

# Travail & CHANGEMENT



## Les territoires : de nouveaux espaces pour les conditions de travail ?

- Des synergies à créer
- Des acteurs à outiller
- Des actions d'entreprise à renouveler

### ARGUMENTS (P. 4 à 7)

Éric Degand (CGT),  
Olivier Berducou (CFDT),  
Michel Bouton (Medef),  
Olivier Bouba-Olga (économiste),  
Danielle Kaisergruber  
(Commission européenne),  
Marie-Guite Dufay (Conseil  
régional de Franche-Comté)  
et Isabelle Menant (DGEFP)

### CÔTÉ TERRITOIRES (P. 8 à 13)

#### Lozère

**Aux petits soins  
pour le secteur sanitaire**

#### Région Est

**Le territoire  
comme marchepied**

#### Pays de Vierzon

**Sur le chemin de l'emploi**

#### Pays de Saint-Quentin

**Des tests des parcours  
de santé interentreprises**

#### Pays beaujolais

**Un logiciel libre pour ouvrir le  
monde du travail aux femmes**

#### Outre-Mer

**La Martinique garde  
le cont'act**



# Les territoires : de nouveaux espaces pour les conditions de travail ?

• Des synergies à créer • Des acteurs à outiller • Des actions d'entreprise à renouveler

Et si à côté de la région, du département, des communautés de communes et des diverses circonscriptions administratives, le territoire avait son rôle à jouer ? Entité multiforme, il apparaît comme l'un des acteurs majeurs de l'amélioration des conditions de travail. Sans oublier son impact positif sur le cadre de vie du travailleur citoyen.

**E**n pays horloger franc-comtois, il n'y a pas le franc suisse mais... de bonnes conditions de travail. C'est du moins sur ce registre que ce territoire a décidé de mener la riposte face à la concurrence de la Suisse, pays frontalier aux compétences horlogères réputées et aux salaires plus élevés. Ainsi, les acteurs économiques et sociaux locaux et les entreprises du secteur ont dû faire front pour éviter que les salariés francs-comtois ne continuent de traverser la frontière pour aller travailler... « Cet exemple, dans lequel l'Aract s'est positionnée comme animatrice, est très significatif de l'interaction entre le territoire et les conditions de travail. Nous avons monté un club RH réunissant trente entreprises qui ont mis en exergue les bonnes pratiques en matière de conditions de travail dans le secteur horloger en France. Elles ont répertorié

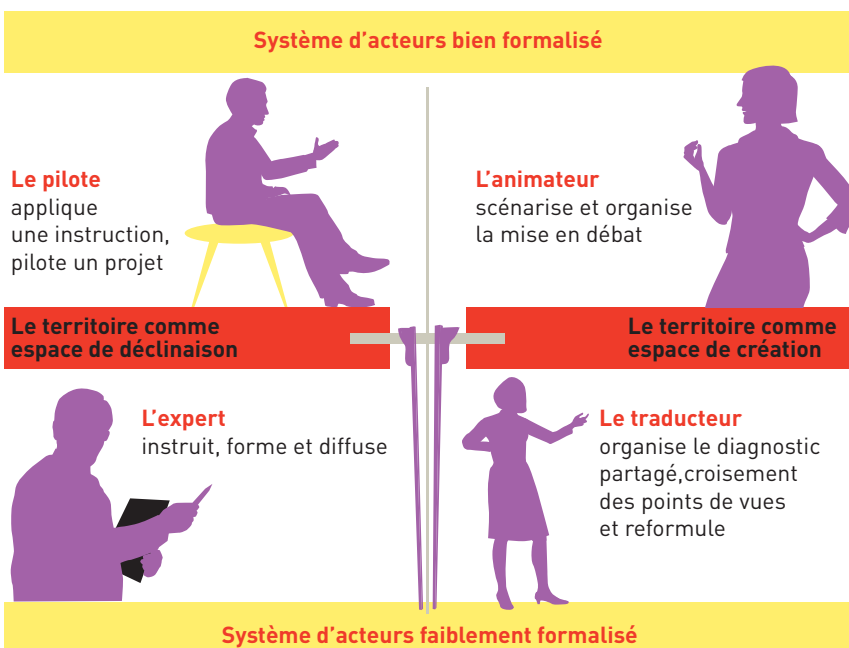
les plus attractives pour les proposer dans leur entreprise. Cela montre que le territoire, quel qu'il soit et quel que soit le système d'acteurs qu'il réunit (*voir encadré*), semble être une maille pertinente pour améliorer les conditions de travail. Cette maille de l'économie locale permet de faire face à des évolutions ou des mutations fortes que l'entreprise aurait plus de mal à appréhender seule », explique ainsi Didier Thomas, directeur de Franche-Comté Amélioration des conditions de travail (Fact, Aract Franche-Comté).

## → Une interaction entre territoires et travail

Ainsi, par l'approche territoriale de l'amélioration des conditions de travail, « le travail est source du développement territorial en tant que facteur de pro-

duction et de cadre de vie. Le territoire, lui, est milieu de vie et d'espace d'action. Il s'agit de participer au réagencement des relations entre travail et territoire pour tisser une économie territoriale "productive-résidentielle", qui allie qualité de vie au travail et hors travail », argumente Vincent Mandinaud, chargé de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact. Pour les entreprises et les territoires, jouer cette articulation est un bon moyen de combiner des ressources qui concourent à leurs développements respectifs, en recrutant une main-d'œuvre de qualité attirée par de bonnes conditions de vie et de travail. C'est une façon de concevoir l'économie du développement par la responsabilité sociale des organisations, s'exprimant ici à travers le sort réservé aux conditions de vie et de travail. »

## Les différents types d'animation territoriale



## → Des synergies créatrices

Il ne paraît pas toujours facile de formaliser le territoire et son périmètre d'action. Pourtant, dès lors qu'une problématique commune apparaît pour plusieurs entreprises et acteurs locaux, il est possible de créer un espace de discussion et de formaliser les actions à mener. « L'expérience du Réseau Anact en matière territoriale n'est pas nouvelle, complète Julien Pelletier, responsable de la Prospective et l'international à l'Anact. Elle commence avec des actions collectives sur les difficultés de recrutement, la prévention des TMS... pour s'ouvrir aujourd'hui à la GPEC territoriale et à l'amélioration des conditions de travail dans les filières... Car les problèmes ne prennent pas source uniquement dans l'entreprise. Tout comme les réponses

aux nouveaux risques (mobilité, cumul des risques, attractivité des métiers...) se trouvent aussi souvent hors de l'organisation propre à l'entreprise. Par exemple, traiter des effets des restructurations, de l'attractivité ou du développement de l'employabilité exigent de dépasser le diagnostic et le simple état des lieux, pour aller vers la prospective et l'anticipation. Il s'agit d'imaginer des modalités concrètes de travail entre les



**« Il s'agit de participer au réajustement des relations entre travail et territoire pour tisser une économie territoriale "productive-résidentielle", qui allie qualité de vie au travail et hors travail. »** Vincent Mandinaud, coordinateur de ce dossier

acteurs des différents niveaux : local, régional, filière. L'objectif, c'est de créer des synergies et de partager des ressources, des décisions, des bénéfices de l'action pour le développement territorial et celui des salariés. »

## → Des acteurs et des actions à mailler

Quid en effet de l'action et des acteurs créateurs de ces synergies ? Les Aract ont une expérience qui montre différentes formes d'actions possibles et combinables (voir pages 8-13). Ces domaines d'action partent parfois de l'emploi pour s'affiner et investir le champ du travail. « La palette

des acteurs du territoire est donc large souligne Vincent Mandinaud, des partenaires sociaux aux services de l'administration déconcentrée en passant par les représentants des services publics locaux... Tout dépend des caractéristiques du territoire et par quelle problématique on y entre. On peut parler de "parties prenantes" en fonction de leurs intérêts et de leur capacité à transformer l'espace d'action. »

Enfin, le territoire, s'il se veut plutôt anticipateur, peut aussi être un moyen de faire face à l'urgence. Exemple, au paroxysme de la crise en 2009 : « La filière automobile s'est mobilisée avec le soutien de l'État et de la région, explique Didier Thomas. Elle a créé le dispositif "Former plutôt que chômer", qui a permis de former plus de dix mille salariés en chômage partiel. Avec le concours des partenaires sociaux, des OPCA, de Pôle Emploi et de l'Afpa, la dynamique de ce territoire a été un rempart très fort contre la crise. » Un exemple qui plaide encore pour la montée en puissance du territoire face aux mutations du travail.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

**VINCENT MANDINAUD**, département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

## Qu'est-ce qu'un territoire ?

Les territoires dont on parle dans les entreprises et les organisations ne sont pas souvent bien définis : ils recouvrent des réalités et des échelles distinctes, notamment en fonction de celui qui s'exprime, de l'histoire qu'il raconte et des enjeux qu'il y associe. Par exemple, dans la région de Marseille, Pierre-Paul Zalio, sociologue, a montré que la territorialisation de l'activité économique ne sera pas la même selon qu'elle est définie par le patron d'une entreprise de plus ou moins petite taille, selon que cette entreprise entretient des relations denses ou non avec les acteurs du territoire, etc. Ainsi, le territoire n'est pas seulement un espace géographique mais un sys-

tème d'acteurs animés d'une capacité à agir en commun, mobilisant quatre registres de proximité, qui s'articulent et se complètent pour construire une volonté politique commune :

- 1) la proximité géographique (dimension souvent présente),
- 2) la proximité organisationnelle des entreprises (donneurs d'ordre/sous-traitants, logique des filières),
- 3) la proximité institutionnelle et administrative (département, région, collectivités locales...),
- 4) la proximité des réseaux de sociabilité (chambres de commerce, clubs d'entreprise, clubs RH...).

