Dialogue social territorial : origines, enjeux et leviers d'action pour la qualité de l'emploi dans l'aide à domicile, à partir de deux études de cas

Emmanuelle PUISSANT, Nadine RICHEZ-BATTESTI, Francesca PETRELLA [1]

Face aux enjeux de l'amélioration de la qualité de l'emploi dans le secteur de l'aide à domicile, nous cherchons à identifier et spécifier les leviers d'action territorialisés susceptibles d'être mobilisés pour renforcer la qualité de l'emploi dans le secteur de l'aide à domicile. Confrontés aux limites de la négociation collective de branche et d'entreprise, nous soulignons l'importance et les limites des acteurs intermédiaires dans l'émergence et la structuration du dialogue social territorial. Nous explorons deux configurations différentes selon que les dynamiques sont majoritairement impulsées et portées par les acteurs syndicaux (d'employeurs et de salariés) ou qu'elles sont impulsées par des réseaux d'organisations en lien avec les politiques publiques régionales. Nous montrons que de ces deux modèles émergent des enseignements, d'abord sur les capacités de tels espaces à répondre aux enjeux posés par le secteur et le développement des activités d'aide à domicile, en complémentarité avec les négociations collectives d'entreprise et de branche, ensuite sur les obstacles de ce type d'espaces, qui présentent des risques et peuvent s'avérer être en tension avec le modèle traditionnel de la négociation collective et de la représentation des syndicats.

Malgré un discours politique et médiatique centré sur la présentation des services à la personne comme un gisement potentiel d'emplois et des annonces récurrentes de création d'emplois dans le secteur, la grande précarité des conditions de travail et d'emploi dans ces activités n'est plus à démontrer (Devetter, Jany-Catrice, Ribault, 2009 ; Lefebvre, 2012 ; Marquier, Nahon, 2012). La précarité extrême et le caractère partiel, voire très partiel, des emplois créés dans les services à la personne alertent les analystes : s'agit-il réellement d'emplois ou d'heures travaillées mises bout à bout voire de miettes d'emploi ? L'analyse des emplois créés dans ces activités

1. Association pour le développement des études économiques et sociales (Adees) et Centre de ressources en économie et gestion (Creg) ; Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Lest-CNRS), Aix-Marseille Université ; Lest-CNRS, Aix-Marseille Université.

nécessite de se poser les questions suivantes : peut-on parler d'emploi et qu'est-ce qu'un emploi (Jany-Catrice, 2012) ? Parmi les activités de services à la personne, celles d'aide à domicile ont fait l'objet de travaux précis sur les conditions de travail et d'emploi (Marquier, 2010), avec des comparaisons selon le type d'employeurs (Puissant, 2010 ; Devetter, Farvaque, Messaoudi, 2012 ; Lefebvre, 2012). Les conclusions sont ici aussi sans appel : la précarité, l'instabilité, les risques professionnels et la pénibilité sont des éléments caractéristiques du secteur.

Forte de ce constat, l'aide à domicile fait l'objet de plusieurs chantiers dans les territoires, qui sont le fait de différents acteurs soucieux de travailler à l'amélioration des conditions d'emploi et de travail de ce secteur. Les pouvoirs publics (qu'il s'agisse de l'État en région et dans les départements, des Conseils régionaux, des Conseils généraux) jouent un rôle majeur, de façon directe ou indirecte, dans la promotion des services à la personne, et des activités d'aide à domicile en particulier. Les autres acteurs parties prenantes d'initiatives dans différents territoires sont les fédérations d'employeurs, ainsi que les organisations syndicales de salariés. Enfin, des réseaux d'organisations, généralement structurés sur les territoires avec l'appui des pouvoirs publics locaux, peuvent constituer un autre espace d'initiatives.

Dans ce contexte, nous cherchons à identifier et spécifier les leviers d'action territorialisés susceptibles d'être mobilisés pour améliorer la qualité de l'emploi dans le secteur de l'aide à domicile en soulignant l'importance des acteurs intermédiaires dans un dialogue social territorial, caractéristique d'une nouvelle « gouvernance territoriale » (Jobert, Guarriello, Heidling, 2008). À travers le terme dialogue social territorial, nous caractérisons l'émergence et la structuration d'une pluralité d'acteurs collectifs de niveau intermédiaire (composés en général d'une diversité d'acteurs publics et privés au niveau d'un secteur ou d'un territoire) en capacité d'engager une action collective (négociation ou gouvernance), qui jouent un rôle politique et technique structurant et dynamisant sur différents axes de qualité de l'emploi. Nous nous concentrons ici sur le volet « gouvernance territoriale » du dialogue social territorial, défini comme « une nouvelle voie de régulation sociale », caractérisée par « la pluralité des acteurs engagés, la diversité des sujets traités qui dépassent les termes traditionnels de l'échange salarial, une logique de projet ancré dans un espace local, l'incertitude de la qualification juridique des produits issus des interactions des acteurs, l'utilisation de dispositifs hybrides qui empruntent plus à l'action publique qu'aux relations de travail instituées » (Jobert, Guarriello, Heidling, 2008).

Nous explorons deux configurations différentes de dialogue social territorial selon que les dynamiques sont majoritairement impulsées et portées par les acteurs syndicaux (d'employeurs et de salariés) ou qu'elles sont impulsées par d'autres acteurs intermédiaires, des réseaux sectoriels

d'organisations par exemple, en lien avec les politiques publiques régionales. « Le territoire, de la région au bassin d'emploi, est aujourd'hui le lieu de déploiement d'une multiplicité de dispositifs qui appellent la mobilisation non seulement des partenaires sociaux mais aussi de nombreux autres acteurs (État, Région, cabinets d'experts, associations…), dans une configuration différente de la configuration classique des interventions publiques et privées » (Perrat, 2009:336).

Il s'agira d'analyser ici les formes et l'importance particulière que prend le dialogue social territorial dans le secteur de l'aide à domicile, secteur fortement régulé par les pouvoirs publics et constitué de nombreuses associations qui sont confrontées aujourd'hui à de profondes mutations de leur environnement institutionnel et économique (Petrella, 2012).

Encadré 1

Méthodologie

Cette contribution repose sur un matériau qualitatif, issu d'enquêtes de terrain réalisées dans deux régions :

- En Rhône-Alpes, deux enquêtes ont été menées. La première, dans le cadre d'un travail de thèse (Puissant, 2010), a conduit à la rédaction d'une monographie sur les associations iséroises d'aide à domicile, sur la base de 112 entretiens semi-directifs avec les différentes parties prenantes (employeurs, salariés, financeurs, régulateurs, usagers). La seconde a été réalisée dans le cadre d'un programme de recherche-action mené en partenariat entre l'Université Pierre-Mendès-France, la CGT Rhône-Alpes et la CFDT Rhône-Alpes, financé par l'État, la Région Rhône-Alpes et le Fonds social européen, sur la « sécurisation des parcours professionnels » dans l'aide à domicile. Dans le cadre de ce programme, l'Association pour le développement des études économiques et sociales (Adees) Rhône-Alpes a suivi deux expérimentations de dialogue social territorial de la région, une en Ardèche et l'autre en Isère ;

- En Provence-Alpes-Côte-d'Azur, deux types de travaux ont été conduits. Le premier s'est inscrit dans le cadre d'une recherche sur la qualité de l'emploi avec un focus spécifique sur l'aide à domicile (Maisonnasse, Melnik, Petrella *et al*., 2011), financée par la Région Paca, la Caisse des dépôts et consignations et son institut de recherche. Des enquêtes qualitatives ont été menées auprès de 28 organismes agréés de services à la personne, avec 2 618 salariés, soit 14 % de l'emploi total en Paca. Le second porte sur la contribution de réseaux d'organisations à l'amélioration de la qualité de l'emploi et les processus qu'ils développent à partir de deux études de cas menées, dont l'une en région Paca (Maisonnasse, Richez-Battesti, Petrella, 2013) dans le cadre d'observations participantes et de 20 entretiens auprès des différentes parties prenantes associées.

Après avoir rappelé le contexte favorisant le développement d'espaces de dialogue social territorial dans l'aide à domicile, en complémentarité et en tension avec les négociations collectives (I), nous caractérisons le dialogue social territorial et qualifions deux dynamiques distinctes relatives à deux régions, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes (II). Nous montrons que, de ces deux modèles, émergent des enseignements (III), d'abord sur les capacités de tels espaces à répondre aux enjeux posés par le secteur et le développement des activités d'aide à domicile, en complémentarité avec la négociation collective d'entreprise et de branche, ensuite sur les obstacles de ce type d'espaces et les tensions qui en résultent avec les règles et normes contraignantes issues de la négociation collective de branche et d'entreprise.

