

Mai 2012

# VERS UN NOUVEAU DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL



Ou comment, au sein d'un territoire, collectivités, organismes et entreprises peuvent œuvrer à la réalisation d'une vision partagée.

**Ce rapport est le fruit du travail de réflexions**  
*menées par la commission Dialogue Social composée de Frédérique Biesse, Marie Thérèse Leclerc de Hauteclouque, Adeline Mongrué, Corinne Pichard, Abdénour Aïn-Séba, Pierre-Jean Balban, Pierre François Canet, François Coutard, Jean Pierre Cressy, Thierry Doutriaux, Yves Pinaud, Antoine Pivot.*

**Nous remercions également** *Alain Dumont, Délégué Général de la Fondation Condorcet, Jean-Paul Guillot, Président de l'association Réalités du Dialogue Social et Jean Marc Lucchese, Responsable d'étude à la Direction de l'évaluation et des études économiques chez OSEO qui ont accepté de venir nous rencontrer et de réagir sur nos propositions.*

**Rédaction** *Bruno Tilliette*

**Création graphique** *Cora Texier*



## SOMMAIRE

### Édito

- Message du Président  
Vers la performance globale du territoire
- 1** • Le dialogue social, clé de la performance des entreprises
- 2** • Expérimenter le dialogue social territorial
- 3** • Le dialogue social territorial, un outil de transformation
- 4** • Les six leviers pour instaurer le dialogue social territorial



## VERS LA PERFORMANCE GLOBALE DU TERRITOIRE

**U**n des objectifs qu'assignait Jean Mersch, fondateur du CJD en 1938, aux chefs d'entreprise, était « d'organiser, dans le climat voulu, le travail de ceux qu'il dirige en vue du bien moral et matériel de chacun d'eux ». Et, ajoutait-il, « les luttes d'intérêts que nous avons connues dans le monde de la production et du travail doivent faire place à une coopération harmonieuse ».<sup>1</sup>

Le dialogue social est un des composants essentiels du patrimoine génétique de notre mouvement, car nous pensons qu'il est la clé du bon fonctionnement de nos entreprises et de la vie économique. Depuis 74 ans, nous n'avons cessé de militer pour l'amélioration de ce dialogue social dont on peut déplorer qu'il fonctionne encore trop souvent, dans notre pays, sur le mode du conflit alors qu'il devrait passer par la voie plus constructive du contrat.

Nous avons toujours tendu la main aux partenaires sociaux en soutenant, par exemple, dès 1945, la création des Comités d'entreprise, puis, en 1968, celle de la section syndicale et la présence des délégués syndicaux au sein des entreprises, ou encore en proposant, en 1986, la mise en place de Conseil d'entreprise dans les PME, trop souvent oubliées des syndicats.

Plus récemment, trois rapports<sup>2</sup>, publiés en 2000, 2003 et 2009, témoignent de notre attachement à développer une culture de la négociation dans les entreprises et à proposer des solutions nouvelles pour rendre le dialogue social réellement efficace.

### UN FACTEUR DE BIEN-ÊTRE

Pourquoi ce dialogue est-il si important à nos yeux, plus important que jamais ? D'abord parce qu'il est un facteur de « bien-être » en entreprise. Le stress, la souffrance au travail, dont les médias se font largement l'écho, sont très souvent la conséquence d'une absence de dialogue. « On ne nous entend pas, on ne nous informe pas » se plaignent, à juste titre, nombre de salariés. Et ce sont cette absence d'écoute, cette impossibilité à échanger sur les difficultés dans le travail, cette impuissance à faire reconnaître son point de vue qui créent des tensions et minent le moral des uns et des autres.

Le dialogue, au contraire, permet de se comprendre, de faire un pas l'un vers l'autre et d'apaiser les conflits. En discutant ensemble, de

bonne foi, on s'aperçoit très vite qu'il faut parfois peu de chose pour améliorer les conditions de travail, redonner du sens à celui-ci et rendre chacun plus heureux. C'est plus une question d'état d'esprit que de moyens financiers. Et, en observant les entreprises où les salariés sont respectés, il apparaît clairement qu'elles n'ont rien à envier, en matière de performance économique, à celles qui sont moins soucieuses de leur personnel et surtout qu'elles sont plus durables et qu'elles affrontent mieux les crises. Qui ne voit, au quotidien, qu'une personne qui exerce son travail dans de bonnes conditions est naturellement plus motivée et a donc toutes les chances de travailler mieux, d'être plus réactive, de prendre des initiatives et finalement d'apporter plus à l'entreprise ?<sup>3</sup>

1 - Citations extraites du premier cahier « Jeune Patron », publié au milieu des années 1940.

2 - Dialogue social, l'entreprise de tous, mai 2000 ; Dialogue social, instaurer une culture de la négociation dans les entreprises, avril 2003 ; Dialogue social, explorons de nouvelles voies, mars 2009.

3 - Voir le rapport d'étape sur le Bien-être en entreprise publié par le CJD en 2010 et consultable sur le site [jeunesdirigeants.fr](http://jeunesdirigeants.fr). Il y est montré que le dialogue social participe au bien-être dans l'entreprise, mais que celui-ci est un sujet plus vaste qui implique chacun dans l'entreprise.



## UN VECTEUR DE PERFORMANCE GLOBALE

Le dialogue social est aussi, pour nous, un des principaux leviers de mise en œuvre de la démarche de performance globale. Celle-ci repose, en effet, sur la recherche permanente d'un équilibre entre les performances économique, sociale, sociétale, environnementale et a pour objectif la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Comment trouver cet équilibre entre les intérêts souvent contradictoires des uns et des autres (salariés, dirigeants, fournisseurs, actionnaires...), si ce n'est en pratiquant un dialogue permanent, systématique et sincère ? En mettant en place des structures de dialogue où chacun peut s'exprimer librement, sur tous les thèmes, dans des discussions ouvertes, en respectant les convictions des autres. La performance globale de l'entreprise ne peut se construire efficacement et obtenir l'adhésion de tous que dans l'échange et le dialogue qui vont permettre de s'en approprier les enjeux.