## ÉDITORIAL



**Jean-Baptiste Obéniche**, directeur général de l'Anact

**M**ais que vient faire le Réseau Anact sur la question des territoires ? Question légitime qui trouve réponse simple : au-delà des modalités d'organisation internes, propres à chaque entreprise, les conditions de réalisation du travail peuvent également dépendre de ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise... En effet, celle-ci est « située » dans une filière, un espace géographique, un secteur d'activité. Des « territoires » qui agissent sur ses conditions de travail, mais selon des registres différents – et c'est bien ce qui fait la difficulté de comprendre cette notion de territoire.

*« La qualité des conditions de travail dans les entreprises d'un territoire rend celui-ci attractif. »*

Voici quelques exemples fréquents : la relation fournisseur sous-traitant dans une filière agit sur la productivité et l'intensité du travail ; les possibilités de parcours professionnels dans une branche sont un facteur d'accompagnement de la prévention de la pénibilité ; la coordination des politiques économiques et sociales ou de transport dans un bassin d'emploi facilite l'appui au développement des PME et accompagne l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle... En retour, la qualité des conditions de travail dans les entreprises rend ces territoires attractifs parce que le travail y est attractif. Une logique du « gagnant-gagnant » qui se joue sur l'interaction entre territoires et conditions de travail.

# Territoires et travail : des réflexions... et maintenant ?

La trentième session de l'INTEFP l'a démontré et les partenaires sociaux le confirment : la synergie entre entreprises et territoires en est à ses prémices. Si le lien avec le travail doit encore être précisé et renforcé, les réflexions avancent sur les nouveaux acteurs du dialogue social territorial, leur rôle majeur dans cette construction et leur légitimité en tant que « parties prenantes ».

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

**ÉRIC DEGAND,**  
représentant de la CGT



**Vous avez participé à la session de l'Intefp sur la gouvernance des entreprises et des territoires.**

**Quels arguments plaident, selon vous, pour cette articulation ?**

Les entreprises déploient leur activité dans un environnement porteur d'opportunités en termes de R&D, d'innovation, de qualification des salariés, de formation... C'est le territoire qui offre un terrain favorable à leur développement. Je soutiens que les notions de coopération, de mutualisation, d'accessibilité et de formation sont au centre de la construction d'un nouveau modèle de croissance. Les salaires et la structure de l'emploi conditionnent aussi le développement local. C'est pourquoi il faut articuler négociation collective et dialogue social avec leur dimension territoriale.

**Où ce dialogue social en est-il dans les territoires ?**

Nous vivons l'affaîsissement des règles collectives et des conditions du « vivre ensemble » au nom de la sauvegarde du système financier et actionnarial. C'est une agression quasi constante du corps social, avec les dégâts collatéraux en matière de souffrance au travail, de démantèlement du système de protection sociale et des services publics. Nous devons donc ancrer nos stratégies d'acteurs au plus près d'enjeux collectifs territoriaux. Il faut pour cela doter les organisations syndicales des moyens nécessaires pour investir cet espace. Il y a aussi, plus largement, un réel enjeu de formation des acteurs syndicaux pour

une construction collective, en sortant de positions trop souvent d'experts.

**Quels enjeux collectifs cela soulève-t-il ?**

La session de l'Intefp nous a permis de confronter les auditeurs, d'origines diverses, à des enjeux collectifs sur des territoires aussi différents que l'Andalousie et l'Écosse. Au cœur des réponses : la mutualisation des moyens, des savoirs et des expériences. La promotion des hommes et des infrastructures revient toujours, avec la place accordée à l'innovation, à la recherche, à l'université. La place des instances de délibération et de décision est cruciale. Mais la question sociale, avec les enjeux de l'emploi, des salaires, de la formation et des qualifications, appelle aussi une nouvelle dimension du dialogue social au plan territorial.

**Qu'est-ce que cela implique ?**

Avant tout, la légitimité des acteurs. Nous respectons la légitimité de l'État à intervenir dans certains champs, comme celui de la formation professionnelle, à propos de la construction des PRDF dans les régions. Mais cela suppose aussi la reconnaissance de la légitimité des régions, des parties syndicales et patronales. De la même façon, nous revendiquons un paritarisme qui ne confonde pas les parties prenantes, qui respecte leur indépendance, leur représentativité accordée par les seuls salariés. Enfin, il s'agit de dégager des moyens pour créer les conditions d'une efficacité collective, sans désengagement financier constant de l'État, qui continue à renforcer son contrôle des acteurs. Un espace de démocratie renouvelée doit donner sa place à toutes les parties prenantes, à condition de ne pas minorer les outils du dialogue social.

## Gouvernance d'entreprises : l'avenir est-il dans le territoire ?

L'INTEFP (Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) convie chaque année des « auditeurs » (partenaires sociaux, institutionnels, chercheurs, élus, journalistes...) à réfléchir et confronter des expériences autour d'un sujet lié au dialogue social. Entre septembre 2009 et mai 2010, la 30<sup>e</sup> session nationale a ainsi embarqué ses auditeurs dans une réflexion prospective : « Gouvernance et pratiques d'avenir au sein des entreprises et des territoires ». Objectif : comprendre ce qui, dans les entreprises et les territoires, fait mutuellement écho pour définir de futures actions, notamment autour du thème du développement durable.

**Vous avez participé au conseil scientifique de la 30<sup>e</sup> session de l'Intefp sur la gouvernance des entreprises et des territoires. Quels arguments plaident pour cette articulation ?**

Nous avons exploré les circonstances actuelles, qui amènent à se préoccuper davantage de ce qui se passe sur un territoire, en termes d'emploi et de travail. D'abord, en partie parce que certaines lois de décentralisation donnent de plus en plus de compétences aux territoires, aux sens administratif et géographique du terme.

**Vous avez participé à la session de l'Intefp sur la gouvernance des entreprises et des territoires. Quels arguments plaident, selon vous, pour cette articulation ?**

Pour le moment, la gouvernance reste très centrée sur les relations entre actionnaires et dirigeants. Les exemples ne sont pas encore très innovants, mais nous avons exploré les clés de lecture possibles permettant cette nouvelle articulation entreprises-territoires. D'abord, il existe une logique d'acteurs, c'est-à-dire de ceux qui se trouvent autour de la table de discussion. Il y a ensuite une logique d'action, qui consiste à déterminer le mode d'action, les compétences à envisager et la façon de les mobiliser. Enfin, entre en compte la logique du dialogue et des réseaux pour définir au mieux le périmètre de ce territoire. Pour l'heure, ce n'est pas simple : il faut trouver des grilles de lecture simplifiées, afin que les partenaires sociaux, notamment, puissent être davantage impliqués.

**Comment montrer aux entreprises les enjeux collectifs que cela soulève ?**

L'entreprise vit en vase clos. Sa responsabilité sociale commence à peine à s'exprimer... On est encore loin d'une responsabilité sociétale. Pourtant, s'ouvrir sur son territoire semble incontournable à l'heure où

la société qui entoure l'entreprise est en perpétuelle évolution. Il est évident que celle-ci est concernée par l'articulation vie au travail - vie hors travail, déplacements et qualité du travail proposé.

**Pour un dirigeant d'entreprise, n'existe-t-il pas un intérêt économique à s'engager dans une action territoriale ?**

Il faut aller plus loin et dépasser la notion de simple intérêt économique. Je réfute les arguments de compétitivité et les questions concurrentielles. Ce n'est pas suffisant. Le dirigeant est un acteur politique. Il s'agit avant tout d'une question de responsabilité et d'action « politique » – prises dans le sens des répercussions sur les affaires publiques et sociétales. Toute la question est de savoir à quel niveau se porte cette responsabilité.

**Comment voyez-vous la construction du dialogue social territorial ?**

Certaines expérimentations portent déjà en elle les germes d'un dialogue social territorial. Le CHSCT et le CE de site des chantiers navals de Saint-Nazaire sont un exemple probant de la mise en place d'un dialogue social extraentreprise, qui associe donneur d'ordre et sous-traitant. Le dialogue se fait dans une logique de filière, et l'on


et sociétale. Cette volonté de consulter les parties prenantes (entreprises, partenaires sociaux, universités...) hors des rivalités politiques, en réunissant tous ceux qui avaient à s'exprimer sur ces sujets, permettra peut-être d'élaborer un plan dans lequel les citoyens se reconnaîtront.