I. Les limites de la négociation collective de branche et d'entreprise dans l'aide à domicile

Le secteur de l'aide à domicile auprès des publics dits fragiles, c'est-à-dire les personnes âgées, les personnes handicapées et les familles en difficulté se caractérise par une qualité de l'emploi dégradée : un salariat éclaté sur des temps et des lieux de travail différents, émietté entre différents types d'employeurs (avec la spécificité du particulier employeur qui concerne un tiers des salariées [2]), une situation de multi-employeurs qui évacue toute possibilité de carrière, ainsi que l'importance des temps très partiels et irréguliers de travail avec comme conséquence une forte insécurité sur le niveau de salaire. Les caractéristiques de ces emplois de services féminins considérés massivement comme étant non qualifiés constituent des obstacles majeurs à la construction des acteurs collectifs parties prenantes de la négociation collective, aussi bien du côté des salariées que du côté des employeurs.

Le modèle traditionnel de la négociation collective, reposant sur des dispositifs verticaux complémentaires entre les niveaux de la branche et de l'entreprise, entre organisations syndicales d'employeurs et de salariés, outil essentiel d'amélioration de la qualité du travail et de l'emploi, pose question dans l'aide à domicile ; d'une part, parce que les parties prenantes (aussi bien du côté salariés qu'employeurs) ont des difficultés pour se constituer et s'affirmer comme telles ; d'autre part, parce que la manière dont le secteur est structuré remet en question le caractère suffisant, voire efficace, des produits de la négociation (conventions collectives, accords de branche, accords d'entreprise, etc.). Dans ce contexte, le dialogue social territorial, tel que défini plus haut, peut-il être en mesure de combler tout ou partie de ces insuffisances ?

2. Ces emplois étant pourvus à plus de 98 % par des femmes, nous emploierons le terme « salariée » au féminin.

I.1. Les freins à la constitution des parties prenantes de la négociation collective

La négociation collective est le fruit d'une construction sociale lente, conflictuelle et non linéaire. Elle repose sur la constitution des parties prenantes qui se reconnaissent comme telles puis sont légitimées par les législateurs et les régulateurs publics. Historiquement, la négociation collective en France s'est construite dans le cadre d'une régulation de branche centralisée (Jobert, 2006). Ce sont donc les organisations syndicales d'employeurs et de salariés des branches qui se sont imposées comme principales parties prenantes. La négociation collective de branche constitue le cadre des négociations entre employeurs et salariés quant aux droits et devoirs de chacun (principalement dans le cadre de conventions collectives nationales ou d'accords de branche), et celui-ci peut être complété dans le sens d'une amélioration, selon le principe de la hiérarchie des normes, par des négociations d'entreprise (pouvant donner lieu à la signature d'accords, de protocoles sur la formation, la qualification, la santé au travail, etc.). Notons que la loi de 2004 introduit des dérogations à ce principe de hiérarchie des normes, en permettant qu'un accord d'entreprise introduise des dispositions moins favorables pour les salariés que l'accord de branche, sauf si ce dernier s'y oppose explicitement [3]. Si les travaux se multiplient aujourd'hui sur le salariat du secteur de l'aide à domicile, ceux sur la négociation collective, le dialogue social et le syndicalisme restent peu nombreux (Béroud, 2009 ; Lefebvre, 2012 ; Lamotte, Massit, 2010). Ils soulignent toutefois l'existence d'obstacles au développement des négociations collectives notamment en lien avec la question de la professionnalisation.

Le premier obstacle est la reconnaissance, lente et encore inachevée, du travail des aides à domicile en tant que travail salarié à part entière, sous la pression de l'histoire à la fois domestique, bénévole et charitable de ces activités (Puissant, 2010). Cette « professionnalisation inachevée » (Aballéa, 2005) des aides à domicile se traduit par un *statu quo*, partagé entre autres par les salariées elles-mêmes, sur le caractère non professionnel de ce travail, selon l'idée que « tout le monde sait faire ce travail » (aide à domicile, association, Isère). Dans ce contexte, les salariées ont du mal à se penser comme des salariées à part entière. Le service rendu aux usagers a tendance à prendre le pas sur les conditions d'exercice de leur métier. Plusieurs entretiens réalisés auprès d'aides à domicile montrent qu'elles ne sont pas à l'aise pour parler de leur salaire, ni de leurs conditions de travail, comme si cela remettait en cause ce qui fait sens pour elles, à savoir le bien-être des usagers. « Moi, j'ai fait ce métier quand j'ai perdu mon fils. J'avais besoin de

3. À l'exception des accords portant sur quatre domaines exclus du champ de la dérogation : salaires *minima*, classifications, protection sociale complémentaire, mutualisation des fonds de la formation professionnelle.

me sentir utile, d'avoir un travail qui aide d'autres personnes. Aujourd'hui, quand je vois que des personnes auraient besoin de plus d'heures mais n'ont pas les moyens, quand je vois ça, ça me rend malade. La priorité, ce n'est pas d'être payées plus, et ça, les syndicats, ils ne le comprennent pas. Moi, je ne fais pas ce métier pour râler sur mon sort » (aide à domicile, principale association iséroise d'aide à domicile).

Le deuxième obstacle est lié à la structuration du secteur et du salariat qui impacte négativement la professionnalisation (Lamotte, Massit, 2010), l'implantation syndicale et la négociation collective. Nous entendons ici « professionnalisation » au sens large, intégrant les dimensions collectives du travail et de son organisation. L'éclatement du salariat sur des temps et des lieux différents, en interaction exclusive avec les usagers (en l'absence des collègues), etc., sont autant d'éléments qui freinent le développement d'un travail collectif, duquel font partie le syndicalisme, les instances représentatives du personnel (absentes dans la grande majorité des associations, trop petites pour entrer dans ce cadre légal) et plus globalement la négociation collective et le dialogue social.

Enfin, le troisième obstacle identifié est le faible développement de la fonction employeur. La part importante de particuliers employeurs (33 % des salariées travaillent sous le régime du particulier employeur selon l'enquête Emploi en continu 2009), souvent des personnes elles-mêmes fragiles, contribue au maintien du *statu quo* de la non-professionnalité, encastre la relation de service dans une relation affective et interpersonnelle, proche du registre d'action domestique (Salais, Storper, 1993). Par ailleurs, même quand on est en présence d'un employeur collectif, des freins à l'affirmation de la fonction employeur subsistent. Dans le cadre de l'emploi prestataire associatif, majoritaire dans le secteur, l'employeur est faiblement structuré et difficilement identifiable. On observe en effet un éclatement de cette fonction employeur en interne (flou entre les responsabilités des employeurs bénévoles dans le cadre d'un conseil d'administration et celles des dirigeants salariés, éclatement entre le siège social des associations et une multitude d'antennes locales, etc.) et en externe (flou entre les responsabilités des collectivités qui financent, qui parfois ont un rôle dans l'organisation du travail des intervenantes à domicile, et l'association juridiquement employeuse qui n'a pas la maîtrise de son enveloppe budgétaire). Enfin, une partie des associations éprouve des difficultés à assumer leur fonction employeur. Plusieurs témoignages d'employeurs associatifs font état d'une fonction « douloureuse » à incarner (conseillère prud'homale, présidente d'une association d'aide à domicile, Montbrison). Souvent, si être administrateur d'une association est un choix (adhésion au projet de la structure), être employeur ne l'est pas toujours. Ces tensions sur la fonction employeur affectent la reconnaissance du travail en tant qu'emploi

réellement salarié, et non du bénévolat indemnisé, et en tant que condition de rémunération avant d'être un engagement. Cela freine donc simultanément le développement de négociations collectives, voire d'un dialogue social efficace, qui repose sur la capacité des deux parties prenantes à se penser comme telles.