## UN ACTEUR DU TERRITOIRE

Ainsi, c'est parce que nous croyons aux vertus du dialogue social pour rendre l'entreprise plus humaine et que nous constatons qu'il relève encore d'un certain autisme de la part des partenaires sociaux traditionnels, que nous proposons, dans ce rapport, ce qu'on peut appeler une petite révolution : expérimenter le « dialogue social territorial ». On trouvera, dans les pages qui suivent, les explications détaillées de cette nouvelle approche que nous soumettons à la réflexion de tous ceux qui en ont assez du dialogue de sourds de l'actuel paritarisme. Mais le principe

en est simple. Il répond à deux exigences : permettre aux TPE/PME, en mutualisant leurs ressources, d'accéder à un dialogue social plus structuré et rendre ce dialogue plus efficace en le rapprochant des besoins réels des entreprises, des salariés et des bassins d'emplois où ils sont implantés. Il s'agit de dépasser les actuels cloisonnements entre les différents acteurs locaux pour les pousser à coopérer étroitement et avec des objectifs communs à la dynamisation du territoire. Corrélativement, il s'agit également de renforcer les liens qui unissent entreprises et territoires <sup>4</sup>. On le sait, plus une région est active en matière d'infrastructures, de transport, d'éducation, de logement, de culture, mieux les entreprises se portent. Et mieux celles-ci se portent, plus les régions se développent.

Le dialogue social territorial s'ouvre, de ce fait, à de nouvelles parties prenantes, exclues du système représentatif officiel, et pourtant directement concernées : collectivités et associations locales, acteurs de la vie du territoire pour enclencher le cercle vertueux d'un développement harmonieux et pérenne. Il cherche, à ce niveau de proximité, à concilier concrètement leurs attentes respectives. Il repose sur la nécessité de renforcer la solidarité des territoires dans un esprit de codéveloppement économique et social. Il travaille, en quelque sorte, à la performance globale du territoire.

*Michel Meunier,  
Président national du CJD  
2010-2012*

4 - Voir notre rapport : Entreprises et territoires : un destin commun, repris sous le titre : « Les entreprises ne peuvent pas croître dans le désert », dans l'ouvrage Vers un libéralisme responsable, CJD, Éditions d'Organisation, 2004.



## LE DIALOGUE SOCIAL, CLÉ DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

A quoi sert le dialogue social ? Apparemment incongrue, la question mérite d'être posée tant le dialogue social semble inefficace, voire inexistant dans notre pays. Le dialogue est censé prévenir les conflits. Or, il n'intervient, la plupart du temps que tardivement, pour les résoudre. Et son succès sera alors proportionnel à la dureté du conflit. Plus on aura été loin dans la bataille, semblent penser les partenaires sociaux, meilleure sera la négociation, chacun pensant qu'il en sort vainqueur.

### INTÉRÊTS BIEN COMPRIS

Qu'il soit fait de négociation, de consultation ou de simples échanges d'information, le dialogue social en amont est pourtant une exigence inhérente à toute organisation ayant recours au travail salarié. Celui-ci fonde, dès la première embauche, une nouvelle partie prenante, différente de celle des dirigeants et des actionnaires (qui, dans les PME, sont souvent les mêmes) et dont les intérêts ne peuvent se confondre. Des intérêts communs existent, bien évidemment, sans lesquels cette collaboration salariale n'aurait pas lieu d'être, autour de la réussite commune, de la prospérité et de la pérennité de l'entreprise. Mais les intérêts divergent autour du partage de la valeur ajoutée, des priorités que les dirigeants fixent à l'entreprise et des attentes qu'en ont les hommes et les femmes qui la composent.

L'objet d'un dialogue social bien compris est d'essayer, par la discussion, d'inscrire dans la durée des compromis équilibrés entre toutes les parties prenantes pour que chacune

y trouve son compte. Le bon dialogue social sert ainsi à mettre de l'huile dans les rouages, de la fluidité et de la plasticité dans l'organisation de l'entreprise. Il est source de performance globale. Son absence, au contraire, en grippe le fonctionnement et met plutôt de l'huile sur le feu.

### RAPPORT DE FORCE

Notre pseudo « dialogue social » actuel s'est organisé, dans les grandes entreprises, autour des organisations syndicales qui se sont historiquement construites dans une culture de lutte et d'opposition davantage que dans une culture de négociation et de recherche de compromis, cette dernière présupposant toujours que l'on soit capable d'accepter que les revendications de l'autre puissent être fondées. En face, elles trouvent des organisations patronales, également en crise, figées, qui veulent imposer une seule vision, la leur, le plus souvent définie par les grandes entreprises au service de leurs seuls actionnaires.

*L'objet d'un dialogue social bien compris est d'essayer, par la discussion, d'inscrire dans la durée des compromis équilibrés entre toutes les parties prenantes pour que chacune y trouve son compte.»*

Ce syndicalisme à dominante contestataire a engendré, non seulement une forte réticence patronale à reconnaître les délégués syndicaux comme interlocuteurs légitimes, mais également une forte prise de distance des salariés. Ces derniers restent très faiblement syndiqués, soit par peur des représailles patronales (parfois avérées), soit surtout parce qu'ils s'interrogent sur la représentativité réelle de ce syndicalisme et donc sur sa capacité à régler concrètement leurs problèmes. Mais aussi parce qu'ils savent, qu'à la fin, l'État interviendra pour mettre tout le monde d'accord.

La deuxième caractéristique de ce paritarisme à la française est, en effet, qu'il se joue le plus souvent « dans les hautes sphères », au niveau national et demeure sous la coupe permanente de l'interventionnisme de l'État. Les acteurs dominants en sont en effet les représentants de la puissance publique, les responsables des centrales syndicales et ceux des grandes organisations patronales. Tous raisonnent en termes de grandes entreprises et de grandes masses et considèrent leurs décisions et leurs accords comme s'appliquant à toutes les entreprises et à tous les salariés, sans distinction de taille ou de spécificité géographique.

### UNIFORMISATION

N'est-il pas temps de sortir d'une logique conflictuelle et centraliste dont en réalité, tout le monde sort plus ou moins perdant, et plus encore les PME/TPE et leurs collaborateurs ? Faute d'acteurs pour un véritable dialogue de proximité, celles-ci sont obligées de s'en remettre, par l'intermédiaire de leur branche, à un système de conventions collectives censé représenter un relais et un facilitateur entre la loi et l'entreprise. Mais, dans les faits, ce système de conventions est souvent un fatras de dispositifs, loin de la réalité, de la cohérence et de l'homogénéité des métiers.

Géré par et pour des appareils, souvent très loin des personnes qu'il devrait représenter, le prétendu dialogue de branche pérennise, dans son immense majorité, une culture de l'immobilisme, entre conservatisme des uns et esprit de surenchère des autres, incapable d'innovation, d'audace et d'avancées concrètes sur les grands sujets.