**Pour un dirigeant d'entreprise, quel peut être l'intérêt de s'engager dans une action territoriale ?**

C'est une question que nous avons tenté de creuser, notamment en cherchant à illustrer le dialogue social nécessaire pour tisser la relation entre le territoire et l'entreprise. Il y a une forme d'engagement pour que le territoire agisse sur l'environnement de l'entreprise. Et il y a moyen pour un dirigeant de sortir de l'entreprise pour traiter de problématiques d'une autre dimension.

**Des exemples ?**

Il y a celui des temps sociaux : on peut envisager l'implantation ou le mode de fonctionnement d'une entreprise en les articulant avec une politique de transport et d'aménagements urbains. Il y a intérêt à faire vivre



**OLIVIER BERDUCOU,**  
secrétaire confédéral de la CFDT  
en charge de la responsabilité sociale  
des entreprises

peut imaginer, à terme, qu'il prenne forme autour de la notion de création de valeur au sein de cette filière. Il nous faut sérier les sujets qui peuvent en être l'objet au niveau d'un territoire donné.

**Cela implique-t-il de nouveaux acteurs ?**

Oui. Aux partenaires sociaux habituels, de nouveaux acteurs territoriaux politiques ou associatifs doivent s'ajouter autour de la table pour compléter une vision à 360° de la société. Le citoyen salarié devrait pouvoir s'exprimer. J'aime mieux la notion de partie intéressée, au sens où elle a un « intérêt » à s'investir, que le terme de « partie prenante ». Pour l'heure, il convient de réfléchir à la légitimité et aux critères de représentativité nécessaires à la participation et à l'implication des parties intéressées. C'est en premier lieu l'État qui, en tant qu'actionnaire, doit montrer l'exemple, en mettant notamment en pratique les orientations politiques qu'il prône en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.



**MICHEL BOUTON,**  
président de l'Association  
des auditeurs de l'Intefp  
et représentant du Medef au Conseil  
d'administration de l'Anact

Notre objectif était de réfléchir à la manière dont les parties prenantes d'un territoire peuvent fonctionner et travailler ensemble. Ce n'est pas une mince affaire, la France étant très marquée par la centralisation.

**Comment s'y prendre face aux enjeux collectifs soulevés ?**

En Pays de la Loire, par exemple, la Région a souhaité établir un plan de développement économique. Elle s'est mobilisée pour réunir les parties prenantes et faire vivre le système d'acteurs au moyen de règles et d'un fonctionnement clairs. Dans ce but, elle a mis en place des groupes de travail autour de quatre thématiques : entreprises, hommes et femmes, filières et territoires, secteurs particuliers, avec toujours les enjeux d'innovation sociale

en bonne intelligence le couple que forment l'entreprise et le territoire pour que celle-ci n'éprouve pas un jour le besoin d'aller voir ailleurs... Cela renvoie à des notions d'engagement mutuel, pris dans le but de bien vivre les uns avec les autres.

**Vous parlez beaucoup de « parties prenantes ». Est-ce le nouveau terme pour désigner les acteurs du dialogue social territorial ?**

Il existe, certes, des institutions représentatives, mais on s'aperçoit que le cadre institutionnel n'est pas toujours le plus approprié. Elles sont nécessaires, mais pas suffisantes. La base du bon fonctionnement territorial passe par le dialogue social permanent, et pas seulement par celui auquel se livrent entre eux les « experts ». Il faut trouver de plus larges formes de dialogue, en intégrant toutes les « parties prenantes », dont le citoyen. Comment ? On ne le sait pas encore : nous sommes à un moment important où nous devons amorcer l'évolution du dialogue social dans une logique territoriale. Il faut donc prendre le temps de prendre ce virage, et nous ne sommes qu'au début...

# La territorialisation du travail : d

De l'avis des experts, le territoire est le parfait creuset pour améliorer les conditions du travail de demain. Au cœur des réflexions : le salarié et son parcours professionnel tout au long de la vie. Nécessairement réunis autour d'une même table : les chefs d'entreprises, les partenaires sociaux, les représentants des collectivités territoriales... dans un esprit de synergie, d'initiative, d'anticipation...

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

## Où la réflexion économique sur l'articulation entre territoires et politiques de l'emploi en est-elle ?

Nous sommes face à un paradoxe : la France – comme d'ailleurs d'autres pays d'Europe – a fortement misé sur la territorialisation des politiques de développement économique, au travers des clusters, des technopoles, des systèmes productifs locaux... À partir des années 1990, la recherche économique a commencé à remettre en cause la performance réelle de ces dispositifs en matière de développement local. À l'inverse, toutes les études montrent que les territoires auraient toute légitimité à porter des dynamiques structurantes sur les champs de la formation, de l'emploi et du travail, notamment sur tout ce qui concerne le retour à l'emploi des personnes en situation d'exclusions économique et sociale. Or, force est de constater que, de ce côté, les dispositifs territoriaux sont plus rares. Je suis d'ailleurs surpris de constater à quel point, au sein des collectivités territoriales, les réflexions sur le développement économique et sur le déve-

**OLIVIER BOUBA-OLGA,**  
économiste, maître de conférences à la faculté de sciences économiques de l'université de Poitiers, chargé d'enseignement à Sciences-Po



veloppement de l'emploi sont déconnectées. Alors que, d'évidence, elles devraient être menées de concert.

## Pourquoi les territoires seraient-ils si légitimes dans la structuration des politiques de développement de l'emploi ?

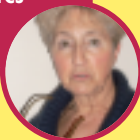
Ne serait-ce parce que, au-delà des discours récurrents sur la nécessaire mobilité de la main-d'œuvre, les marchés de l'emploi demeurent extrêmement locaux. Ensuite, parce que nombre de territoires sont en majorité constitués de PME, qui n'ont pas toujours ni les ressources ni les moyens suffisants pour définir et mettre

en œuvre, chacune de leur côté, des stratégies d'emploi et de qualité de vie au travail. La territorialisation des approches leur permettrait d'entrer dans des logiques de mutualisation. Enfin, le dialogue social a tout à gagner, en portée et en efficacité, à ne pas rester cantonné dans des logiques intraentreprises.

## Comment expliquez-vous cette difficulté à conjuguer territoires et politiques de l'emploi ?

Les freins sont structurels. Ce qui explique sans doute que l'on a tant de mal à les lever. Les territoires sont des réalités composites, mêlant des acteurs qui ont créé et entretiennent leurs propres systèmes de fonctionnement, et n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Or, la territorialisation induit des organisations intégrées et des modèles de fonctionnement coordonnés. Il s'agit donc de passer de logiques très verticales, par silos, à des logiques plus horizontales, en réseaux. Ce qui est complexe et, par conséquent, prendra du temps.

**DANIELLE KAISERGRUBER,**  
directrice de DKRC, experte auprès de la Commission européenne



## Comment l'articulation entre territoires et conditions de travail s'opère-t-elle en Europe ?

Quel que soit le pays, le rapport entre conditions de travail et territoires n'est pas direct. Pour faire le lien, il faut en passer par la notion de parcours professionnel. L'usure au travail se fabrique dans le temps. Il faut donc pouvoir proposer aux salariés d'autres pistes d'emploi et de travail. C'est particulièrement vrai pour les salariés arrivant à la dernière étape de leur carrière. Or, la

mondialisation a réduit le cycle de vie et la stabilité géographique des entreprises. Il est dès lors difficile de trouver des pistes au sein même des établissements employeurs. *A fortiori* côté PME, où les possibilités sont mécaniquement limitées. Il est donc nécessaire d'organiser les mobilités sur une base territoriale. Et ce, partout en Europe.

## Y a-t-il une conception européenne du territoire qui supplanterait les différences nationales ?

Les appellations changent : « *Job Security Organisations* » en Suède, « fondations d'emploi » en Allemagne, « gestion territoriale des emplois et des compétences » en France... À l'échelle européenne, on parlera de « pactes territoriaux » ou de « dialogue social territorial ». Mais les initiatives vont

dans le même sens et utilisent les mêmes ingrédients. Simplement, selon les cadres législatifs, les relations entre les pouvoirs publics et les entreprises, le dynamisme des organisations syndicales, la pratique du dialogue et la coopération entre acteurs, les initiatives seront plus ou moins développées d'un pays à l'autre. Notons que la France est plutôt ici en bonne position, et que l'on trouve sur le terrain pas mal d'innovations.

## Travailler sur les parcours induit une capacité d'anticipation...

C'est au niveau des territoires que l'on peut se doter des outils d'anticipation et, surtout, de dispositifs concrets d'action. Mais les États et la Commission européenne sont aussi parties prenantes au travers de travaux de prospective et de l'intervention

# es coproductions réussies

**MARIE-GUITE DUFAY,**  
présidente du Conseil régional  
de Franche-Comté, présidente  
de la commission Économie  
sociale et solidaire de l'Association  
des Régions de France



## Comment les régions peuvent-elles intervenir dans les processus de qualité du travail ?

Les régions ont la taille critique pour appréhender les questions économiques et disposent de leviers puissants d'intervention au niveau de la formation. En matière d'articulation entre le social et l'économique, elles sont donc bien placées. Mais une région seule ne peut pas grand-chose. L'innovation sociale ne se fait pas sans les partenaires sociaux. En Franche-Comté, par exemple, ils ont réussi à créer une commission du dialogue social au sein du pôle de compétitivité des microtechniques. Et c'est avec l'ensemble des partenaires sociaux, ainsi qu'avec l'État, que la région Franche-Comté a créé il y a deux ans, en pleine période de crise, un premier protocole sur la sécurisation des parcours professionnels.