I.2. Les insuffisances de la négociation collective de branche et d'entreprise

Outre la difficulté des parties prenantes de la négociation collective à se penser comme telles, la manière dont le secteur est structuré rend cette négociation collective de branche et d'entreprise insuffisante pour répondre aux enjeux posés par ce salariat très précaire (encadré 2). L'exemple de la qualification et de la masse salariale est à ce titre éclairant. Une caractéristique du secteur est son faible taux de qualification : 62 % des salariées n'ont pas de qualification (Marquier, 2010). Or, suite à la reconnaissance des activités d'aide à domicile comme appartenant au secteur social et médico-social par la loi du 2 janvier 2002 (rénovant l'action sociale et médico-sociale, dite « loi 2002-2 »), et à la création la même année du diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale (DEAVS), accessible en validation des acquis de l'expérience, les associations dans leur majorité ont joué le jeu de la qualification. Cependant, elles se sont retrouvées dans des situations financières critiques dans certains départements, lorsque le niveau des tarifications en œuvre n'a pas suivi l'augmentation de la masse salariale découlant des efforts faits en termes de qualification. Ainsi, les revendications autour de la reconnaissance des compétences, des qualifications et du salaire, qui occupent une place centrale dans les négociations collectives de branche ou d'entreprise, ne peuvent dans ce secteur particulier être traitées de manière efficace dans le cadre de la branche et de l'entreprise.

Il résulte de ces différents éléments des situations de « blocage » de la négociation collective qui sont sources de mécontentement voire de mal-être : « On se prend le mur dès qu'on revendique quelque chose. À chaque fois qu'on demande quelque chose, et ce n'est pas la lune qu'on demande, simplement de pouvoir à peu près vivre avec notre salaire ! Quand on demande ça, les réponses de l'A. [nom de l'association] sont toujours les mêmes : "On ne peut pas, on n'a pas l'argent, c'est le département qui décide" » (aide à domicile, déléguée du personnel d'une association, Isère).

Dans ce contexte, le dialogue social territorial, tel que défini en introduction, peut-il apparaître comme un espace de concertation et de négociation pouvant réunir les conditions pour répondre aux enjeux posés par le salariat du secteur, auxquels la négociation collective de branche et d'entreprise ne peut répondre ?

Encadré 2

Les limites de la négociation collective dans l'aide à domicile, selon la CGT Rhône-Alpes [1]

« Les limites des régulations existantes touchent tous les secteurs d'activité, principalement pour deux raisons. D'abord du fait que les droits sont rattachés à l'emploi occupé, au type d'entreprise, ce qui génère de fortes disparités. Ensuite du fait de l'absence de transférabilité, d'opposabilité des droits acquis dans les parcours (perte d'emploi, changement d'employeurs, de conventions collectives nationales, de secteur), ce qui génère de fortes insécurités et des situations de rupture. Or, les réalités de l'aide à domicile renforcent encore ces limites : 1. Dans le cadre de l'emploi direct, les salariées échappent au cadre collectif ; 2. Le morcellement, l'émiettement, les inégalités des droits au vu de la pluralité des employeurs, des activités, des statuts, renforcent les insécurités et les ruptures. Dans ce contexte, quelle pertinence de ce type de régulations, en termes d'égalité, de solidarité, de sécurité ?

La négociation collective dans le périmètre de l'entreprise se heurte aux contraintes externes (financement de la dépendance par l'Agence régionale de santé, la Caisse d'assurance retraite et de la Santé au travail, les Conseils généraux) pour répondre aux revendications. La négociation de branche, toute nécessaire qu'elle soit, ne peut suffire pour répondre aux enjeux posés : 1. Les enjeux de société autour du couple qualité de service/qualité de l'emploi ; 2. Le financement et le rôle de la puissance publique ; 3. Le rôle des territoires sur l'offre et la réponse aux besoins.

Grâce au programme « Sécurisation des parcours professionnels », la CGT a pu avancer dans sa réflexion syndicale, pour favoriser une amélioration du statut des salariées et sécuriser les parcours professionnels, autour de quatre axes : 1. Agir sur le financement et la structuration du secteur (autour du mode prestataire dans le cadre d'un service public) ; 2. Établir des passerelles, réfléchir en anticipation sur la prise en charge globale de la personne, entre son domicile, l'établissement, les réseaux de santé, dans le cadre d'un maillage territorial ; 3. Construire des convergences, des mutualisations, des complémentarités sur un même territoire ; 4. Penser en termes de proximité sur les territoires (par exemple dans le cadre d'un guichet unique).

Ainsi, la réalité de l'interdépendance des champs d'intervention, les interrelations entre acteurs professionnels, des territoires, de l'institutionnel, pose deux exigences. En premier lieu, l'exigence d'une approche transversale décloisonnée pour créer des convergences. En second lieu, l'exigence de garanties collectives améliorées pour l'ensemble des salariés de ce champ interprofessionnel (une convention unique et un statut). »

1. Restitution de l'intervention de la CGT Rhône-Alpes lors du colloque de clôture du programme de recherche-action « Sécurisation des parcours professionnels », le 12 décembre 2013 à Lyon.

I.3. Dialogue social territorial : quelles opportunités pour le développement de leviers d'action nouveaux ?

Les territoires peuvent aujourd'hui contribuer à l'émergence de dynamiques différenciées. D'un côté, la négociation sociale territorialisée (Duclos, 2004) est rendue possible par l'article L. 2234-2 du Code du travail qui prévoit que des « commissions paritaires professionnelles ou interprofessionnelles peuvent être instituées au niveau local, départemental ou régional » et que celles-ci « peuvent conclure des accords d'intérêt local notamment en matière d'emploi et de formation continue ». Certains acteurs locaux s'en sont déjà saisis pour nouer des négociations et conclure des accords collectifs locaux dans des secteurs fortement précarisés afin d'introduire une régulation locale des relations d'emploi. Les travaux de Duclos et Mériaux (2005) sur le cas de l'« accord Vercors » analysent ainsi les conditions dans lesquelles un accord collectif local sur les conditions de travail des saisonniers a pu être élaboré (avec le soutien d'un représentant de l'État et d'une mission locale), puis signé au plan local par les partenaires sociaux. Cet accord visait à substituer des contrats à durée déterminée conclus par saison par des contrats à durée indéterminée – *via* une annualisation du temps de travail –, et pouvait donc concerner *a priori* des salariés relevant de conventions collectives différentes. L'accord n'a cependant pas été étendu et les raisons de cet échec concernent directement la question de l'articulation entre négociation collective de branche et dialogue social territorial ou, ici, négociation collective territorialisée. De l'autre, et à côté de ces dynamiques qui transposent à l'échelle d'un territoire le formalisme de la négociation collective, on observe des formes renouvelées de dialogue social dans les territoires. Le dialogue social renvoie ici, par différence avec la négociation collective, à une « gouvernance territoriale » telle que définie en introduction, proche de la « négociation intégrative » au sens de Walton et McKersie (1965), c'est-à-dire à tout fonctionnement en « mode projet », axé sur la résolution de problèmes avec des acteurs hétérogènes ayant des intérêts différents, mais sans le support de la convention collective et le plus souvent sans force d'obligation.

Nous le verrons, le dialogue social territorial dans l'aide à domicile s'inscrit dans cette seconde catégorie.

Dans ce qui suit, nous utilisons la notion de « négociation collective » pour faire référence aux négociations collectives de branche et d'entreprise, mais aussi aux négociations collectives territorialisées. Nous parlons de dialogue social territorial pour décrire les dynamiques de négociation intégrative au niveau d'un territoire qui sortent du cadre formel de la négociation collective.

Aussi, dans le contexte d'une prise de conscience collective du caractère fortement dégradé des conditions de travail et d'emploi dans le secteur,

la volonté de construire une action collective locale fondée sur la réunion des différents acteurs intervenant directement ou indirectement dans le secteur se développe, souvent à l'initiative des pouvoirs publics. Les « services à la personne » sont ainsi un enjeu dans plusieurs contrats territoriaux emploi formation [4] en Rhône-Alpes, dans plusieurs départements (il s'agit par exemple de la cible prioritaire de la Drôme, collectivement déterminée lors de la conférence départementale organisée par le Conseil régional et la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi – Direccte), etc. C'est aussi le sens du programme de recherche-action « Sécurisation des parcours professionnels » financé par la Direccte, le Conseil régional et le Fonds social européen, pour travailler sur des diagnostics partagés sur la précarité dans plusieurs secteurs d'activité, dont l'aide à domicile, afin de déboucher sur la signature d'accords territoriaux quadripartites d'engagement réciproque sur la qualité de l'emploi entre l'État, le Conseil régional, les organisations syndicales d'employeurs et de salariés, pour remédier à des situations de précarité très importante.