Par ailleurs, la mise à jour des conventions collectives enregistre toujours un retard par rapport à la vitesse de réalisation des évolutions réelles dans l'entreprise. A titre d'exemple, dans beaucoup de conventions collectives, certains métiers qui y figurent, ont disparu et de nouveaux métiers existants n'apparaissent pas encore.

Au lieu d'être le niveau intermédiaire qui filtre, adapte les règles générales aux cas particuliers et, surtout, impulse la négociation au niveau de l'entreprise, les branches sont



devenues le goulot d'étranglement du dialogue social. Elles uniformisent, là où, au contraire elles devraient tenir compte de la variété des entreprises, des métiers et des personnes. Point positif qu'il convient cependant de rappeler : elles permettent d'avoir des règles communes dans un métier évitant ainsi le « dumping social » entre entreprises du même secteur.

## DIVERSITÉ

C'est d'ailleurs cette diversité croissante des problématiques des entreprises, petites ou grandes, qui rend plus que jamais nécessaire que s'instaure un véritable dialogue social permanent, au plus près du terrain. Comment, dans un monde en perpétuelle mutation, anticiper les évolutions, innover socialement, s'il faut, à chaque fois, pour faire bouger les choses, en passer par la grève et attendre les retombées des décisions nationales ?

Pire encore, comment dialoguer quand on n'a pas d'interlocuteur ? Car le cadre légal du dialogue social exclut de fait les petites PME et les TPE puisqu'elles n'ont pas obligation d'avoir un comité d'entreprise et que les syndicats y sont en général très peu représentés, alors même qu'elles représentent plus d'un salarié sur quatre.

Ces salariés ont pourtant le droit de s'exprimer autant que ceux des grandes entreprises. Leurs préoccupations sont certes différentes, car ils sont souvent en contact direct avec leur patron. Des échanges spontanés ont donc lieu, mais les sujets concernant le bien-être,

la formation, les égalités de traitement, les questions de santé... ne sont que très rarement abordés, faute, précisément, d'un cadre de référence clair. Et sans doute aussi parce que les dirigeants de ces petites entreprises ne sont pas formés au dialogue social. Ils l'apprennent sur le tas, au mieux en écoutant leur conseiller, lorsqu'ils ont les moyens d'en avoir un, au pire en tirant les leçons de leurs expériences malheureuses.

## PROXIMITÉ

Résumons. Dans un monde économique de plus en plus complexe, où chacun se sent le droit de faire valoir les exigences les plus diverses, où l'on ne peut plus gouverner par la force, mais par la négociation, où le contrat est toujours préférable au conflit, où l'autonomie prime sur l'obéissance, où aucune situation de travail ne ressemble à une autre, où les métiers se diversifient à l'infini, la performance des entreprises passe par la qualité du dialogue social. Le succès du « modèle allemand », dont il est de bon ton de s'inspirer aujourd'hui, ne tient-il pas d'abord, justement, à la qualité de son dialogue social et à la capacité qu'ont ses partenaires sociaux de mener des négociations qui bénéficient à tous ? Or, en France, le dialogue social reste figé dans les grandes entreprises et quasi inexistant dans les petites. Comment sortir de l'impasse ? Dans de nombreux rapports <sup>5</sup>, le CJD a fait des propositions concrètes pour faire évoluer la situation. Son idée de « Conseil d'entreprise », émise dans les années 1980, par exemple, a permis d'aboutir, en 1993, à

<sup>5</sup> - Voir plus haut.

la DUP (Délégation unique du personnel) qui a amélioré la représentativité salariale dans les PME et qui est choisie par plus de 70 % des entreprises du champ d'application (PME de 50 à 199 salariés) selon les sources de la DARES.

Le CJD a également milité, dès 1968, pour la présence de représentants syndicaux dans les entreprises. Plus récemment en 2003, il a notamment proposé de favoriser les accords d'entreprise en élargissant leur champ de négociation, de réorganiser les branches professionnelles au niveau des métiers, de développer la contractualisation. En 2009, encore, il a insisté sur la nécessité de sensibiliser et de former dirigeants et représentants du personnel aux modalités de fonctionnement du dialogue social.

A chaque fois, ses propositions étaient inspirées par le souci de permettre aux hommes et aux femmes de l'entreprise de négocier leur avenir au plus près de la réalité de leur environnement.

## ESPACES DE NÉGOCIATION

*Aujourd'hui, il nous semble nécessaire de franchir une nouvelle étape pour refonder un dialogue social moribond, et qui a besoin d'être revitalisé, en allant vers encore plus de proximité. Nous proposons ainsi d'instaurer un « dialogue social territorial ». C'est-à-dire un dialogue social qui s'appuie sur le territoire comme lieu de rencontres, d'échanges et de négociation, entre acteurs d'un même espace géographique, sur toutes les problématiques pour lesquelles cet espace a un sens, une cohérence, et représente un creuset de l'action.*

Il s'agit de sortir de l'isolement actuel du non-dialogue dans les TPE/PME par la mutualisation des énergies, des expériences, des pratiques et au final par l'ouverture d'espaces de négociation, qui incluent, au-delà des acteurs traditionnels du syndicalisme et des pouvoirs publics, toutes les parties prenantes intéressées par la performance globale de leur territoire.

## DÉCENTRALISATION

Cette nouvelle forme de dialogue social fondée non plus sur des problématiques générales de métier, mais sur des préoccupations locales et transversales communes à une même région, nous paraît être le bon niveau pour répondre le mieux aujourd'hui aux attentes sociales des PME/TPE et de leurs salariés.

Elle est en quelque sorte le pendant logique de la décentralisation politique et se situe dans l'évolution de nos sociétés dont les citoyens souhaitent que les décisions qui les concernent soient prises au plus près d'eux.

Mais, sur ce principe d'écoute et de proximité, le dialogue social territorial reste à construire et à expérimenter pour en prouver la validité et l'efficacité.

C'est cette expérimentation que le CJD propose d'engager et dont nous décrivons le cadre et la méthode possibles dans les pages qui suivent.