## Sur quel principe ?

Il s'agissait de mettre à profit les périodes de chômage partiel liées à la réduction des carnets de commandes pour pro-

des fonds structurels européens. Anticiper, c'est connaître le mieux possible les évolutions à venir – sur la base de diagnostics et d'études prévisionnelles – et créer des dispositifs permanents qui anticipent puis permettent d'accompagner les reclassements, les parcours d'insertion et de formation, les mobilités de salariés en butte à des conditions de travail qui nuisent à leur santé. En anticipant, on se fixe des priorités, on choisit les acteurs et les périmètres de la mobilité. Les découpages traditionnels se trouvent nécessairement bousculés, et c'est le projet qui dessine le territoire.

Danielle Kaisergruber est l'auteure de « *Flexisécurité : l'invention des transitions professionnelles* », éd. de l'Anact.

grammer des actions de formation. Les entreprises concernées ont été choisies, en accord avec les partenaires sociaux, sur des critères de qualité du dialogue social et de nature de plan de formation. Dix mille salariés en Franche-Comté ont bénéficié de ce dispositif. Quatre-vingt-cinq pour cent ont suivi des formations d'adaptation et de perfectionnement au poste de travail, 13 % des formations qualifiantes et 2 % se sont engagés dans des reconversions professionnelles.

## Quelle suite comptez-vous donner à ce premier protocole ?

Nous en avons élaboré un deuxième, dans la lignée du premier, toujours autour de la sécurisation des parcours. Il vise plusieurs objectifs : favoriser l'accès à l'emploi de six mille jeunes par le biais de contrats de professionnalisation en CDI, lancer une alternance emploi-formation pour un millier

d'intérimaires sur une période de trois ans, expérimenter des contrats jeunes-seniors...

## Ces protocoles ne sont-ils pas quand même d'abord et avant tout le fruit d'une volonté politique de la Région ?

Ils n'auraient pas été possibles sans une volonté politique forte au niveau régional. Mais, très vite, nous avons tous fini par ne plus nous demander qui était le pilote de la réflexion et des actions à engager. Nous sommes véritablement entrés dans une logique de coproduction. Sans cette mise en commun des ressources et des efforts, je pense qu'aucun accord du type de ceux que nous avons définis n'aurait été possible. Et c'est parce qu'il y a eu protocole que nous avons pu mobiliser l'ensemble des acteurs de l'emploi et l'ensemble des dispositifs dans un même objectif d'innovation sociale.

**ISABELLE MENANT,**  
chef de mission adjointe  
à la Mission développement  
des emplois et des compétences  
(Délégation générale à l'emploi  
et à la formation professionnelle)



## Qu'est ce qui distingue la GPEC territoriale des politiques de GPEC menées par les entreprises ?

La GPEC territoriale est une démarche complémentaire des GPEC d'entreprises et de branchés. En effet, s'il est majeur que les entreprises et les branches s'inscrivent dans une démarche prospective, la GPEC territoriale porte son attention de manière transversale sur le territoire. La mobilité des actifs est un sujet complexe, et un salarié préférera le plus souvent changer de secteur d'activité pour rester sur son territoire plutôt que l'inverse. La GPEC territoriale adopte donc la vision de l'individu en se nourrissant des GPEC de filières et d'entreprises.

## Deux ans après le lancement de la GPEC territoriale, peut-on établir un premier état des lieux ?

Toutes les régions françaises sont aujourd'hui parties prenantes, à la suite de la mobilisation relancée par les ministres concernés (circulaire du 29 juin 2010), qui ont demandé aux Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du

travail et de l'emploi (Direccte) de mettre en place des plans d'action. Nous allons pouvoir dresser un état des lieux et amorcer un premier travail d'analyse, afin de dessiner de grandes tendances, d'identifier des typologies de démarches – s'il y en a – et des axes de travail pour assurer un transfert des bonnes pratiques. La DGEFP s'inscrit dans son rôle d'impulsion et de fédération des initiatives, en aucun cas dans une logique normative.

## De quel périmètre territorial parle-t-on ici ?

Nous ne parlons pas de territoire administratif, mais de territoire de projet. En outre, il faut rappeler que la définition du territoire doit s'adapter en permanence aux réalités et ne pas rester figée. Aucune politique n'est aujourd'hui portée par un acteur isolé. Nous devons donc travailler sur un partenariat ouvert, fondé sur le dialogue social. La qualité de ce partenariat est le fondement même de la démarche de la GPEC territoriale. Elle permet de créer des synergies entre acteurs du service public de l'emploi, partenaires sociaux, collectivités territoriales, entreprises, chambres consulaires, Aract, acteurs de la formation... Dans cette démarche, chaque organisation et institution se doit de respecter le champ de compétence de l'autre, afin de favoriser des collaborations solides. Les services de l'État ont pour mission de faciliter l'émergence des projets portés par les acteurs territoriaux.

# La Lozère aux petits soins pour le secteur sanitaire

**Forts du constat que les emplois sanitaires et sociaux constituent un enjeu majeur pour la Lozère, les acteurs locaux de la filière se sont engagés dans une démarche de GPEC territoriale. À la clé, la mutualisation des besoins en formation et, en contrepoint original, celle aussi des ressources humaines.**

**E**n Lozère, le secteur sanitaire et social représente près d'un emploi sur trois. Plus encore, le département – le moins peuplé de France, avec 77 000 habitants – est un lieu historique d'accueil et de soins portés aux personnes handicapées. Le maintien et le développement de ces emplois constituent donc un enjeu détermi-



**« Cette action nous a aidés à mieux nous connaître entre structures. »**

**Nathalie Nurit, responsable du personnel du Château du Boy**

nant pour le territoire. Or, la branche professionnelle y connaît des mutations de plusieurs ordres. « Nous sommes passés d'une vision très militante de la prise en charge de la personne handicapée et de son entourage familial – et de tout ce que cela implique – à des pratiques professionnelles désormais plus sensibles aux questions de gestion et de qualité, analyse Magali Roussel, secrétaire générale régionale d'Unifaf Languedoc-Roussillon, l'OPCA\* de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif. Le nouveau cadre légal auquel nous devons nous soumettre implique en effet la mise en place de démarches

## • QUI ?

La Lozère et la filière sanitaire et sociale.

## • POURQUOI ?

Le secteur sanitaire et social, premier employeur du département, en forte mutation impliquant l'évolution des compétences et de nouveaux choix stratégiques.

## • COMMENT ?

Mener les entreprises à réfléchir ensemble sur les enjeux en termes de GPEC et aboutir à des pistes d'action collective.

d'évaluation par le biais d'Internet et de contrats d'objectifs et de moyens. »

## Des nouvelles formes de réflexion

« Dans ces conditions, se pose désormais la question de la rationalisation des modes de gestion (comme la rentabilisation des équipements), qui passe par la recherche de nouveaux marchés, mais aussi par l'évolution des compétences, le changement de métier nécessitant en effet un accompagnement », poursuit-elle. Avec l'Aract et une quinzaine d'établissements volontaires, Unifaf s'est lancé dans une démarche de GPEC territoriale. L'objectif est d'échanger pour abou-

tir à un diagnostic partagé des enjeux et des mutations – diagnostic qui a notamment donné lieu à un séminaire départemental en septembre 2009 – et pour mettre au point une action collective apte à apporter les réponses à l'ensemble de la problématique posée.

## Le succès de formations mieux structurées...

Dans le cadre de cette démarche, le Château du Boy, ancien établissement climatique pour enfants asthmatiques, reconverti en 1996 en centre de post-cure pour adultes alcoolodépendants, a réorganisé ses métiers : « À terme, tous les salariés seront qualifiés, dit Nathalie Nurit, responsable du personnel. La mise en œuvre de nouveaux référentiels métiers est utile à la construction des parcours professionnels et à l'émergence de fonctions transversales au sein de l'établissement. Par ailleurs, cette action nous a aidés à mieux nous connaître entre structures. Désormais, quand le besoin d'une formation se présente, nous nous appelons pour éventuellement la mettre en place ensemble. » Cette mutualisation constitue aussi une piste d'action pour les fonctions RH, jusque pour des postes de directeurs administratifs et financiers.

Les effets de la GPEC se font déjà ressentir sur le nombre des demandes de formation. Car, comme le constate Magali Roussel, « les plans de formation des établissements sont beaucoup plus structurés, et le budget alloué est en hausse ». La secrétaire générale régionale d'Unifaf Languedoc-Roussillon exprime cependant un regret : ne pas avoir mieux défini en amont les critères permettant d'évaluer, de façon quantitative, la réussite de la GPEC.