En région Paca, l'introduction d'aides à l'embauche d'agents de développement services à la personne permet de consolider l'offre de service en favorisant le développement de l'activité de la structure et l'amélioration de la fonction ressources humaines. C'est aussi le contrat de développement pour l'emploi (CDE), sous forme d'une aide remboursable qui permet d'appuyer une stratégie de croissance créatrice d'emplois. C'est enfin et surtout le dispositif Intervention régionale pour l'investissement social (Iris), sur lequel nous revenons ultérieurement, qui permet de renforcer la qualité de l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels et de réduire le temps partiel subi. Ces différentes initiatives constituent des opportunités et des résultats du dialogue social territorial. Elles s'inscrivent cependant dans des configurations organisationnelles et institutionnelles qui varient considérablement d'un territoire à l'autre.

Ce dialogue social territorial dans l'aide à domicile est aujourd'hui porté tout autant par des organisations syndicales de salariés, des fédérations ou syndicats d'employeurs que par les pouvoirs publics ou par des réseaux d'organisations.

II. Deux configurations différenciées de dialogue social territorial dans l'aide à domicile

Le dialogue social territorial, qui s'incarne dans des projets portés par une variété d'acteurs locaux, prend des formes différentes selon le

4. Contrats quadripartites entre l'État, la région, les organisations patronales et les organisations syndicales de salariés qui réunissent les acteurs sur un territoire donné pour traiter ensemble des questions d'emploi et de formation (prospective, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales, mise en place de « plates-formes de sécurisation », expérimentations de dispositifs de prêt de main-d'œuvre, etc.).

contexte : ainsi, il sera majoritairement porté par l'acteur public en région Paca, tandis que les organisations syndicales seront davantage à l'initiative en Rhône-Alpes.

II.1. En région Paca : prédominance de l'initiative publique et complémentarité entre dialogue social traditionnel et territorial

En région Paca, les acteurs publics ont joué un rôle essentiel dans l'émergence d'un dialogue social territorial dans le secteur de l'aide à domicile. En favorisant la création et le développement de pôles sectoriels régionaux, ils ont créé l'opportunité d'intensifier les échanges entre différents partenaires d'un même secteur d'activités et favorisé leur mise en réseau. Si dans la plupart des pôles, l'essentiel des dynamiques s'est orienté vers la recherche de compétitivité et l'innovation, dans le champ des services à la personne, l'accent a été mis sur la gestion des ressources humaines. Ensuite, cette première dynamique s'est renforcée avec la mise en place par la Région d'un fonds de sécurisation des parcours professionnels dont un des terrains de mise en œuvre est celui des services à la personne.

À l'origine du dialogue social territorial, le rôle d'acteurs qui fédèrent

Intéressons-nous en premier lieu aux pôles sectoriels régionaux. Créés en 2006, les Pôles régionaux d'innovation et de développement solidaires (PRIDES) disposent d'un levier visant les ressources humaines (RH) et la formation conçues comme un investissement social et économique au service du développement des territoires et des entreprises. Ainsi, le PRIDES Pôle services à la personne (PSP), l'un des 27 PRIDES de la région, est particulièrement dynamique sur ce volet ressources humaines, et notamment dans la dimension formation, eu égard aux spécificités du secteur d'activité du point de vue de la qualité du travail. Cette sensibilité à la formation s'exprime dans un lien particulier avec Uniformation, organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de la branche, devenu de fait un interlocuteur clé de la Région et un partenaire très engagé dans les actions de formation. Elle s'exprime aussi dans la réalisation d'un outil d'appui à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) réalisé en partenariat avec Act Méditerranée, l'antenne régionale de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), qui vise à faciliter sa mise en œuvre et son appropriation dans les différentes organisations adhérentes du PSP. L'originalité du PSP réside également dans la volonté d'associer les partenaires sociaux dans la gouvernance du PSP, ce qui n'est pas le cas de la plupart des autres PRIDES, considérant l'importance du dialogue entre partenaires sociaux pour promouvoir l'amélioration des conditions de travail. Constitué avec les employeurs, le PSP associe dès l'origine des représentants patronaux, et réserve des places dans le conseil

d'administration pour des représentants de syndicats de salariés. Il ne s'agit pas de mettre en œuvre des dynamiques paritaires qui seraient imposées par en haut, mais bien de faire des syndicats de salariés des parties prenantes des différents débats, souligne la directrice du PRIDES. À ce jour, seule la CFDT a adhéré, tandis que la CGT y est favorable mais ne peut payer le droit d'entrée inscrit dans les statuts du PRIDES. Une refondation du règlement intérieur à la fin de 2012 consacre la création d'un collège consultatif, particulièrement ouvert aux centrales syndicales de salariés, et permettant de résoudre partiellement la question de la participation de la CGT. Toutefois, au-delà de ces questions statutaires, la question du repérage des interlocuteurs au sein des centrales syndicales reste difficile, tant du point de vue de leur sensibilité aux questions des services à la personne que de leur disponibilité relativement à la dynamique du Pôle services à la personne (nombre de réunions important) et aux engagements attendus. Il est aussi parfois difficile pour les syndicalistes de siéger en même temps que leur direction et cela peut susciter des difficultés à se positionner. De surcroît, les caractéristiques du salariat du secteur (féminin, peu qualifié, emploi après une longue période d'inactivité, etc.) accentuent les risques d'inégalité des situations entre les différentes parties prenantes et, de fait, les employeurs sont susceptibles de prendre le pas. Toutefois, la CFDT, par sa présence régulière, joue le rôle de force de rappel sur la place des salariés et les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur métier. Cet ancrage sur les conditions de travail, l'emploi et les qualifications apparaît parfois comme limité car il ne prend pas en compte la dimension salariale, mais il reste essentiel dans ce secteur d'activité.

Cette impulsion publique visant à constituer des pôles sectoriels régionaux a trouvé un terrain favorable en Paca avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire qui s'en sont saisis de manière offensive non seulement du point de vue de l'intégration des syndicats mais aussi de celui des dynamiques partenariales. C'est notamment le cas du Pôle services à la personne. En effet, bien que créé à l'initiative de la Région, son émergence, sa structuration et son développement sont largement le fait d'acteurs de l'économie sociale et solidaire et d'un partenariat actif avec la Chambre régionale d'économie sociale et solidaire (Cress). Ces acteurs rodés aux pratiques partenariales et participatives marquent encore aujourd'hui de leur empreinte les stratégies du PSP et sa capacité à induire ou à faciliter le développement de dispositifs multi-parties prenantes et de mutualisation. À travers la participation des partenaires sociaux au PSP, l'engagement des organisations telles que la Cress dans le renforcement du dialogue social territorial se voit ainsi réaffirmé. En effet, l'engagement de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le dialogue social territorial s'est notamment vu consacré par la signature le 11 avril 2013 de la première convention

régionale « pôle employeur de l'ESS en Paca ». Elle est le résultat d'une mobilisation soutenue de la Cress et de l'Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale (Usgeres), devenue Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) depuis, renforcée ensuite par celle de l'Unifed (Unir et fédérer). On observe aussi une propension de ces acteurs à s'inscrire dans des dispositifs partenariaux qui a facilité l'articulation et la répartition des tâches entre Uniformation et le Pôle services à la personne. Si Uniformation est en lien direct avec le service formation de la Région, le PSP a la connaissance technique des organisations et de leurs évolutions, et dispose donc d'une expertise qu'il met au service d'Uniformation. Leur partenariat est présenté des deux cotés comme « structurant et essentiel », ainsi que le soulignent la déléguée régionale d'Uniformation et la directrice du PSP. Ces partenariats se déclinent aussi avec Pôle emploi, *via* la signature d'une convention fin 2012 concernant la mise en commun de données consolidées sur l'emploi, le développement de plates-formes de services permettant le prérecrutement et la création d'un observatoire du recrutement. Des partenariats sont également construits avec les Maisons de l'emploi, Marseille dans les Bouches-du-Rhône, et avec Toulon métropole dans le Var, mais restent plus difficiles avec les missions locales, en dépit de l'enjeu des emplois d'avenir, et plus largement du recrutement de jeunes dans le secteur des services à la personne.