## EXPÉRIMENTER LE DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL

Le dialogue social territorial est donc, aux yeux du CJD, de nature à répondre à une double exigence de proximité et de coopération qui correspond aux besoins spécifiques des PME/TPE. Celles-ci, en effet et à la différence de la plupart des très grandes entreprises, sont en général très ancrées dans le terroir local. C'est là qu'elles recrutent, qu'elles nouent des liens entre elles et avec les collectivités territoriales, qu'elles trouvent leurs principales ressources, voire leurs débouchés. Leur développement est très souvent lié au dynamisme de leur région et réciproquement, la région bénéficie de leur vitalité.

C'est cette communauté d'intérêts qui donne tout son sens à la construction d'un dialogue social territorial actif. Encore faut-il qu'il n'ajoute pas une complexité supplémentaire, une nouvelle couche de contraintes venant se superposer à celles déjà existantes et suffisamment nombreuses. En même temps, il ne peut pas totalement s'y substituer, pour des raisons légales évidentes. C'est donc entre ces deux horizons qu'il doit être expérimenté pour trouver toute sa légitimité et prouver qu'il apporte une réelle valeur ajoutée.

### 2.1 Les enjeux du dialogue social territorial

#### POUR QUOI FAIRE ?

La première question qu'il convient de se poser est donc : « le dialogue social territorial, pour faire quoi ? ». Son objectif principal est d'améliorer la coopération entre les acteurs locaux et de mutualiser leurs moyens pour permettre aux PME/TPE de faire ensemble ce qu'elles ne parviennent pas à faire séparément, autrement qu'en se rattachant à leurs « tutelles », administratives ou conventionnelles, respectives.

Il faut donc commencer par définir les domaines qui ne sont pas traités ou qui le sont mal aux autres niveaux et gagneraient à être abordés sous l'angle géographique et avec une délimitation cohérente, nécessitant d'ex-

pliciter cette notion de territoire (voir plus loin, partie 2. 3.).

L'enjeu sera notamment ici de distinguer les domaines qui relèvent du métier et dont il est important que la dimension territoriale soit garante, en articulation avec la dimension nationale et dans le respect de l'ordre public social, des règles du jeu de la concurrence économique et des garanties conventionnelles qui sont de la vocation des branches professionnelles.

Il n'est évidemment pas question, par exemple, d'envisager un Smic territorial ou un régime de retraite spécifique à une région. Mais, pour faciliter la mobilité professionnelle dans

un bassin d'emploi, faut-il continuer à regarder l'évolution des métiers à l'échelle nationale et de manière encore très cloisonnée ? Les formations nécessaires à cette évolution ne seront-elles pas plus efficaces si elles sont adaptées aux spécificités de ce bassin d'emploi ? Faut-il même raisonner toujours strictement en termes de métiers quand on sait que dans les PME/TPE bien des salariés ont des postes transversaux à différents métiers ?

Ce travail de réflexion autour du métier aura d'ailleurs probablement pour effet de mettre à jour la nécessité, pour les branches, de s'interroger sur la cohérence de leur périmètre et de leurs champs d'intervention, y compris dans les conventions collectives territoriales. L'exemple est connu, mais toujours aussi frappant : est-il normal que les géants de la métallurgie (ou ce qu'il en reste) relèvent de la même branche que les cabinets d'études électrotechniques, les fabricants d'ordinateurs et de téléphones portables ou les bijoutiers ? C'est sur les sujets, soit que les branches délaissent, soit qu'elles s'accaparent sans légitimité réelle aujourd'hui, parce que la logique purement métier est moindre, voire inexistante sur la question, que la logique territoriale, avec ses espaces et acteurs dédiés, devra désormais devenir le creuset d'un dialogue et d'une négociation interprofessionnelle. (On trouvera ainsi, en partie 2. 2, un certain nombre de sujets qui gagneraient à être traités en priorité au niveau territorial.)

## AVEC QUI ?

Aller vers ce dialogue fondé sur la proximité et la communauté d'intérêts plus que sur le métier conduira à s'interroger sur les bons interlocuteurs et à se poser la question « avec qui ? ». Il sera primordial, avant d'inventer de nouveaux espaces et de nouvelles légitimités, de s'autoriser un droit d'inventaire sur les acteurs déjà en place et sur leur rôle, présupposé ou véritable sur le territoire.

Les chambres de commerce et d'industrie, les Cese, les tribunaux prud'homaux, les très (trop ?) nombreux organismes paritaires, notamment de formation, exercent aujourd'hui sur le champ territorial. Mais le servent-ils vraiment ? Optimisent-ils, avec les moyens dont ils disposent et en synergie entre eux, un développement économique et social intégrant la recherche des équilibres et des compromis nécessaires ?

Un diagnostic mérite d'être posé, pouvant déboucher, le cas échéant, sur des propositions de recadrage, voire de réorientation de l'action, pour un certain nombre d'entre eux, avec, nous en faisons le pari, quelques gisements de productivité à trouver. Ce gain en termes de structures, de ressources humaines, de dépenses collectives et d'efficacité permettra de dégager, grâce à une meilleure synergie entre les structures locales, des moyens humains et matériels pour la mise en place et le fonctionnement du dialogue social territorial. Telle est la première proposition de ce rapport.

## POUR QUELS BÉNÉFICES ?

Ce dialogue social territorial deviendra indispensable dès lors qu'il saura créer un rapport gagnant-gagnant pour les entreprises, les territoires, les organisations syndicales et patronales, les collectivités locales.

### Pour tous, il s'agit de :

- S'unir pour être plus forts et s'affirmer comme force de proposition.
- Construire un nouveau type de dialogue social plus apaisé, plus accessible, mieux compris de tous et passer du conflit à la médiation.
- Ouvrir les champs du dialogue social à des sujets pas ou peu couverts.
- Créer davantage de liens entre les petites entreprises et les territoires.
- Renforcer l'attractivité et la richesse des territoires et éviter ainsi la désertification de certaines régions françaises.
- Faire évoluer les organisations syndicales et patronales en les faisant sortir de leurs postures doctrinales.



### **Pour les entreprises, elles bénéficieront :**

- D'un dialogue social externalisé pour celles qui n'en ont pas en interne, faute de moyens ou de compétences.
- D'une mutualisation du dialogue social entre plusieurs petites structures pour leur faire bénéficier d'une vraie expertise, pour les avertir des modifications législatives ou de l'évolution des accords de branche et pour les aider à les mettre en œuvre. C'est aussi un moyen de faire mieux comprendre aux dirigeants d'entreprise de petite taille l'importance de discuter des accords à leur mesure.
- De la possibilité de traiter de sujets qui ne soient pas uniquement liés aux métiers de l'entreprise.
- D'une coopération plus étroite et dynamique entre elles, et avec les différentes instances syndicales et territoriales.
- D'un élargissement de leur périmètre d'action et de réflexion au-delà de leurs frontières traditionnelles qui sont de plus en plus floues. Les entreprises, et en particulier les PME/TPE, ont tout avantage aujourd'hui à

fonctionner en réseau plutôt qu'à se protéger derrière leurs murs.