**PIERRE SAMPIETRO, responsable d'unité territoriale à la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte)**

## Mieux impliquer les principaux financeurs

Outre la réflexion sur la gestion des compétences, l'aspect des conditions de travail est essentiel. Il existe un lien direct entre l'organisation, la prévention des risques psychosociaux et l'évolution des métiers. Nous soutenons pleinement la démarche, d'autant que le secteur représente un élément stratégique pour le département. Mais, à titre personnel, je souhaiterais que nous conduisions une réflexion un peu plus politique, en

lien avec l'Agence régionale de santé et le conseil général, afin de confronter notre diagnostic à celui des principaux financeurs. Nous ne pourrions rien faire de sérieux sans éléments de contexte financier : ce sont eux qui tracent l'avenir. Toutes ces questions nécessitent un financement un peu hors-norme, lié à la particularité et à l'enjeu du secteur pour la Lozère. C'est un vrai défi qui se pose au département.



**Caroline Delabroy (journaliste)**

\* Organisme paritaire collecteur agréé.



Les ripeurs lorrains bénéficient d'une action territoriale d'envergure sur leurs conditions de travail. Orchestrée par l'Aract Lorraine, cette démarche livre ses premiers résultats concrets en la matière et devrait permettre une meilleure prise en compte des contraintes que vivent ces salariés.

# Le territoire comme marchepied

Cela commence en 2006 par un diagnostic dans une PME employant des ripeurs. L'objectif est alors d'amorcer une démarche de prévention des risques pour ces salariés qui ont un travail difficile : ils tirent les bacs à ordures dans les camions lors de la collecte des déchets, portent des charges lourdes, réalisent les tournées installés sur le marchepied à l'arrière du camion, subissant les vibrations de la route, sautent sur les trottoirs, sont exposés à des émanations toxiques... Un métier que l'on peut qualifier de pénible. « Les solutions à trouver à certains aspects de la pénibilité sortaient très largement du seul cadre de l'entreprise, explique Aline Dronne, chargée de mission de l'Aract Lorraine. Données de santé, dialogue avec les donneurs d'ordre privés et publics, avec les décideurs et concepteurs de l'outil de travail... Très vite, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait là matière à une démarche territoriale d'envergure. »

## Une réunion d'acteurs inhabituels

Différentes parties prenantes entrent donc dans la danse sous la houlette de l'Aract Lorraine, qui réunit tous les acteurs impliqués à différents niveaux dans la définition des conditions de travail de ces salariés. Trois groupes se mobilisent à partir de 2008 pour travailler sur les données RH et de santé, les pratiques de prévention et les relations donneurs d'ordre et prestataires. « Faire parler ensemble des acteurs qui n'ont jamais dialogué auparavant, en sortant aussi des habituels intervenants des conditions de travail, était politiquement difficile mais, concrètement, cela a mis en avant

### • QUI ?

Fédération nationale de l'activité déchet et environnement Est, services de santé au travail, Carsat, associations départementales des maires de France, CFDT, Direccte.

### • POURQUOI ?

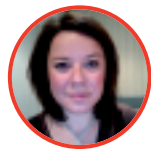
Améliorer les conditions de travail des ripeurs, salariés qui collectent les déchets.

### • COMMENT ?

Réunion des parties prenantes, enquête médicale, diagnostics en entreprises, décisions communes des actions à mener.

nous amener à écrire en commun un cahier des charges régulant le travail des ripeurs. Cela passe de la conception des bennes au plan de circulation des camions. En parler de manière franche et objective, en s'appuyant sur l'enquête médicale, c'est un vrai moyen d'améliorer les conditions de travail. » Reste à réunir dans les prochains mois les parties prenantes pour échanger sur les résultats de l'enquête menée par le médecin du travail (voir encadré). Et décider des actions à mettre en place : « En tant que maire des communes, nous sommes responsables de la santé de

**@CONTACT**  
Aline Dronne,  
Aract Lorraine,  
a.dronne@anact.fr



« Sortir des habituels intervenants des conditions de travail a mis en avant des enjeux majeurs. » Aline Dronne, Aract Lorraine

des enjeux majeurs reconnus, par tous », souligne encore Aline Dronne.

## Des parties prenantes responsables

« Nos salariés peuvent être exposés à des risques et, en tant qu'employeurs, nous en sommes responsables, explique Gérard Di Placido, président de la Fédération régionale de l'activité déchet et environnement Est. Cette démarche peut, par exemple,

ces salariés et responsables des comportements qui peuvent les mettre en danger ou rendre leur travail plus difficile, précise Jean-Michel Mérel, président de l'association des maires ruraux de la Moselle et maire de Ley. Nous pouvons agir sur l'organisation de la tournée, modifier la répartition des points de collecte. C'est pourquoi nous intéresser à cette action était de notre devoir. »

Béatrice Sarazin

FRANÇOIS JABOT, médecin du travail

## Les salariés aiment leur travail

En tant que médecin du travail, je suivais des ripeurs. Aussi, pour confirmer certaines données, nous avons proposé un questionnaire et obtenu cent cinq réponses des ripeurs sur leurs conditions de travail. Leurs contraintes sont bien identifiées mais il est aussi très inté-

ressant de constater que ces salariés aiment leur travail : l'activité au sein d'une équipe, à l'extérieur, avec des horaires leur convenant. Je trouvais intéressant que cette démarche permette aux décideurs de comprendre ce qui était le cœur du travail de ces salariés.



# Le pays de Vierzon sur le chemin de l'emploi

En réunissant élus, entreprises et partenaires locaux autour d'un projet commun de GPEC territoriale, le pays du Vierzon s'est lancé dans un plan d'actions expérimentales visant à lutter contre les effets de la crise du secteur industriel.

**@CONTACT**  
Isabelle Freundlieb,  
Aract Centre,  
i.freundlieb@anact.fr

Le pays de Vierzon se compose de trois communautés de communes réunissant vingt-cinq municipalités et du conseil général du Cher. C'est un territoire à caractère très industriel, qui se trouve confronté à d'importants enjeux de mutations économiques. Le bassin perd continuellement des emplois depuis une décennie et voit aussi diminuer le nombre de ses établissements, notamment en raison des problèmes de transmission : la population d'artisans, de commerçants et de chefs d'entreprise a baissé de 21 % entre 1999 et 2006.



« Nous avons démontré que le territoire est capable d'apporter des réponses. »

Isabelle Freundlieb, Aract Centre

À ce mouvement d'ensemble s'ajoute le vieillissement de la population locale qui, par ailleurs, favorise le développement d'une économie résidentielle.

**ANNE-CÉCILE HELBERT,**  
chargée de mission développement économique  
auprès du syndicat mixte du pays de Vierzon

## La GPEC territoriale diffère d'un pays à l'autre

Chaque territoire possède son particularisme... Le nôtre, par exemple, ne possède pas de maison de l'emploi. Face à ce type de constat, je pense qu'une démarche de GPEC n'est pas duplicable, tant elle découle des relations tissées entre les acteurs. Ici, nous nous connaissons mais n'avions pas l'habitude de travailler ensemble. Partager un diagnostic a permis à chacun de s'impliquer et de s'engager sur au moins l'une des actions que nous menons.

- **QUI ?**  
Les élus du pays de Vierzon.
- **POURQUOI ?**  
Répondre aux difficultés de l'industrie, bassin d'emploi très prégnant localement.
- **COMMENT ?**  
Par une démarche de GPEC territoriale qui a consisté à tester huit actions pour améliorer l'adéquation entre ressources humaines locales et évolution de l'emploi.

Pour autant, les atouts ne manquent pas : « Le pays, situé à un carrefour interrégional, bénéficie aussi d'un nœud autoroutier important, explique Isabelle Freundlieb, chargée de mission à l'Aract Centre. Mais cette position géographique stratégique ne se traduit pourtant pas sur le plan économique. Ce sont les acteurs du territoire eux-mêmes qui ont su mettre à jour cette problématique. Que cette prise de conscience vienne des élus est une bonne chose. »

## La photographie de l'emploi retouchée

Fort de cette analyse, le syndicat mixte du pays de Vierzon s'est en effet lancé en 2010 dans un projet de GPEC territoriale pour travailler sur l'adaptation des ressources humaines aux évolutions de l'emploi local. Dans ce but, la photographie du tissu économique et du marché du travail territoriaux a été confiée au cabinet Amnyos. Du diagnostic obtenu est ressorti un plan de huit actions expérimentales. L'Aract Centre pilote deux d'entre elles : d'abord, celle de la transmission des savoir-faire au sein des entreprises, concrétisée par des formations actions ; ensuite, celle de l'intégration et de la fidélisation des salariés envisagée comme levier de

développement et de performance des entreprises. Cette seconde action est menée conjointement avec Cap Entreprise, qui réalise des recrutements selon la méthode dite « IOD »\*. Celle-ci consiste à repérer les habiletés d'un candidat à occuper un poste. La personne recrutée est ensuite accompagnée pendant six mois, « le but étant de rendre l'emploi durable », souligne Isabelle Freundlieb.