Si les réponses apportées sont modestes relativement aux enjeux du secteur, elles ont néanmoins permis des réalisations intéressantes. Ainsi, la mise en place de parcours de formation pour l'obtention d'un diplôme d'aide-soignante sur deux ans avec passage à temps plein pour 16 salariés pour une association de 150 salariés dans le département des Alpes-Maritimes permet l'accroissement du temps de travail et donc des rémunérations pour les personnes concernées. Autre illustration : la possibilité pour une association marseillaise d'aide à la personne de près de 300 salariés de développer une activité complémentaire autour des services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) et donc de trouver de nouveaux marchés permettant à ses salariées d'augmenter leurs temps de travail ou d'évoluer vers d'autres métiers. Mais elles ont surtout transformé les pratiques d'intervention de certains acteurs. Cet ancrage dans des logiques projets, et pas seulement dans des actions au coup par coup, est particulièrement observable à l'échelle des OPCA. Au-delà du financement de la formation, ces derniers inscrivent ainsi leurs actions dans une dimension plus stratégique d'accompagnement du changement, développent des actions de prévention des risques psychosociaux et des troubles musculo-squelettiques, contribuent à une sensibilisation aux problématiques RH pour faciliter le développement de l'organisation et renforcer la qualité de vie au travail

par la prise en compte des projets professionnels des salariés et leur choix de mobilité. Enfin, les OPCA initient des stratégies de décloisonnement sectoriel avec la création de passerelles sur le secteur sanitaire et social…

Une initiative régionale complémentaire de sécurisation des parcours professionnels

En second lieu, la Région a consacré la mise en place d'un fonds Intervention régionale pour l'investissement social (Iris) en avril 2009, devenu depuis Fonds régional paritaire de sécurisation des parcours professionnels. Ce dispositif paritaire vise à mutualiser des moyens et des actions entre la Région et les partenaires sociaux (les représentants des employeurs – CGPME et Medef – et des salariés – CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO) pour assurer le développement de la formation des salariés des très petites entreprises et des petites et moyennes entreprises susceptibles d'être affectées par la crise. L'objectif est de construire des réponses à la fois conjoncturelles et structurelles, notamment en termes de sécurisation des parcours professionnels.

Ce fonds concerne différents secteurs dont celui des services à la personne, et plus précisément la branche de l'aide à domicile, avec pour objectif de lutter contre le temps partiel subi dans les entreprises. La branche a signé un accord avec la Région Paca, et son OPCA Uniformation a été désigné par la Région comme structure gestionnaire. Chaque année, Uniformation consacre 2 millions d'euros au financement des plans de formation en Paca pour le secteur de l'aide à domicile qu'Iris complète avec 2 millions d'euros supplémentaires. Au-delà, Uniformation gère les financements, anime les actions, coordonne les partenaires, rend compte des réalisations quantitatives et qualitatives. Ces actions expérimentales pourraient ensuite être déployées sur l'ensemble des structures des services à la personne, voire à d'autres secteurs d'activité de l'économie sociale, ainsi que le souhaite la Région.

Iris s'adresse aux salariés des organismes agréés services à la personne et aux demandeurs d'emploi justifiant d'un véritable projet professionnel dans la filière en lien avec un employeur. Les organismes bénéficiaires doivent remplir plusieurs conditions : mettre en œuvre la convention collective des organismes prestataires privés non lucratifs de l'aide à domicile (étant donné que toutes ne le font pas), adhérer au PRIDES PSP Paca (ou s'y engager), et justifier d'un projet réaliste de développement ou de redéploiement de leur activité permettant de mesurer la cohérence et la faisabilité du projet de valorisation des ressources humaines au regard des perspectives de développement de l'entreprise.

Le choix de conditionner l'accès à Iris à l'engagement de l'organisation dans l'application de la convention collective traduit la politique volontariste

de la Région en direction des conditions de travail et de la négociation sociale : « Ce n'est pas un hasard », souligne l'une de nos interlocutrices (Déléguée interrégionale Uniformation), qui signale aussi que « la mise en œuvre d'Iris s'est souvent accompagnée d'une présentation d'Iris aux IRP [5] dans le secteur de l'aide à domicile ». Quant à l'incitation à adhérer au PSP, elle traduit la volonté de la Région d'impulser des stratégies de mutualisation susceptibles de renforcer la viabilité du secteur.

Iris contribue aussi à faire évoluer les pratiques d'Uniformation, ainsi que le souligne sa déléguée régionale : « On ne prend plus seulement en compte le financement de la formation, on développe une vision plus large de l'amélioration de la qualité de l'emploi, supposant de travailler sur le projet global des organisations, voire de contribuer à la construction d'un marché interne du travail avec le secteur sanitaire et social. » Il s'agit par exemple de construire des passerelles avec les professions d'aide soignante ou d'aide médico-psychologique, ainsi qu'avec le CAP petite enfance.

Le PRIDES Service à la personne n'est pas signataire d'Iris. Cependant, le fait qu'il existe explique qu'Iris s'étende aux « services à la personne » et pas seulement à l'aide à domicile. De plus, son président siège dans le conseil d'administration et un accord technique permet la co-réalisation des actions. En effet, le PRIDES assume le plus souvent une fonction d'expertise technique et gestionnaire sur les organisations, indispensable pour la mise en œuvre d'Iris.

Enfin, on observe la concomitance entre l'introduction d'Iris et celle de la Commission paritaire régionale de l'emploi et de la formation qui, pour la branche aide à domicile, a été mise en place en février 2009 en associant la Région, le PSP, Pôle emploi et Iris. Iris et la Commission paritaire se sont mutuellement renforcés, prenant force d'exemple pour d'autres secteurs d'activité.

Dans ce dialogue social territorial, pour partie impulsé par la Région, le PSP a joué un rôle central. Ce pôle contribue « à faire bouger les frontières, à décloisonner l'action », souligne un de nos interlocuteurs à la Région, « on ne peut plus travailler sans lui ». On repère aussi le fait que la négociation collective d'entreprise entre partenaires sociaux s'est vue renforcée à l'occasion du développement du dialogue social territorial : on a assisté à une fertilisation croisée plutôt qu'à l'éviction de l'un par l'autre. En effet, le dispositif Iris a indirectement permis de sensibiliser les employeurs à la négociation collective dans les organisations et à la mobilisation des institutions représentatives du personnel dans la mise en œuvre de leurs stratégies. Du coté des syndicats de salariés, s'ils se félicitent dans l'ensemble des avancées de ce dialogue social territorial, même si la plupart d'entre eux étaient plutôt réticents

5. Institutions représentatives du personnel.

à l'origine, ils soulignent les progrès de la négociation collective d'entreprise mais aussi l'enjeu de la renforcer, sur un secteur qui reste encore fragile.

II.2. En région Rhône-Alpes : un engagement syndical central mais paradoxal

Plusieurs initiatives ont permis la mobilisation, la rencontre et l'émergence des acteurs du dialogue social territorial dans l'aide à domicile. Nous en retenons ici quatre, qui ont favorisé l'émergence d'un diagnostic partagé de la situation, permettant la mise en œuvre de deux expérimentations de dialogue social territorial.

À l'origine du dialogue social territorial, construire un diagnostic partagé

En premier lieu, le programme de recherche-action « Sécurisation des parcours professionnels » piloté par l'Université Pierre-Mendès-France de Grenoble, la CGT Rhône-Alpes et la CFDT Rhône-Alpes depuis 2006 a permis la réalisation d'un diagnostic (Lamotte, Massit, 2010 ; Puissant, 2012 ; Belze, 2012) mettant en exergue les limites de la négociation collective de branche et d'entreprise pour répondre à l'enjeu de la précarité du secteur. Un argument est la mise en avant de l'importance centrale des financeurs publics (notamment des Conseils généraux en ce qui concerne les personnes âgées) qui, de fait, endossent une partie des prérogatives des employeurs (financement des postes de travail, des qualifications, etc.). C'est aussi le « Baromètre social » réalisé par l'Usgeres (2008) qui montre le déficit de dialogue social dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire, ce qui corrobore d'autres études (Maisonnasse, Melnik, Petrella *et al.*, 2011), et qui a identifié des leviers (reconnaissance du travail, accès à la formation et à l'évolution professionnelle…) pour l'amélioration de la qualité de l'emploi et du dialogue social dans les entreprises d'ESS. La troisième initiative est la mise en place d'un collège employeurs au sein de la Cress Rhône-Alpes en 2007 avec la création d'un espace régional de dialogue social soutenu par la Région Rhône-Alpes et la Direccte. « Il s'agit là d'un dialogue social de "projets", c'est-à-dire tourné vers l'action sur les territoires. Les partenaires sociaux et autres acteurs (État et Région Rhône-Alpes) se concertent sur une problématique identifiée et peuvent, en vue de la résoudre, aboutir à un engagement contractuel. Il ne s'agit en aucun cas de négociation de branche ou d'entreprise mais bien de la mise en œuvre d'actions tenant compte en priorité du territoire [6] ». Participent à cet espace : deux syndicats d'employeurs (Usgeres, aujourd'hui devenue UDES et Unifed), cinq organisations syndicales de salariés (CGT, CFE-CGC, CFDT, CFTC, Unsa), la Région Rhône-Alpes et la Direccte Rhône-Alpes. Enfin, la quatrième initiative concerne la collaboration depuis 2008

6. Présentation de l'espace régional de dialogue social dans la littérature grise de la Cress Rhône-Alpes.

entre les deux principaux réseaux d'employeurs associatifs de l'aide à domicile, l'Union nationale de l'aide à domicile (Una) et l'Association d'aide à domicile en milieu rural (ADMR), pour la mise en œuvre d'une action mutualisée de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) intitulée « Mesurer pour anticiper : clarification des besoins en recrutement et formation des structures d'aide à domicile », financée par la Direccte Rhône-Alpes et la Région Rhône-Alpes, en collaboration avec la Cress Rhône-Alpes. Parmi les défis à relever figure la nécessité de « renforcer le dialogue social – local et territorial – dans nos réseaux » (ADMR, Una, 2012).