### **Les salariés des PME/TPE y trouveront :**

- La possibilité de mieux exercer leur droit d'expression.
- Un accès facilité au dialogue social.
- La prise en considération de sujets qui sont importants à leurs yeux.
- L'élargissement du dialogue à des thèmes intéressants leur bassin d'emploi, comme la mobilité ou la formation professionnelle.

### **Pour les territoires, enfin, ce sera l'occasion :**

- De se sensibiliser aux problématiques des TPE-PME.
- D'adapter les financements qu'ils proposent aux besoins réels et de mieux en évaluer les effets sur la dynamique locale.
- De s'affirmer dans leur rôle de promotion l'intérêt général en laissant une place importante aux petites entreprises.

## **2.2 Des thèmes variés pour le dialogue social territorial**

Un des intérêts du dialogue social territorial, nous semble-t-il, est de pouvoir s'emparer de thèmes plus larges, et parfois différents, que ceux traités dans le cadre du dialogue social classique, en sortant d'une logique purement professionnelle. Dans la perspective territoriale, beaucoup de questions peuvent être résolues en privilégiant le pragmatisme

de terrain, en faisant intervenir de nouveaux acteurs bons connaisseurs des réalités locales et moins soucieux que les acteurs traditionnels de se référer à des règles générales et de défendre des positions de principe. Par ailleurs, ce sera à chaque territoire concerné par ce nouvel esprit de coopération de déterminer les thèmes qu'il souhaite traiter

*Dans la perspective territoriale, beaucoup de questions peuvent être résolues en privilégiant le pragmatisme de terrain, en faisant intervenir de nouveaux acteurs bons connaisseurs des réalités locales et moins soucieux que les acteurs traditionnels de se référer à des règles générales et de défendre des positions de principe.»*

en fonction de ses priorités, pour conserver toute sa souplesse au système. Imposer un calendrier et des obligations identiques à tous reviendrait à « recentraliser » le dialogue social territorial et le rendrait inopérant.

Si nous proposons ci-dessous une liste de sujets que le dialogue territorial nous semble en mesure d'aborder, c'est pour amorcer la réflexion et ouvrir la voie aux expérimentations. Cette liste n'est, bien entendu, ni exhaustive, ni contraignante et laisse la place à l'imagination et à la créativité.

### REVITALISATION DU DIALOGUE SOCIAL

Le premier sujet, c'est évidemment le dialogue social lui-même dont on a vu qu'il était souvent absent ou négligé dans les petites entreprises. La mutualisation des ressources et des compétences doit d'abord favoriser la formation des acteurs à la compréhension des enjeux, à la réglementation, à la négociation, mais aussi le développement de bonnes pratiques et de boîtes à outils, conçues et négociées territorialement et mises à disposition des PME/TPE.

Des accords-cadres, notamment des accords de méthode, peuvent par exemple être source d'innovation dans les petites structures et permettre, faute de rentrer dans les obligations de la Négociation annuelle obligatoire (NAO) des grandes entreprises, d'adhérer à la logique de la négociation, sur la base du volontariat et selon la fréquence jugée la plus pertinente. Les thèmes de négociation ne manquent pas plus dans les petites entreprises que dans les grandes. Ce qui manque le plus souvent, ce

sont les outils et les processus favorisant le savoir-faire des acteurs et entraînant l'émergence d'une volonté partagée.

### MÉDIATION DES CONFLITS

Les conséquences financières des conflits, dans les petites entreprises, n'interviennent pas uniquement lorsque l'affaire est portée au tribunal des Prud'hommes. En amont, durant toute la période de conflit, la production se voit souvent altérée, ainsi que la relation client. C'est donc tout le fonctionnement de l'entreprise qui est perturbé. Ce manque à gagner s'ajoutant aux coûts juridiques et à ceux d'une éventuelle condamnation peut parfois se solder par de graves difficultés pour l'entreprise.

La conciliation, étape préalable à tout traitement de contentieux au tribunal, arrive le plus souvent trop tard et fait intervenir des tiers, les conseillers juridiques, qui veulent parfois aller jusqu'au bout de la procédure, faisant échouer ainsi toute tentative de rapprochement des parties.

La médiation territoriale interviendrait donc à la demande simple d'un employeur ou d'un salarié et pourrait entrer en jeu très rapidement. La proximité permettrait une plus grande confiance et une meilleure écoute.

Pour être efficaces, les médiateurs territoriaux devraient :

- Opérer par binôme : un représentant du collège salariés et un représentant du collège employeurs.
- Être préalablement formés ensemble, sans distinction d'appartenance aux collèges.

- Appartenir à une liste mise à la disposition des entreprises du territoire.
- Ne pas être des professionnels du droit.
- Faire preuve de discrétion et, dans tous les cas, assurer la confidentialité.

L'ensemble de ces missions de médiation serait consigné et répertorié afin de mieux connaître les effets de ce type d'actions dans le temps et ainsi de mieux mesurer leur efficacité.

### FORMATION ET MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Le territoire est un espace où peuvent se penser l'évolution des métiers et leurs conséquences sur l'emploi (en disparition, sensibles, en devenir...) en lien avec les spécificités du bassin d'emploi (métier dominant, tissu industriel, cartographie des activités et des entreprises) et de la population du bassin (pyramides des âges, prédominance de formations initiales, flux migratoires). Les réalités de l'emploi comme les exigences de formation peuvent être très différentes d'un territoire à un autre. Et les petites entreprises n'ont pas toujours le temps ni les moyens de prévoir leurs besoins tant en matière de recrutement que de formation de leurs salariés.

Le bassin d'emploi est ainsi le bon niveau pour mettre en œuvre avec les collectivités locales, les partenaires sociaux et les organismes de formation régionaux une sorte de « GTPEC » (Gestion territoriale prévisionnelle des emplois et des compétences) mutualisée indiquant les priorités de formations et les actions interentreprises à conduire pour assurer la mobilité professionnelle et développer l'emploi.