## Coordonner au mieux l'offre et la demande

AMF, une société spécialisée dans la fabrication de matériel chirurgical pointu (implants, agrafes, broches...), a participé à la démarche. « Il n'y a pas deux pièces qui se ressemblent, déclare son gérant, Philippe Marx. Nous avons besoin de personnes ouvertes d'esprit, prêtes chaque matin à faire des choses différentes. Avant, le poste se définissait par une expression très laconique, du type "ouvrier polyvalent". » Isabelle Freundlieb poursuit : « La réflexion que nous avons menée avec AMF pour définir ses besoins a permis de coordonner l'offre et la demande d'emploi pour, finalement, recruter un senior. L'enjeu consiste à se placer au service de l'entreprise et de la personne active. Nous avons démontré que le territoire est capable d'apporter des réponses et, par exemple, de définir que s'il existe un problème de formation, il n'y a pas de souci pour en mettre une en place. » Le pays de Vierzon s'est laissé un an pour évaluer les différentes actions déjà lancées ; et est prêt, si de nouveaux enjeux de GPEC sont détectés, à les réorienter.

Caroline Delabroy

\* Intervention sur l'offre et la demande.

Les acteurs locaux, avec la médecine du travail, tentent de construire une meilleure politique de prévention et de détection au cas par cas de l'inaptitude au travail de certains salariés. Alternative innovante proposée : la circulation interentreprises à l'échelle du territoire.

# Le pays de Saint-Quentin teste les parcours de santé interentreprises

**D**irecteur industriel des usines du fabricant d'enveloppes La Couronne, Dominique Gruny s'est plus d'une fois vu confronté à l'inaptitude d'un salarié à son travail. C'est ainsi qu'il confie : « Les cas où il n'y a aucune solution de reclassement possible en interne sont durs à gérer et à vivre. » Face à cette forme d'impasse, l'idée est née d'une coopération entre entreprises du territoire. Ainsi, depuis 2010, plusieurs acteurs du Saint-Quentinois mènent leur réflexion sous l'égide de la médecine du travail de l'Aisne et du Centre d'ergonomie et de sécurité du travail Aract Picardie. Carole Pila, médecin du travail, indique : « L'objectif est de comprendre la façon dont sont gérées les inaptitudes, avec pour finalité principale de prévenir leur survenue, mais aussi de mieux les gérer lorsqu'elles sont, malgré tout, apparues. L'idée est de favoriser le maintien dans l'emploi, mais aussi les parcours professionnels. »

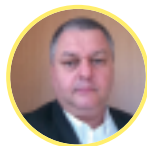
## Une nouvelle façon d'aborder la santé au travail

Une étude de faisabilité a d'abord été menée afin de déterminer les acteurs partenaires aptes à traiter cette question et à identifier les possibilités d'action. Résultat de ce premier travail : différents partenaires institutionnels (Carsat\*, Sameth\*\* et UT02\*\*\*) et sociaux (Medef, CFDT et FO), ainsi que quatre entreprises se sont associés dans cette démarche. « Pour que l'expérience soit pertinente, il était important que ces entreprises – parmi lesquelles on compte une centrale d'achat, une imprimerie et un site de conditionnement – possèdent des profils et des dimensionnements différents », explique Carole Pila, qui souligne aussi que « cette collabora-

- **QUI ?**  
Le territoire de Saint-Quentin.
- **POURQUOI ?**  
Favoriser le maintien dans l'emploi, trouver des alternatives aux inaptitudes.
- **COMMENT ?**  
Diagnostic mené auprès de quatre entreprises volontaires sur l'état de santé de leurs salariés ainsi que sur les pratiques RH.

tion en réseau et en interdisciplinarité est une nouvelle façon d'aborder la santé au travail. »

La procédure mise au point passe par plusieurs étapes. D'abord, par un diagnostic mené dans chaque entreprise



« Ne pas trouver de solution de reclassement en interne est dur à gérer et à vivre. » Dominique Gruny, directeur industriel

sur ses aspects démographiques et démarches RH propres. Ensuite, sur l'état de santé des salariés de chacune – en utilisant le questionnaire Evrest relatif au ressenti des conditions de travail (voir Travail et changement n° 324), complété d'un tableau de bord que remplit le médecin du travail. Vient enfin un temps de réflexion collective dont le but est de

dégager des actions communes. L'objectif, à terme, est d'élaborer un dispositif d'accompagnement généralisable à d'autres entreprises ainsi qu'à d'autres territoires.

« En fait, la démarche consiste en la mise en commun de problèmes rencontrés par l'une des entreprises lorsqu'elle ne parvient plus à réunir seule les conditions de maintien dans l'emploi de l'un de ses salariés », détaille François Guérin, consultant spécialiste des dynamiques territoriales, qui a participé à l'étude de faisabilité. Malgré ces progrès, « trouver une entreprise apte à proposer un poste compatible avec un handicap est long et peu simple », reconnaît Dominique

Gruny. Des difficultés auxquelles il faut ajouter – même l'entreprise adéquate une fois trouvée – celles relatives à la sécurité de l'emploi et à d'éventuels écarts de salaires.

### Caroline Delabroy

\* Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.

\*\* Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

\*\*\* Unité territoriale de l'Aisne.

### FRÉDÉRIC BRUGGEMAN,

consultant du cabinet Amnyos Mutations Économiques, qui a participé à l'étude de faisabilité

## Tester l'idée de la circulation des salariés

Trouver des solutions différentes – sous-entendu meilleures – de celles qui existent déjà pour répondre aux situations d'inaptitude d'un salarié est-il possible ? Peut-on prévenir les évolutions négatives liées aux conditions de travail et, lorsque cela n'est pas possible, va-t-on systématiquement trouver des parcours différents sur le

territoire ? Ces questionnements nous ont conduits à tester l'idée de la circulation des salariés entre les entreprises sur un même territoire. Nous ne sommes qu'au début de ce projet, mais cette tentative cherche à envisager le marché local du travail comme un espace de circulation possible pour les salariés.



En l'absence d'actions menées sur la mixité, les acteurs du pays Beaujolais ont utilisé un logiciel qui leur a permis de recueillir suffisamment de données pour mener à bien leur réflexion et déterminer les actions à engager.

# Pays Beaujolais : un logiciel libre pour ouvrir le monde du travail aux femmes

\* Pour plus d'informations, consulter l'outil en ligne :

<http://altercarto.fr/FB>

Aucune action en faveur de l'égalité professionnelle recensée, aucun accompagnement pour aider les femmes à intégrer des métiers qui, pourtant, recrutent. Ce constat – plutôt accablant –, dressé dans le cadre du contrat territorial emploi formation du pays Beaujolais, a conduit les acteurs locaux à s'emparer de la question du genre. Engagée sous l'angle local, cette action expérimentale a été pilotée par la mission régionale aux droits des femmes, en partenariat avec le service de l'emploi de la Direccte et la sous-préfecture de Villefranche-sur-Saône. Un projet commun qui visait à construire une analyse des enjeux en matière d'égalité et de mixité, pour surtout mener à l'identification de pistes d'action.

« Il ne s'agissait pas d'être dans une posture d'expert, indique Laurence Langer du cabinet Actions et Politiques publiques, qui a mené cette analyse. Bien au contraire, il était question d'animer un travail collaboratif sur le territoire. » Pour ce faire, c'est l'outil Gaïamundi\* qui a été retenu : « Ce logiciel libre, précise Laurence

## • QUI ?

Le pays Beaujolais.

## • POURQUOI ?

Pallier l'absence d'actions territoriales en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

## • COMMENT ?

Avec le support technique d'un logiciel libre de recueil de données, les acteurs locaux ont mené une analyse collaborative sur les enjeux de la mixité dans le monde professionnel.

Langer, compile des données choisies par les acteurs eux-mêmes. Tous les membres du groupe en ont été dotés afin de mener une enquête d'envergure consacrée à la mixité sur l'ensemble du territoire. « C'est l'ensemble des questions glanées qui devait ensuite mener à la réflexion puis à l'élaboration de solutions viables.

## De grandes disparités révélées

Pour Pierre-Yves Garguil, directeur de l'agence Pôle emploi de Tarare, cette démarche a mené à « objectiver les réalités socio-économiques très différentes d'un canton à l'autre ». De fait, cette collecte d'informations a mis en exergue une « genrification » marquée des rôles sur le territoire, un taux d'activité des femmes variable selon les zones rurales et urbaines, des écarts de salaires au détriment des femmes...

À partir de cette analyse du pays Beaujolais, sont ressorties des tendances, des opportunités d'emploi jusque-là oubliées pour les femmes... Le croisement des données et la comparaison commune par commune montrent en effet que des synergies sont envisageables, à condition, notamment, de mettre en place des plans de formation. Il apparaît ainsi que des

métiers, considérés comme typiquement masculins – l'agriculture, le maraîchage, la viticulture et même des métiers du BTP – offrent de réelles possibilités aux femmes.