L'ensemble de ces initiatives montre que le dialogue social et territorial dans l'aide à domicile s'est construit à la fois progressivement et collectivement, favorisant un diagnostic partagé de la situation, et l'identification de convergences entre les différents acteurs, notamment autour des liens entre la structuration de l'offre, les financements et la qualité des emplois et des services. Ainsi, pouvoirs publics, employeurs associatifs et organisations syndicales de salariés s'accordent autour de l'idée qu'avec la marchandisation du secteur et la croissance de l'emploi direct, modalité d'emploi la plus précaire et la moins collective, les associations, acteurs historiques du secteur, ont une carte à jouer en termes de sécurisation de l'emploi et du service rendu aux usagers. Ce diagnostic commun a permis un accord de principe sous l'impulsion de la Cress et de l'UDES pour mettre en œuvre depuis 2010 deux expérimentations de dialogue social territorial dans l'aide à domicile, l'une en Isère sur l'agglomération grenobloise, l'autre en Ardèche dans la partie sud du département.

Les expérimentations en cours et leurs enjeux

Les premières initiatives explicitées ci-dessus ont été au départ déployées dans le cadre de dispositifs précis (programme « Sécurisation », baromètre social de l'UDES, espace de dialogue social régional par la Cress, etc.). Toutefois, ces différentes initiatives, mêlant pour la plupart les mêmes acteurs, se sont rapidement combinées, ont interféré, pour permettre une mise en réseau de différents acteurs (employeurs, salariés, ESS, pouvoirs publics, cabinets d'experts), qui a donné lieu à plusieurs débouchés précis, à l'initiative d'acteurs identifiés. Nous présentons ici les débouchés, non pas en tant que dispositifs, mais en tant que réalisations concrètes des expérimentations.

Dans le cadre de l'espace régional de dialogue social piloté par la Cress, un projet a été porté par l'UDES dans le prolongement de son baromètre social (voir *infra*). Ce projet concerne une « Étude-action pour la gestion des parcours professionnels dans l'économie sociale et solidaire en Rhône-Alpes, expérimentation dans le secteur de l'aide à domicile ». L'objectif

est de développer une « démarche expérimentale visant à promouvoir les parcours et la mobilité dans le secteur de l'économie sociale [7] », et plus précisément en Rhône-Alpes, d'expérimenter une première action à partir des salariés évoluant dans les secteurs de l'aide à la personne, puis d'essaimer une méthodologie de mobilité à d'autres branches de l'ESS. Il s'agit d'« une approche globale, incluant les thématiques de la mobilité professionnelle, de la pénibilité au travail et de la gestion des âges dans les établissements [8] ». Cette approche s'appuie sur les éléments de diagnostic commun issus des quatre initiatives présentées ci-dessus : grande précarité, importance des risques et de l'usure professionnelle (en Rhône-Alpes, 90 % des licenciements dans le secteur sont dus à une inaptitude, après de longs arrêts maladie), rôle nécessaire des employeurs associatifs dans la régulation et la sécurisation des emplois et des services. Deux objectifs sont proposés : introduire « des potentialités de maintien ou de reconversion professionnelle (en interne et en externe) » pour éviter les ruptures professionnelles et favoriser « une réflexion sur l'anticipation de l'usure des compétences et de l'usure au travail [9] ». Parmi les trois moyens envisagés pour arriver à ces objectifs [10], « la mise en place d'un dialogue social territorial sur deux bassins d'emploi pourra se décliner en actions opérationnelles et peut-être en contractualisations ».

Ce projet est financé par le Fonds d'amélioration des conditions de travail (Fact), Uniformation, la Région Rhône-Alpes, la Direccte Rhône-Alpes, Grenoble Alpes Métropole, et les employeurs. L'action s'est concentrée sur l'accompagnement de 12 salariées volontaires, en situation d'usure professionnelle, voire d'inaptitude, et pour lesquelles une reconversion s'avère indispensable. Dans un premier bilan réalisé par la Cress en décembre 2012, il est noté : « Les séminaires ont été vécus comme des lieux de dialogue social très opérationnel en terrain neutre, sans le rapport frontal que l'on peut avoir dans nos structures » (Cress, Usgeres, 2012).

Les deux territoires d'expérimentation sont l'agglomération grenobloise et le Sud Ardèche, tous deux étant proches des territoires de bassins d'emploi et de vie qui ont fait sens pour les différentes parties prenantes. En effet, les territoires du dialogue social territorial se définissent « par la nature et les objectifs des projets, les acteurs qui les portent et l'action collective qu'ils déploient pour les faire aboutir » (Jobert, Guarriello, Heidling, 2008). Or, si le département est pertinent du point de vue de la tarification et des politiques de financement du secteur, ce territoire départemental est apparu trop étendu pour traiter de la question des parcours professionnels,

7. Extrait du cahier des charges du projet, 2010.
8. Cahier des charges, *op. cit*.
9. Cahier des charges, *op. cit*.
10. Les deux autres moyens sont la mise en réseau d'employeurs de l'ESS sur des problématiques communes, et la formalisation d'un guide sur la gestion des parcours professionnels à destination des employeurs et des salariés de l'aide à domicile.

et singulièrement des secondes parties de carrières, intrinsèquement liées aux lieux de vie des salariées.

Le dispositif Fonds régional d'action d'urgence (FRAU), financé par le Conseil régional, a été actionné par la CGT Rhône-Alpes, en lien avec le Conseil général de l'Ardèche, pour aider trois associations du département en grande difficulté financière. Ce travail a permis la mise en mouvement d'une démarche collective d'anticipation pour une nouvelle régulation territoriale, avec des implications concrètes en termes de révision des modèles économiques des associations concernées (notamment pour les petites associations, en lien avec la fédération ADMR).

Le cabinet Sécafi qui a réalisé les FRAU, ainsi que la CGT Rhône-Alpes, ont été reçus par l'Agence régionale de santé, pour réfléchir ensemble à une critérisation plus efficace et plus juste du point de vue de l'accès aux services sur tous les territoires de la région, déterminant l'attribution de la deuxième vague du fonds de restructuration pour les structures de l'aide à domicile.

Le dialogue social territorial en Rhône-Alpes : mise en réseau et construction de convergences

Ces différents dispositifs et expérimentations ont permis le partage d'un « parti-pris » commun des différents acteurs de « créer des convergences, d'associer tous les acteurs, pour initier une démarche de dialogue social territorial, afin d'anticiper et construire des réponses alternatives alliant qualité de l'emploi et qualité du service [11] ». Ainsi, ce long processus de travail à différents niveaux tel que présenté précédemment a d'abord permis une mise en réseau d'acteurs autour de l'aide à domicile, un échange de points de vue, et une prise de conscience collective, avec des interpellations syndicales régulières en direction des pouvoirs publics sur la qualité de l'emploi. Cette dynamique permet aussi une réactivité plus grande des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, face aux évolutions de financements (dans le cadre des politiques tarifaires des Conseils généraux [12]), ou encore face aux menaces de fermeture ou de dépôt de bilan pesant sur un nombre croissant d'associations. Elle peut aussi participer de la construction de convergences entre employeurs et salariés. Par exemple, les fédérations d'employeurs Una et ADMR, et la CGT ont pu s'exprimer par une lettre publique dans un département de la région, pour protester contre la facilitation et le développement de l'emploi direct pour les prestations auprès des publics âgés fragiles, bénéficiant de l'allocation personnalisée d'autonomie.

11. C. Canale, CGT Rhône-Alpes, lors du colloque de clôture du programme « Sécurisation des parcours professionnels » à Lyon le 12 décembre 2013.
12. Pour une présentation des financements du secteur, voir l'introduction générale de ce numéro.