De plus, en s'alliant pour adhérer à la même OPCA, les PME/TPE pourront avoir une influence sur les besoins de formation au niveau local, et bénéficier d'une délégation de l'OPCA lors des réunions portant sur la formation.

Il est également possible d'imaginer une fusion des Fongecif (Fonds de gestion du congé individuel de formation) et des Opacif (Organismes paritaires agréés au titre du CIF) dans un guichet unique et interprofessionnel territorial. Cela faciliterait l'organisation et le financement du DIF (Droit individuel à la formation) et du CIF (Congé individuel de formation) dont les salariés des petites entreprises bénéficient très peu.

### APPRENTISSAGE, ALTERNANCE ET STAGES EN ENTREPRISE

Chacun vante les bienfaits de l'apprentissage et l'alternance, mais, dans les faits, les petites entreprises rechignent à y recourir de peur de ne pas bien les maîtriser, de se mettre en porte-à-faux par rapport à la loi et d'y perdre du temps, de l'énergie et de l'argent. Il s'agirait donc d'organiser, au niveau local, des bourses de stages regroupant l'offre de toutes les entreprises, avec un service territorial dédié définissant, par la négociation, les règles d'accueil et de rémunération, proposant un appui pédagogique aux contenus, conservant la mémoire des travaux produits, gérant à l'amiable les éventuels contentieux, valorisant les entreprises qui s'investiraient le plus, pointant les profiteurs du doigt, et assurant le suivi de l'entrée dans la vie active des personnes sortant de ces dispositifs.

## FLUIDITÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL

La proximité rend aisément réalisable, dans un même bassin d'emploi, le prêt de main-d'œuvre entre entreprises dont les unes sont en sous charge et les autres en surcharge. Des accords-cadres territoriaux permettraient de négocier et de définir les conditions dans lesquelles des salariés pourraient, sans tomber dans la précarité ou l'intérim déguisé, assurer leur charge sur plusieurs employeurs, en fonction du niveau d'activité. Cela pourrait entraîner le développement de « Groupements d'Employeurs à logique territoriale » et de nouvelles formes d'emplois et de Travail - NFE/NFT - : Coopératives d'activité d'emplois (CAE), Entreprises à temps partagé (ETP) et Entreprises de portage salarial (EPS). Pôle emploi ainsi que les entreprises de travail temporaire et les entreprises développant

de nouvelles formes d'emploi que l'on vient de citer seraient associées à cette démarche pour apporter, qui leur expertise, qui la garantie du respect des règles déontologiques et réglementaires.

## SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Là aussi, le niveau territorial semble le bon espace pour négocier les priorités de la médecine du travail, au regard des accidents du travail ou des maladies professionnelles les plus récurrentes, les plus sensibles ou en développement sur le bassin d'emploi. Une dimension « observatoire de la santé et du bien-être », sur les bases des moyens et des compétences des actuels services interentreprises, pourrait « donner envie » au monde médical, qui déserte aujourd'hui une médecine du travail en totale déshérence, de s'y réinvestir autour de vrais sujets de prévention et d'accompagnement.

## 2.3 Le mécanisme du dialogue social territorial

Seule l'expérimentation permettra, là aussi, d'inventer la démarche la plus efficace – en conformité avec la loi qui pourra évoluer conjointement – pour instaurer le dialogue social territorial. Et cette démarche pourra varier en fonction des territoires et de leurs priorités.

Les propositions de fonctionnement qui suivent constituent un cadre général de départ dont il faudra affiner et modifier le contenu au fur et à mesure que s'élaborera le dialogue territorial.

### QUEL PÉRIMÈTRE POUR LE TERRITOIRE ?

*Le territoire, tel que nous l'entendons ici, ne correspond pas obligatoirement à une circonscription administrative officielle. C'est un espace géographique que les acteurs potentiels du dialogue social territorial doivent définir eux-mêmes en fonction de leurs affinités locales, de la convergence de leurs intérêts et de leurs besoins, et d'une certaine unité économique et sociale.*

C'est la création de la notion d'U.T.E.S. - Unité Territoriale Économique et Sociale, au même titre qu'il existe l'U.E.S. (Unité Économique et Sociale) qui s'applique aux entreprises ayant plusieurs structures juridiques et/ou aux groupes d'entreprises.

On peut supposer que plus qu'avec celles de la communauté urbaine, le département ou la région, les frontières de ce territoire de dialogue se superposeront avec celles d'un bassin d'emploi, un cluster, ou un pôle de compétitivité. L'important est qu'il ne soit ni trop grand, pour ne pas perdre les bénéfices de la proximité, ni trop petit pour brasser une activité suffisante. Un territoire à taille humaine, en quelque sorte...

## QUELLE PLACE ET QUELLE OPPORTUNITÉ POUR LE SYNDICALISME ?

Pour les PME/TPE, l'appartenance à une convention collective, dont elles ne sont pas signataires et à la négociation de laquelle la plupart d'entre elles n'ont pas participé, découle de l'appartenance de fait à une branche. Elles en relèvent par un arrêté d'extension ministériel et découvrent ainsi leurs droits et obligations, qui viennent compléter ceux de la loi, au regard de leur supposé « métier ».

Le dialogue social territorial ne doit pas seulement remettre de la cohérence dans les niveaux et la nature des sujets traités, il doit également correspondre à une véritable logique d'adhésion. Il ne doit pas devenir une nouvelle couche dans les lasagnes de l'ordre public social, ni une échappatoire à ses éléments protecteurs et régulateurs : il doit devenir un catalogue « à la carte » d'engagements, d'implications, de recherche d'équilibres que l'entreprise aura puisé dans la mutualisation des idées, des aspirations et des négociations au niveau de son bassin d'activité et d'emploi.

Comme les « bourses du travail », créées par les syndicats à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, ont pu être les lieux dans lesquels les salariés ont inventé les solidarités que l'État et les employeurs leur avaient refusées, le dialogue territorial doit inventer les lieux et les instances dans lesquels employeurs et salariés pourront se réapproprier le dialogue que les syndicats, patronaux comme salariés, leur ont confisqué. Il ne s'agit pas ici de prôner le retrait du fait syndical<sup>6</sup>, bien au contraire.

*Le dialogue social territorial est une opportunité, pour les organisations syndicales comme pour les organisations patronales, en reprenant leur juste place, de retrouver le souffle et la légitimité nécessaire à leur vraie représentativité :*

celle qui est reconnue par les acteurs, pas celle qui leur est imposée d'en haut au nom d'une représentativité formelle que la loi du 20 août 2008 a commencé à faire évoluer.