## Les atouts du microterritoire

D'ailleurs, « les évolutions techniques et la mutation des exploitations ont ouvert le jeu », assure Philippe Bonnet, responsable du pôle ressource à la Chambre d'agriculture du Rhône, qui ajoute que les femmes ont déjà démontré leur réactivité et leur capacité de développer de nouveaux produits, notamment au moment de la crise viticole. « Communiquer sur le fait que nos métiers sont aussi bien ouverts aux femmes qu'aux hommes est surtout pertinent au niveau d'un microterritoire », estime-t-il.

Pour Camille Chabredier, animatrice territoriale de l'UT 69 de la Direccte, « partir de l'égalité entre les femmes et les hommes, c'est avancer sur le chantier de la lutte contre les discriminations de façon générale. Le faire à l'échelle infradépartementale est pertinent : cela influe sur les politiques publiques de l'emploi et de l'insertion, à condition, bien sûr, que les entreprises et les élus reconnaissent l'existence d'une problématique. » Délégué syndical régional CFTC, Jacques Perney fait, quant à lui, le constat de l'absence de dialogue social sur le sujet : « Les entreprises ne sont pas suffisamment sensibilisées sur la mixité, et les inspections du travail n'ont pas assez de moyens pour les y contraindre. » C'est pourquoi il plaide pour une exploitation pleine et entière des rapports de situation comparée auxquels les entreprises de plus de cinquante salariés doivent être assujetties.

Caroline Delabroy

**ODILE HOVER**, chargée de mission à l'égalité professionnelle à la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité de Rhône-Alpes



## Notre vocation est d'impulser un message.

Cette démarche visant à faire travailler ensemble des territoires différents n'est qu'une première étape. Il faut à présent que les moyens soient dédiés pour que des actions formation soient mises en place et que les acteurs puissent utiliser et s'appropriier l'outil Gaïamundi. Notre mission de service public est d'impulser un message et des actions pour que les acteurs s'emparent de la politique publique d'égalité entre les hommes et les femmes et l'inscrivent dans toutes les actions du territoire.

# La Martinique garde le Cont'act

Orchestrée par l'Aract Martinique, la Convention territoriale pour l'amélioration des conditions de travail (Cont'act) vise à conjuguer conditions de travail et territoire, dans une perspective de développement durable. Un projet d'envergure qui doit bientôt prendre un nouveau cap.

« **N**ous sommes partis d'une démarche de gestion territoriale des emplois et des compétences car les entreprises, notamment dans le secteur du tourisme et dans la filière nautique, ne parviennent pas à fidéliser leurs salariés, explique Sylvestre Labeau, en charge du projet à l'Aract Martinique. Cela nous a menés à réfléchir à une dynamique territoriale cohérente. En accord avec l'Espace Sud Martinique, qui regroupe douze des trente-quatre communes de l'île, nous avons signé en 2009 une convention très explicite

## • QUI ?

La Communauté d'agglomération de l'espace Sud Martinique (Caesm), la Maison de l'emploi, les partenaires sociaux et l'Aract Martinique.

## • POURQUOI ?

Faire des conditions de travail un axe du développement durable.

## • COMMENT ?

Rendre visible le lien entre amélioration des conditions de travail et performance économique, diffuser des outils, mutualiser méthodes et démarches.



« Notre rôle consiste à faciliter la réflexion et à communiquer sur le lien entre social et économique. » Sylvestre Labeau, Aract Martinique

sur le lien qui peut être fait entre territoire, conditions de travail et développement durable. » Tout l'intérêt de cette démarche territoriale est résumé dans ces quelques lignes extraites de Cont'act, la Convention territoriale pour l'amélioration des conditions de travail, signée entre l'Aract et la Caesm : « Le développement durable accorde autant d'importance à l'amélioration des conditions de vie en général qu'à l'amélioration des conditions de travail en particulier, dans la mesure où le travail représente une part importante de la vie. »

## Montrer l'interaction économie-social

Concrètement, élus, partenaires sociaux et acteurs clés des entreprises sont engagés dans cette démarche et construisent un partenariat s'appuyant sur un maillage des dimensions sociales et économiques du travail. Ils s'y engagent non pas comme de « simples régulateurs mais comme des animateurs préoccupés par la compétitivité des entreprises de leur territoire », souligne encore

la convention. « Quant à notre rôle, en tant qu'acteurs de l'amélioration des conditions de travail, il consiste à faciliter la réflexion et à communiquer le plus possible sur le lien entre économique et social, poursuit Sylvestre Labeau. Pour ce faire, courant 2010, nous avons participé à la mise en place de petits déjeuners thématiques et à une conférence de presse organisés par la Maison de l'emploi de l'espace Sud Martinique. »

## Un projet politique

« Nous avons transféré de la connaissance sur les conditions de travail aux chargées de mission de la Maison de l'emploi, précise Sylvestre Labeau, et singulièrement sur le Dispositif compétence emploi (DCCE). C'est un outil créé en 2003 par l'Aract Martinique pour accompagner les très petites entreprises (TPE) dans leur démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en intégrant la question des conditions de travail et en tenant compte de leur spécificité. Les liens possibles avec

la GPEC doivent être explicités. Les compétences des salariés doivent être adaptées à des entreprises aux organisations de travail fluctuantes, dans une société martiniquaise en pleine évolution, qui a besoin de tracer des perspectives d'avenir. »

C'est donc bien un projet « politique » qui doit ici porter l'amélioration des conditions de travail, pour que se dessine un projet de société. D'où la nécessité d'impliquer des élus et des instances politiques décisionnelles. Bien entendu, les partenaires sociaux de l'île sont parties prenantes, favorisant l'approche tripartite des conditions de travail et facilitant la mise en œuvre de la convention dans les organisations du travail. « Nous entrons dans une nouvelle phase de l'action par la définition d'une stratégie de développement avec l'Espace Sud pour orienter la suite de notre travail. Cela dépend de choix politiques majeurs que nous attendons », conclut Sylvestre Labeau.

Béatrice Sarazin

@CONTACT  
Sylvestre Labeau,  
Aract Martinique,  
s.labeau@anact.fr

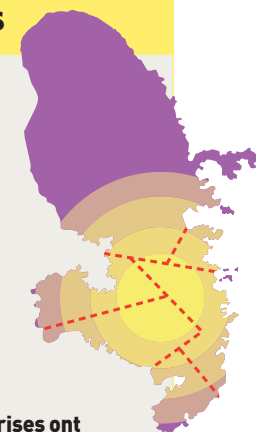
## Le territoire de l'Espace Sud Martinique en chiffres

- 12 communes
- 118 137 habitants
- 27 205 emplois
- 8 548 établissements dont 4 230 établissements du secteur tertiaire répartis comme suit :
- Industries : 831
- Construction : 1 332
- Commerce : 2 155
- Services : 4 230.

**76,80 % des emplois et 49 % des entreprises ont une activité relevant du secteur tertiaire.**

**75,9 % des entreprises sont des TPE.**

Source : tableau de bord 2009 - Agence d'urbanisme et d'aménagement de la Martinique (Aduam).



# Enquêter les territoires pour agir sur les contextes de travail

Formaliser une démarche outillée pour enquêter les territoires et agir sur leurs contextes de travail : tel est le défi relevé par le Réseau Anact. Grâce à différents outils développés avec Cité publique\*, un dispositif d'enquête sur les territoires du travail a été mis sur pieds : Âges, travail, territoire, lecture des agencements significatifs (Atlas). Cette démarche s'appuie sur une technologie Web de cartographie dynamique\*\* et une conduite de projet collaborative.

Fiche réalisée par Vincent Mandinaud - v.mandinaud@anact.fr

## Boîte à outils Atlas

OUTIL Gaïamundi.fr	QU'EST-CE QUE C'EST ?	À QUOI ÇA SERT ?
	<p>Plate-forme de construction et de mise en scène de données cartographiques et textuelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapprocher des données (villes, genre, travail...) sur des cartes et capitaliser les expériences et les apprentissages des usagers</li> </ul>
<p>PageCarto.fr</p> 	<p>Module d'animation cartographique statistique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer la contextualisation territoriale des phénomènes socio-économiques</li> </ul>
<p>Serpent de mer – Altercarto.com</p> 	<p>Système d'échange de données (stockage de cartes, de données, service et appui logistique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager les données, outils et méthodes de production de connaissances et mutualiser leurs usages</li> </ul>
<p>Rose des vents – altercarto.fr</p> 	<p>Système de recherche et d'organisation des données</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter la recherche de données par visualisation cartographique</li> </ul>
<p><b>La méthode Pactt</b> MÉTHODE D'ENQUÊTE POUR AGIR SUR LES CONDITIONS ET LES TERRITOIRES DU TRAVAIL</p>	<p>UNE CONDUITE DE PROJET COLLABORATIVE AVEC DES ÉTAPES CLEFS :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problématisation et composition des groupes de travail</li> <li>- Définition des mailles territoriales</li> <li>- Élaboration de cahiers de données</li> <li>- Scénarisation de l'animation cartographique</li> <li>- Analyse des configurations territoriales et reconnaissance des contextes de travail</li> <li>- Identification des territoires d'action et des lieux de discussion</li> <li>- Participation à un réseau de mutualisation de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter la concertation entre les parties prenantes du développement économique et social des territoires, qui reconnaissent au travail et à ses conditions d'exercice un caractère stratégique pour le développement des entreprises et des territoires</li> </ul>

Outils et méthode accessibles via [www.atlas.fr](http://www.atlas.fr).  
 \* Bureau d'études et de recherche en sciences sociales : <http://citepublique.fr>.  
 \*\*Licence GNU-GPL.