Le paradoxe de l'engagement syndical dans le dialogue social territorial

On peut noter une sorte de paradoxe, à partir de l'analyse de ces expérimentations de dialogue social territorial en Rhône-Alpes. Les organisations syndicales ont été parties prenantes dès le départ de la réflexion collective, dans le cadre de l'espace régional de dialogue social. Elles ont activement participé au diagnostic partagé sur la région, à la détermination des points stratégiques sur lesquels le travail en réseau est important. La déclinaison au niveau infrarégional ne va pourtant pas de soi. Rappelons à cet égard que l'activité territoriale remet en cause le modèle traditionnel de représentation des syndicats (Jobert, Guarriello, Heidling, 2008), qui est un modèle vertical à partir de la branche et de l'entreprise, centré sur la défense prioritaire des intérêts professionnels des salariés. Ce modèle est en effet percuté par le dialogue social territorial, qui est une « construction d'un système alternatif de représentation fondé sur un modèle horizontal et de défense des intérêts collectifs locaux », pour reprendre les termes des auteurs cités.

En Rhône-Alpes, on note un engagement différencié des organisations syndicales au niveau infrarégional. Par exemple, sur les enjeux de financement et de structuration de l'offre dans les départements, le relai entre les organisations CGT régionales et départementales s'est réalisé sans problème. L'articulation des niveaux régionaux de dialogue social (avec l'État en région et avec le Conseil régional) et départementaux (avec les unités territoriales de la Direccte et les Conseils généraux) a permis une certaine efficacité de ce dialogue social territorial à l'initiative des organisations syndicales, relayé par les fédérations d'employeurs (aussi bien au niveau régional que départemental). Cette articulation a, en outre, mené à des concrétisations comme l'augmentation du niveau du tarif horaire accordé aux structures par certains Conseils généraux de la région. En revanche, sur les expérimentations concernant la gestion des secondes parties de carrières, dans les bassins d'emploi, l'implication des structures départementales des organisations syndicales a posé problème, du fait de la crainte d'affaiblir la négociation contraignante de branche et d'entreprise, sous la pression du développement d'espaces de concertation non contraignants, pouvant participer à la fragmentation de la négociation, sa fragilisation, favorisant ainsi les inégalités entre les salariés selon les territoires (voir *supra*).

III. Le dialogue social territorial en tensions ?

Dans ces deux configurations, on retrouve bien le fait que le dialogue social territorial est produit par un double mouvement de transformation de l'action publique, fondé sur une plus grande participation d'acteurs publics et privés au processus de délibération et de mise en œuvre des actions qui s'exprime notamment dans des réseaux d'organisations tels que

les PRIDES en région Paca, et de changement dans les orientations productives (de l'aide à domicile vers les services à la personne), créant de nouvelles relations entre entreprises et acteurs locaux (Bethoux, Jobert, Machu *et al.*, 2008). Pour l'aide à domicile, ce deuxième point fait référence aux constats développés autour du financement du secteur et de la structuration de l'offre et du salariat. En effet, la fragilisation économique et corrélativement l'affaiblissement des employeurs prestataires du secteur contribuent à une atomisation du salariat, dans le cadre de l'emploi direct notamment. Dans ce modèle salarial de gré à gré, la notion même de négociation collective est caduque ; la faiblesse des régulations collectives (en termes de formation, d'indemnisation des temps de déplacement, de médecine et d'inspection du travail, etc.) est à cet égard caractéristique dans la convention collective du particulier employeur.

III.1. Des thèmes de dialogue différents selon les configurations locales

Dans les deux configurations, les acteurs de l'économie sociale et solidaire ont joué un rôle important. Toutefois, si en Paca l'impulsion publique apparaît dominante, en Rhône-Alpes, on relève plutôt une impulsion syndicale. Dans les deux configurations, à défaut d'aborder la question salariale, qui reste une question essentielle pour le secteur, le temps de travail, la pénibilité, la formation et la mobilité ont été débattus et ont fait l'objet d'interventions et de dispositifs originaux non conventionnels dans l'objectif d'améliorer la qualité du travail. Ces différentes dimensions ont contribué à mieux diffuser la prise de conscience des conditions d'exercice de ces métiers sur les deux territoires observés. Il semble cependant qu'en Paca, la priorité ait été accordée à la GPEC et au temps de travail, exprimant l'enjeu du recrutement dans ce secteur, tandis qu'en Rhône-Alpes, la pénibilité et l'enjeu de la mobilité semblent dominants. Plus globalement, on distingue deux inscriptions territoriales différenciées. En Paca, on perçoit une configuration stratégique centrée sur les organisations, liée à l'impulsion publique : il s'agit d'intégrer l'objectif de qualité du travail dans la stratégie des organisations parties prenantes (les associations mais aussi Uniformation par exemple) et de contribuer à les doter d'outils de gestion susceptibles d'agir conjointement sur la professionnalisation des organisations et sur la qualité de l'emploi des salariées (Petrella, Richez-Battesti, 2013). En Rhône-Alpes, au niveau régional, on serait en présence d'une configuration stratégique plus structurelle articulant structuration et financement du secteur, marquée par une impulsion syndicale plus soutenue. Cette entrée par la structuration et le financement du secteur rétroagirait ensuite à la fois sur les organisations (des modèles économiques revisités) et sur la qualité du travail (maintien des associations, mise en évidence des

Tableau 1. Les configurations du dialogue social territorial en Paca et Rhône-Alpes

	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Rhône-Alpes
Origine	Dispositifs publics et acteurs de l'ESS	Organisations syndicales (salariés et employeurs) et acteurs de l'ESS
Procédé du dialogue social territorial	Gouvernance territoriale	Gouvernance territoriale
Échelon territorial prédominant	Échelon régional	Échelon régional (cadre premier de la mobilisation des acteurs autour des thématiques propres à l'aide à domicile), Échelon départemental (autour des enjeux de tarification), Bassins d'emploi/bassins de vie (pour les expérimentations concrètes)
Acteurs en présence	Région, pôle régional dans le secteur des services à la personne (PRIDES), Cress, Uniformation, Fédérations professionnelles (Una…) Syndicats d'employeurs de l'ESS (UDES) et de salariés (CGT et CFDT)	Région & Direccte (dans les financements notamment), Cress, Syndicats d'employeurs interprofessionnels, ESS (UDES, Unifed) et fédérations professionnelles (Una, ADMR), Syndicats de salariés, Cabinets d'experts (pour les phases de diagnostic)
Dispositifs	PRIDES, Iris	Espace régional de dialogue social, Expérimentations dans 2 bassins d'emploi, FRAU
Ciblage des actions et configuration stratégique au niveau régional	Appui aux organisations (RH, formation, emploi…)	Appui à la structuration du secteur (en lien avec la question de la tarification)
Effets observés	Prise de conscience des enjeux stratégiques dans l'adaptation du secteur, Renforcement de la négociation d'entreprise, Sécurisation des parcours professionnels	Des réseaux d'acteurs constitués, diagnostics partagés, Amorce d'un processus d'articulation des niveaux régionaux et départementaux de dialogue social territorial, Des conduites de changement collectivement menées (critérisation des fonds, réflexions sur le modèle économique des associations…)

niveaux de tarification nécessaires pour une meilleure qualité de service et qualité de l'emploi, conditions de travail et d'emploi des salariés dans les associations).

Du point de vue territorial, on observe qu'en région Paca, l'échelon principal de mobilisation est celui de la région, l'initiative ne venant pas des départements, alors même que l'un des verrous majeurs à l'amélioration de la qualité de l'emploi est la tarification. Cela a pour conséquence un ancrage dominant sur les questions d'emploi et de formation. En Rhône-Alpes, si l'échelon régional a été premier dans l'amorce du dialogue social territorial dans le secteur, le niveau du département semble désormais plus clairement associé aux dispositifs de concertation, induisant ainsi des dynamiques délibératives à l'échelon infrarégional.