## ET QUEL RÔLE POUR LES SYNDICATS SALARIÉS ET PATRONAUX ?

Le syndicalisme peut ainsi aider au développement de l'expertise et à l'échange des meilleures pratiques, apporter des outils et des méthodes, offrir la continuité et la mémoire de l'action. Il doit donc se vivre de part et d'autre (employeurs et salariés) comme une ressource, un soutien, mais doit cesser de faire « au nom de » et « à la place de ».

Au niveau territorial, les syndicats salariés et patronaux partageraient, idéalement, des espaces communs, dans lesquels s'organiserait en permanence l'accueil des entreprises et de ses acteurs, et travailleraient à la recherche du meilleur équilibre entre les points de vue, au lieu de militer chacun de leur côté pour imposer le leur. Les syndicats deviendraient des forces de propositions pour faciliter la négociation des compromis et la mise en œuvre des dispositifs adaptés aux préoccupations des entreprises du territoire portant, par exemple, sur la formation, la mobilité, le recrutement, l'aménagement et la durée du travail, etc..

6 - Rappelons que le CJD a été le seul mouvement patronal à militer, en 1968, pour l'introduction des représentants syndicaux dans les entreprises.

Une partie des heures de délégation des représentants salariés des entreprises (à minima des délégués du personnel), pourrait devenir un temps conjoint et partagé avec celui de l'employeur pour investir ensemble ces lieux et « faire les courses » de ce qui serait intéressant, opportun et applicable dans l'entreprise.

### QUEL MODE DE GOUVERNANCE ?

Le même jour que les élections prud'homales, des élections territoriales permettraient de mettre en place un « Conseil du dialogue social territorial » qui en constituerait la gouvernance, à parité des syndicats employeurs et salariés et dont l'élection vaudrait représentativité à signer des accords majoritaires ayant la même force juridique que les accords de branche signés par les organisations syndicales.

Les entreprises qui adhèrent au dialogue social territorial font émerger les sujets sur lesquels elles souhaitent avancer pour améliorer leur fonctionnement et les proposent à l'ordre du jour du Conseil.

Les représentants des collectivités locales et de l'ensemble des parties prenantes touchant au monde de l'entreprise sont des interlocuteurs du dialogue, mais ne participent pas directement à la négociation. Ils interviennent à titre consultatif et sont invités aux réunions quand la thématique abordée les concerne : par exemple, la formation, la mobilité, la GPEC, l'insertion.

### QUEL MODE D'EXPRESSION ?

L'un des enjeux est bien de permettre que tout le monde puisse s'exprimer, ce qui n'est pas le cas dans le système actuel. Le dialogue social s'appuie sur une consultation de tous les salariés et dirigeants des PME/TPE adhérentes qui font remonter au Conseil les sujets prioritaires qui les préoccupent. Les deux collèges employeurs et salariés déterminent, sur cette base, les sujets qui vont être traités sur les 3 prochaines années, pour se donner le temps de les régler en profondeur.

*Il y a de fortes chances que les thèmes qui remonteront ainsi du terrain soient très différents de ceux qui occupent le devant de la scène au niveau national. On pourra mesurer et prendre en compte l'écart qui sépare les préoccupations locales et nationales.*

### QUELLE VALEUR JURIDIQUE DES ACCORDS ?

Pour qu'il y ait dialogue social, il faut que la négociation ait pour résultante un contrat qui a une valeur juridique. Dans le cas du dialogue social territorial, les représentants des dirigeants et des employés s'accorderaient sur une convention territoriale, dans la même logique qu'une convention collective « classique » applicable à tous les signataires.

Des entreprises non parties prenantes à la négociation auraient la possibilité d'en devenir signataires a posteriori pour en permettre l'application chez elles.

Les institutions administratives, consulaires ou paritaires du territoire concernées par le thème seraient tenues de prendre connaissance du dispositif et de s'impliquer pour en permettre la réussite ou d'en motiver leur impossibilité ou leur refus de le faire.



## QUEL MODE DE FINANCEMENT ?

S'agissant des PME/TPE, il est clair qu'elles n'ont pas les moyens de financer directement le dialogue social territorial qui ne doit donc rien leur coûter de plus que ce qu'elles payent aujourd'hui. Le principe est donc que les différents partenaires réaffectent une partie des ressources humaines et financières existantes au fonctionnement du Conseil territorial :

- Les entreprises mettraient à disposition les fonds déjà prévus pour leur dialogue social interne.
- Les collectivités territoriales mettraient à disposition un pourcentage des financements prévus pour le développement économique local.
- Les associations locales représentatives pourraient affecter un pourcentage de leurs fonds annuels ou mettre à disposition des avantages en nature.

Il n'y aurait pas de gouvernance possible sans participation financière ou en nature des représentants, à définir en parallèle avec les discussions sur la représentativité de chacun des acteurs.

L'avantage de cette méthode est qu'elle laisse de la souplesse pour que chaque territoire puisse mettre en œuvre un dialogue social à hauteur des engagements de chacun des acteurs de la plateforme. De ce fait, rien n'est figé, et selon les accords passés, on a toujours les moyens de financer la plateforme.

Par ailleurs, chacun des acteurs de la gouvernance devra suivre une formation au dialogue social, financée par l'État et le Fonds social européen sur les lignes « financement des réseaux » ou « mutations économiques ».

## COMMENT INCITER LES PME/TPE À PARTICIPER ?

L'objectif premier du dialogue social territorial, rappelons-le, est bien évidemment de

faire entrer le dialogue social dans les petites entreprises où il est trop souvent absent et insuffisamment formalisé.

Un travail d'information et d'explication devra donc être engagé pour convaincre les PME/TPE de l'intérêt de participer à ce mécanisme pensé pour elles.

Un permanent, financé par exemple par une OPCA, prendra son bâton de pèlerin et sensibilisera les entreprises aux bénéfices qu'elles pourront tirer de ce dialogue de proximité. Les arguments ne manquent pas (voir, dans la partie 2. 1, le paragraphe : Pour quels bénéfices ?)

## COMMENT ÉVALUER L'EFFICACITÉ DE CE DIALOGUE ?

En phase d'expérimentation, il est évidemment indispensable d'évaluer le bien-fondé de ce dispositif nouveau, de mesurer son intérêt et de voir en quoi il est réellement innovant et apporte des solutions concrètes aux entreprises et aux territoires.