## RENFORCER LES LIENS ENTRE TERRITOIRE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

- **L'ENJEU D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL « DÉBORDE » DU CADRE STRICT DE L'ENTREPRISE**
  - Problématique de filière
  - Problématique de relations donneurs d'ordre/sous-traitants
  - Problématique d'interaction travail/hors travail (articulation des temps sociaux, par exemple)
- **DES RELATIONS DURABLES ENTRE TERRITOIRE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**
  - Territoire comme facteur de production et comme espace institutionnel interférant sur la réalisation du travail
  - Conditions de travail comme facteurs de développement territorial
  - Entreprises et territoires articulant qualité de vie au travail et hors travail
- **QUATRE REGISTRES DE PROXIMITÉ À COMBINER**
  - Registre géographique
  - Registre institutionnel et administratif
  - Registre organisationnel
  - Registre des réseaux de sociabilité

**CONCLUSION** → Les liens entre les territoires et les conditions de travail ne sont *a priori* pas évidents. Pourtant, ils le deviennent lorsqu'on regarde de plus près les interactions des entreprises avec leur environnement.



## ORGANISER UN SYSTÈME SPÉCIFIQUE D'ACTEURS SELON UNE PROBLÉMATIQUE DONNÉE

- **ACTEURS « CLASSIQUES » DU CHAMP DE L'EMPLOI**
  - Institutions
  - Services publics de l'emploi
  - Collectivités territoriales
  - Dirrecte
  - Politiques publiques
  - Oref (Observatoires régionaux emploi formation)
- **ACTEURS « TRADITIONNELS » DU CHAMP DES CONDITIONS DE TRAVAIL**
  - Partenaires sociaux
  - DRH
  - Médecins du travail, préventeurs
  - Consultants
  - Orst (Observatoire régionaux de santé au travail)
  - Universitaires
- **ACTEURS « INHABITUELS » DU CHAMP DES CONDITIONS DE TRAVAIL**
  - Élus des collectivités territoriales
  - Communes ou communautés de communes
  - Acteurs de l'emploi
  - Acteurs de la formation, OPCA (Organismes paritaires collecteurs agréés) et chambres consulaires

**CONCLUSION** → Nombreux sont les acteurs qui peuvent participer à l'émergence de territoires d'action, qui associent des interlocuteurs habituellement décalés du champ des conditions de travail ou, d'ordinaire, plutôt sur des questions d'emploi avec les interlocuteurs habituels des entreprises sur la question de l'amélioration des conditions de travail.



## DÉFINIR DES MODALITÉS D'ACTION

- **PARTAGER LE QUESTIONNEMENT**
  - Quels thèmes traiter ?
  - Quelle organisation du territoire ?
  - Quel « portage » politique ?
  - Quels acteurs ?
- **ENQUÊTER : UN MOYEN DE COMPRENDRE ET D'AGIR SUR LES CONTEXTES DU TRAVAIL**
  - Analyse des configurations territoriales et reconnaissance des contextes de travail
  - Identification des territoires d'action et des lieux de discussion
  - Participation des réseaux de mutualisation de ressources
- **ORCHESTRER LES ACTIONS À MENER**
  - De sensibilisation
  - D'animation
  - De formation
  - De traduction

**CONCLUSION** → Toutes ces questions préalablement posées permettent de mieux discerner les territoires d'action et de se donner les moyens d'agir plus efficacement sur le travail et ses conditions de réalisation.

## OUVRAGES ET RAPPORTS

**Démographie et mutations économiques: les territoires en mouvement. Troisième université d'été « Emploi, compétences et territoires »**, Stéphane Michun, Éric Verdier et Nadine Richez-Battesti, Centre d'études de recherches sur les qualifications (Cereq), coll. « Relief », janvier 2011, 126 p.

**Entreprises et territoires**, Jacques Bonnet et Céline Broggio, éd. Ellipses, 2010, 238 p.

**GTEC, gestion territoriale des emplois et des compétences. Une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences**, Sol et civilisation, décembre 2010, 110 p.

**Territoires, territorialités, territorialisation: controverses et perspectives**, Martin Vanier, Bernard Debarbieux, Patrice Mele, Pierre Musso et Emmanuel Lima, Presses universitaires de Rennes, coll. « Espace et territoires », 2009, 228 p.

**Repenser le développement territorial? Confrontation des modèles d'analyse et des tendances observées dans les pays développés**, Magali Talandier et Laurent Davezies, éd. La Documentation française, coll. « Puca », 2009, 144 p.

**Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes**, Jacques Igalens et Sébastien Point, éd. Hermès, 2009, 211 p.

**Formation, emploi, territoires**, Olivier Mériaux, Éric Verdier, Christian Azais et Bernard Hillau, éd. Erès, coll. « Espaces et sociétés », 280 p.

**Mondialisation, villes et territoires**, Pierre Veltz, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », 2005, 270 p.

## ARTICLES

« **Responsabilité sociale. Vers un partenariat durable avec les sous-traitants** », Caroline Fornieles, *Entreprise & Carrières*, n° 1045, 19 avril 2011, pp. 20-29.

## FORMATIONS DU RÉSEAU ANACT

Vous êtes chef d'entreprise, dirigeant, syndicaliste, élu, consultant, professionnel des fonctions publiques, universitaire, etc. et cette méthode d'enquête et d'action sur les contextes de travail vous intéresse ? Inscrivez-vous vite à la session de formation « Enquêter les territoires pour agir sur les conditions et les territoires du travail », à Lyon le 4<sup>e</sup> trimestre 2011. Attention, le nombre de places est limité. Contact : formations@anact.fr.

« **Prévention des risques du travail et territoires d'action: quelles compétences collectives?** », Éric Verdier, Centre d'études de recherches sur les qualifications (Cereq), janvier 2011, pp. 51-59.

« **Le monde social d'une petite usine. Relations individuelles et groupales** », Christophe Brochier, *Revue française de sociologie*, n° 52-1, janvier 2011, pp. 3-36.

« **Stratégies de développement durable: combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise** », *Revue française de gestion*, n° 204, mai 2010.

« **Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes: enjeux, acteurs, recherches** », André Sobczak et Ariane Bertoin Antal, *Revue Management & Avenir*, n° 33, mars 2010, pp. 116-316.

« **Gouvernance territoriale et place des organisations syndicales. Les enseignements d'une recherche-action** », Jacques Perrat, *Analyses & documents économiques*, n° 111-112, avril 2009.

« **L'entreprise, fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations interorganisationnelles?** », Marie Raveyre, *Revue Management et avenir*, 2009, n° 27, p. 86-105.

« **Socio-économie de proximité** », Olivier Bouba-Olga et Michel Grosseti, *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, sept. 2008, pp. 311-328.

Consultez le dossier « **50 initiatives régionales pour le développement territorial et la qualité de vie au travail** », réalisé par l'Anact lors des rencontres entre le Réseau Anact et l'Association des régions de France, sur [www.actdoc.anact.fr](http://www.actdoc.anact.fr)

Dossier spécial « **Dialogue social et territoires** », avec des analyses (Jean-Michel Bergère, Danièle Kaisergruber, Jean-Yves Boulin, Claude-Emmanuel Triomphe...) et des exemples piochés en Europe sur [www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu), rubrique « Europe et globalisation ».

Le portail de l'aménagement du territoire propose un dossier « **Territoires et innovation** », une nouvelle approche théorique pour favoriser l'amorçage, le développement et l'ancrage du processus d'innovation dans les territoires, appuyée par des outils concrets, sur [www.territoires.gouv.fr/territoires-et-innovation](http://www.territoires.gouv.fr/territoires-et-innovation)

sur le web ← sur anact.fr ←



**TRAVAIL ET CHANGEMENT**, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication: Jean-Baptiste Obéniche — directeurs de la rédaction: Gilles Heude — Dominique Vandroz — directrice technique et scientifique: Pascale Levat — rédactrice en chef: Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier: Aline Dronne, Isabelle Freundlieb, Sylvestre Labeau, Vincent Mandinaud, Julien Pelletier, Didier Thomas.

Réalisation Reed Publishing — chef de projet: B. Lacraberie; journalistes: C. Delabroy, M. Jaouiën; secrétaire de rédaction: G. Hochet; directrice artistique: A. Ladevie; illustratrice: S. Allard; fabrication: M-N Faroux — 52, rue Camille Desmoulins 92448 Issy les Moulineaux cedex — impression: imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue.

Dépôt légal: 3<sup>e</sup> trimestre 2011. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél.: 04 72 56 13 13.