différents intervenants, c'est vrai qu'on voit, excusez-moi du terme, une sorte de portefeuille d'expériences qui s'est déjà constitué sur le travail saisonnier sans doute très poussé, et on le voit émerger sur bien d'autres sujets ; et que du fait d'avoir ce portefeuille d'expérimentation, il faut le capitaliser.

C'est-à-dire qu'il faut en tirer sans doute des leçons plus générales, parce que cela témoigne de la portée des projets collectifs, qui confortent ce que j'appellerai une action collective préventive. Parce que c'est cela qu'il y a d'intéressant : c'est qu'on n'est pas dans le curatif immédiat ; on ne travaille pas dans l'urgence dans ces dispositifs ; on essaye d'être préventif. Et ça demande du temps, ça demande du temps pour dialoguer, ça demande du temps pour définir les problèmes, ça demande du temps pour imaginer des dispositifs innovants, décroiser des machins hyper compliqués comme il y en a beaucoup en France. Tout ça demande beaucoup d'intelligence des situations.

Dans cette action collective préventive, il me semble qu'il y a plusieurs registres qui ont été évoqués. Il y en a qui ont trait à ce que j'appellerais peut-être l'intégrité des personnes, qu'elles soient physiques ou morales. Cela peut être des entreprises donc qui sont en jeu ; cela peut être des conditions de travail très dégradées. Ça a été montré sur le cas des services à la personne, où là il y a des enjeux sans doute importants. Ça peut l'être aussi dans le travail saisonnier, où on apporte des réponses concrètes à ce type de problèmes pour préserver, prévenir les risques de mise en jeu de l'intégrité. Ça peut être aussi dans des entreprises qui ont une transition à construire. Comment construire cette transition pour maintenir l'intégrité d'un tissu économique sur un territoire ? Je suis très allusif, évidemment.

Un deuxième registre, c'était de construire des relations salariales plus satisfaisantes. Il y a des asymétries dans les situations qui peuvent être parfois très poussées, comme c'est le cas dans les services à la personne. C'est l'exemple le plus facile, mais on le trouverait aussi dans le travail saisonnier et puis chez des employeurs peut-être plus classiques. Donc quels dispositifs permettent de prévenir les risques portés par les asymétries de positions sur le marché du travail ? C'est très exigeant parce qu'il faut gouverner les comportements des uns et des autres, endiguer l'opportunisme pour faire valoir des règles du jeu.

Il y a aussi sans doute un registre qui a été bien explicité ce matin par les projets de territoires, qui est finalement ce que j'appelle l'action collective entrepreneuriale. On veut développer l'emploi, le travail et l'économique ensemble. Donc on « transversalise » les enjeux, et là on fait de l'entrepreneuriat au sens fort du terme. Et cela, c'est une manière de prévenir des risques pour des territoires.

Et on voit bien que ça ne peut marcher que s'il y a des ressources qui ont été préalablement constituées. Cela, c'est sans doute le registre de la Conférence Régionale du Travail. C'est-à-dire de disposer d'une sorte de capital constitué de réseau d'acteurs pertinents. Alors on a vu que parfois ils étaient « à trous », le tissu était un peu mité, il manque des gens, ils ne sont pas là, donc il faut faire de la maille, c'est compliqué. Mais c'est cela qui permet d'être préventif, des capacités collectives à activer les dispositifs, auxquelles peut-être on ne penserait pas d'ailleurs. Il faut décroisonner des « machins choses ». Il faut que les OPCA travaillent ensemble.

C'est vrai que ça évolue aussi au niveau macroéconomique, puisqu'on va maintenant pouvoir utiliser l'argent d'entreprises pour aider des chômeurs ; ce qui est une sorte révolution quand même dans les dispositifs de la formation professionnelle tels qu'ils sont constitués en France. D'une certaine manière, vous l'avez déjà fait ici. Vous avez déjà fait ce genre de chose, de décroisonner. Je ne dis pas dans le secteur de la formation, mais l'esprit en tout cas c'est de décroisonner, pousser jusqu'au bout la logique des dispositifs pour qu'ils soient au service de projets.

Je vais m'arrêter là, et puis des procédures de travail ; des procédures qui garantissent qu'il y a une écoute de l'autre partenaire, qu'on respecte son autonomie, son intégrité en tant qu'acteur social ; et donc finalement de faire la société. C'est ce qu'un sociologue appellerait faire la société, la constituer en créant des institutions, en améliorant les organisations. C'est ça faire une société.

## **Yves JOLIS**

On vous remercie de votre participation, de votre regard, de votre pertinence ; et puis ça va peut-être nous faire avancer tous ainsi que tous les partenaires.

Merci à tous dans la salle d'avoir eu le courage de rester jusqu'au bout et puis de dialoguer surtout.

Merci d'avoir participé à ce dialogue. Le dialogue continue au sein de la Conférence Régionale du Travail, et puis les travaux vont se poursuivre sur des thèmes que les partenaires choisiront.

Merci à tous.

*(Applaudissements)*