Le processus d'évaluation est lui aussi à inventer, mais on peut déjà imaginer quelques indicateurs :

- le taux de participation des petites entreprises au processus du dialogue social territorial ;
- le nombre d'accords signés sur chaque territoire ;
- la mise en application de ces accords ;
- le taux de satisfaction des salariés et des employeurs...



*« **Le** dialogue social territorial répond à deux exigences : permettre aux TPE/PME, en mutualisant leurs ressources, d'accéder à un dialogue social plus structuré et rendre ce dialogue plus efficace en le rapprochant des besoins réels des entreprises, des salariés et des bassins d'emplois où ils sont implantés. »*



## LE DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL, UN OUTIL DE TRANSFORMATION

Tout le monde s'accorde sur la faiblesse du dialogue social en France et sur la nécessité de le réformer. Mais toutes les tentatives pour l'améliorer dans son fonctionnement et son organisation actuels – le paritarisme officiel – ne parviennent que difficilement à le sortir de la double ornière où il s'embourbe : sa gestion par le conflit dans les grandes entreprises, sa quasi-absence dans les petites.

C'est en partant de ce constat, et parce qu'il croit à l'absolue nécessité d'un dialogue social de qualité, que le CJD tente, par sa proposition innovante de dialogue social territorial, de lui redonner de nouvelles bases et un nouveau souffle. On n'invente pas l'électricité en améliorant la cire des bougies. On ne peut refonder un dialogue social sincère et efficace pour le XXI<sup>e</sup> siècle numérique en essayant de raccommoder vaille que vaille un système conflictuel de relations sociales hérité du XIX<sup>e</sup> siècle industriel.

*Trop souvent en France, on impose d'en haut de grandes mesures ficelées jusque dans les moindres détails pour s'apercevoir qu'elles ne sont pas applicables dans les faits.*

*La méthode inverse nous semble préférable : adapter un principe d'action, né lui-même de l'observation de terrain – nos entreprises et notre environnement – aux besoins et aux réalités du terrain.*

## UN CADRE GÉNÉRAL

Pour le CJD, le dialogue social territorial est d'abord un outil de transformation de ces relations sociales qui doit permettre de changer la donne pour que chaque partie prenante puisse se réapproprier le dialogue social, en particulier dans PME/TPE, en travaillant les uns avec les autres, de manière constructive et dans la proximité.

C'est pourquoi nous ne proposons pas un système qui sortirait tout armé et prêt à l'emploi de notre cerveau. Si nous avons choisi de n'en donner que le cadre général, c'est parce qu'à nos yeux, il s'agit d'un projet collaboratif dont l'application est à construire « en marchant ». C'est à ceux qui s'empareront de l'idée de la développer concrètement en la passant au crible de l'expérimentation.

Trop souvent en France, on impose d'en haut de grandes mesures ficelées jusque dans les moindres détails pour s'apercevoir qu'elles ne sont pas applicables dans les faits. La méthode inverse nous semble préférable : adapter un principe d'action, né lui-même de l'observation de terrain – nos entreprises et notre environnement – aux besoins et aux réalités du terrain.

## UN PRINCIPE DE RÉAPPROPRIATION

Le dialogue social territorial, on l'a vu, repose en effet sur un principe de réappropriation fondé lui-même sur la proximité humaine et l'échange des ressources. Ce dont notre monde souffre, et qui, dans le cas présent, étouffe le dialogue social, c'est de l'éloignement et de l'abstraction des décisions : on ne sait plus d'où elles viennent, par qui elles sont prises, comment et pourquoi elles le sont, dans quel but.

En rapprochant les acteurs, en leur demandant de coopérer à la résolution de difficultés concrètes et vécues par chacun, en mutualisant les compétences et les connaissances, le dialogue social territorial les responsabilise et les pousse à obtenir des résultats positifs observables dans la vie quotidienne des entreprises. Et les uns et les autres, voyant les résultats, seront encouragés à aller plus loin, enclenchant un cercle vertueux.

Le dialogue social territorial doit donc être utilisé comme un outil souple, non normatif, adapté à chaque territoire. Plusieurs formes d'organisation sont possibles. A chacun d'en définir les modalités d'usage.

Et peut-être cette expérimentation sur le dialogue social territorial servira-t-elle d'exemple aux réformes des collectivités territoriales à venir...



4



## LES SIX LEVIERS POUR INSTAURER LE DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL

Pour résumer l'ensemble de ce qui précède, six points nous semblent essentiels pour mettre en place de manière efficace ce nouvel outil destiné à revitaliser le dialogue social.

**1 RENFORCER UNE REPRÉSENTATIVITÉ SYNDICALE DE TERRAIN** conforme aux attentes des petites entreprises, en allant plus loin encore que la loi de 2008 et en exigeant des accords majoritaires (50 % des voix des inscrits et non seulement à 30 % des votants) sur la base d'une représentativité consolidée au niveau du territoire géographique considéré.

**2 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DES STRUCTURES TERRITORIALES** paritaires et consulaires existantes pour rendre l'ensemble plus efficace, financièrement et humainement, et les mettre réellement en synergie au service du dialogue social et de la performance globale des territoires.

**3 LAISSER LES TERRITOIRES S'ORGANISER** en fonction de leurs besoins et procéder par l'expérimentation et le contrat plutôt que par des lois trop générales et contraignantes de manière à éviter la normalisation. Ce qui se fait sur un territoire n'est pas forcément applicable à un autre.

**4 METTRE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION** des PME/TPE à la nécessité de formaliser et développer le dialogue social, programmes animés et financés par les organismes paritaires locaux (OPCA, CCI...).

**5 CONSULTER RÉGULIÈREMENT LES SALARIÉS ET LES CHEFS D'ENTREPRISE** sur les sujets qui les préoccupent au quotidien dans leurs entreprises et dans leur bassin d'emploi et traiter ces sujets en priorité.

**6 ÉVALUER L'EFFICACITÉ ET LA PERTINENCE DE CE DISPOSITIF EXPÉRIMENTAL** pour le réorienter si nécessaire et l'améliorer en permanence.



19, avenue George V • 75008 PARIS  
T : +33 (0)1 53 23 92 50 • F : +33 (0)1 53 23 92 30  
Email : [cjd@cjd.net](mailto:cjd@cjd.net) • [www.cjd.net](http://www.cjd.net)