III.2. Des organisations syndicales parfois réticentes au dialogue social territorial

Si l'exemple de Paca semble plutôt aller dans le sens d'un renforcement potentiel de la négociation d'entreprise, les exemples de Rhône-Alpes sont plus contrastés. D'abord, il n'est pas évident de se construire comme des acteurs d'un dialogue social territorial, au sein d'un espace de concertation nouveau, en dehors des règles de la négociation collective de branche ou d'entreprise. Quel statut doit avoir ce dialogue social ? De quoi doit-il traiter, et de quoi ne peut-il en aucun cas traiter ? En Isère notamment, la mise en place d'un tel espace n'a pas fait l'unanimité au sein des organisations syndicales de salariés. En effet, dans un contexte de tensions fortes dans les entreprises de l'ESS (dénonciation de conventions collectives en cours par des fédérations d'employeurs, négociations collectives en panne et/ou très conflictuelles dans un certain nombre d'associations d'aide à domicile, etc.), des représentants d'organisations syndicales se sont interrogés sur la pertinence d'un tel espace susceptible de contourner les questions phares des salaires, du temps de travail, de la qualification, des conditions de travail. Une seule organisation syndicale de salariés s'est investie dans l'expérimentation, questionnant sa capacité à répondre aux enjeux que les diagnostics communs avaient révélés. Ainsi, si ces espaces ont le mérite de mettre autour d'une même table les différentes parties prenantes du secteur sur des « projets » concrets, n'y a-t-il pas un risque d'être « à côté » des principaux enjeux, notamment des enjeux salariaux, qui ont du mal à être traités par ailleurs, du fait des limites de la négociation collective de branche et d'entreprise analysées plus haut ? Dans ce cas, les relations entre la négociation collective de branche et d'entreprise d'une part, et le dialogue social territorial d'autre part, peuvent constituer des freins au bon fonctionnement et à l'efficacité du dialogue social territorial. Au-delà, nos premières observations tendent à mettre en avant la prédominance des

organisations employeurs relativement aux syndicats de salariés dans les processus en cours avec le risque de perte d'influence des seconds au profit d'un compromis bilatéral entre acteur public et acteur patronal.

Outre la question des difficultés d'articulation des différents niveaux de dialogue social, certaines organisations syndicales soulignent aussi le caractère chronophage de ces projets, leur coût en l'absence de ressources organisationnelles dédiées, et le caractère incertain et peu visible des effets au sein des structures. Ainsi, Claudine Villain, secrétaire nationale de la CFDT Santé sociaux, en charge de la branche aide à domicile, nous indiquait en entretien : « Quant au dialogue social territorial, son développement provoque un choc de cultures : dans l'aide à domicile, il y a une habitude historique de négociation nationale. Les applications locales commencent à émerger, mais elles restent difficiles. Ni les employeurs, ni les salariés ne les pratiquent : aussi faut-il accompagner nos adhérents dans ces apprentissages, introduire une fonction de médiation, expliquer où peuvent être les marges de manœuvre. C'est un changement de culture. Si au niveau national, tous s'accordent à reconnaître l'importance des négociations locales, la plupart des dirigeants restent en retrait, signalant un manque d'incitation des branches à l'échelle nationale à favoriser les accords locaux. » Du côté patronal, Hugues Vidor, délégué général d'Adessadomicile et vice-président de l'UDES en charge du dialogue social, après avoir été délégué général du Snaecso, syndicat employeur des acteurs du lien social et familial, souligne de son côté : « Le dialogue social territorial s'inscrit dans l'acte 3 de la décentralisation et semble amorcer son développement à l'échelle régionale notamment avec le développement de la concertation. Mais comment s'engage-t-on dans ce DST ? Dans une logique multi-professionnelle au sein de laquelle le développement du dialogue social sectoriel doit trouver sa place ? Dans une approche réfléchie avec les organisations syndicales de travailleurs ? Il faut alors s'accorder sur le mandatement des personnes et sur la manière dont ce dialogue social territorial impacte les négociations de branche. Il ne s'agit pas en effet d'interroger, de débattre, de mettre en cause ce qui se fait au niveau des branches. L'enjeu est donc bien d'essayer de s'assurer à la fois de la plus-value de ce DST, de la concertation ainsi assurée et de l'outillage qui en résulte en complémentarité du dialogue social de branche. »

Enfin, Julien Loïs de la Cress Rhône-Alpes pose aussi la question de l'articulation : « Pour fonctionner et être efficace, le DST doit se doter de nouvelles compétences, complémentaires à la négociation de branche, sur des champs nouveaux que les acteurs n'ont pas l'habitude d'aborder (financements, modèle économique, etc.). Tout le monde serait sur un pied d'égalité face aux travaux communs à réaliser. Ce serait une vraie opportunité de

construire tous ensemble ; tout en étant bien sûr en lien avec la commission paritaire régionale. »

Plus largement, le développement des espaces de dialogue social territorial dans des logiques de négociation intégrative fondées sur d'autres procédés que la négociation de branche, à la fois institutionnalisée et contraignante avec ses règles nationales transposables d'une branche à l'autre, pose question. Ne risque-t-on pas de s'éloigner de l'« institutionnel dur » au profit d'un institutionnel « mou » (Perrat, 2009), ou de la « négociation » vers des « arrangements territoriaux » (Jobert, Guarriello, Heidling, 2008) : « La notion de *soft law*, qui renvoie à des processus non contraignants, souvent d'ordre cognitif, résultant de la diffusion d'orientations, de contenus et d'instruments de politiques publiques, pourrait s'appliquer à ces règles locales. L'extension du dialogue social territorial participerait ainsi à un mouvement général tendant à l'affaiblissement du droit du travail prenant sa source dans la loi et les conventions collectives et, de manière plus générale, à un mouvement de contractualisation de la société. Sa promotion, notamment par les instances européennes […], contribuerait à une fragmentation de la négociation source de renforcement des inégalités » (Jobert, Guarriello, Heidling, 2008). Un autre risque concerne les tensions entre organisations pour savoir qui négocie dans le secteur dès le moment où plusieurs fédérations interviennent sur le champ.

Outre les tensions que les espaces de dialogue social territorial peuvent susciter avec la négociation de branche, c'est une baisse d'efficacité et de contraintes dans l'application des accords issus des négociations qui est présentée comme un risque potentiel ; on passerait des négociations institutionnelles au pouvoir normatif à des « arrangements territoriaux » fondés sur des « compromis » masquant ou contournant les conflits (Perrat, 2009), qui sont constitutifs du dialogue social (Groux, 1998).

Le dialogue social territorial s'inscrit aujourd'hui dans des stratégies de contractualisation entre des acteurs qui choisissent d'y participer. Faut-il s'orienter vers un pouvoir plus normatif du dialogue social territorial ? Étant donné que les règles structurant l'aide à domicile sont de plus en plus locales, on repère les enjeux d'une régulation locale, en articulation avec des financements et des régulations publics à l'échelle nationale, qui est la seule échelle à même d'assurer une égalité de conditions des salariés entre les territoires. Dans le même temps, les expérimentations concrètes donnent à voir un renforcement des interactions entre acteurs, susceptibles de déboucher à terme sur d'autres espaces de concertation voire de négociation. Ainsi en Rhône-Alpes, les employeurs de l'économie sociale et solidaire et les organisations syndicales de salariés peuvent aller jusqu'à négocier la tarification avec les Conseils généraux. Il y a là des alliances renouvelées issues de concertations antérieures susceptibles de contribuer à l'émergence

d'arrangements locaux. Au-delà, il nous semble que la question n'est pas tant celle du caractère normatif du dialogue social territorial que celle de la construction effective de l'architecture d'ensemble du dialogue social dans l'objectif de renforcer la qualité de l'emploi dans le secteur à défaut de réussir à peser durablement sur les transformations salariales.

Conclusion

Dans les deux régions, le secteur de l'aide à domicile s'avère être un lieu d'expérimentation privilégié pour la mise en œuvre d'un dialogue social territorial. Dans les deux cas, on est en présence de négociations intégratives, en ce sens qu'elles ne se limitent pas aux partenaires sociaux, mais associent les collectivités territoriales et un réseau d'organisations (en Paca) et d'employeurs de l'économie sociale et solidaire (en Rhône-Alpes). Ces négociations débordent le contenu traditionnel de la négociation collective pour couvrir le marché du travail et notamment la formation professionnelle et ses liens avec l'emploi (Jobert, 2006). Si la configuration du dialogue social territorial peut être qualifiée d'organisationnelle en Paca, elle ressort comme plus structurelle en Rhône-Alpes. On observe dans les deux configurations le rôle central des pratiques partenariales et de la capacité à mobiliser et associer les acteurs clés, à constituer des interfaces (Maisonnasse, Richez-Battesti, Petrella, 2013) entre acteurs. Ce sont autant d'éléments qui ont contribué au développement de relations de collaboration sur le moyen voire le long terme. L'instauration de ce type de relations permet la réalisation de diagnostics communs, l'élaboration de projets communs, prises de position communes (comme l'atteste une prise de position en faveur de l'emploi prestataire, position commune entre CGT, Una et ADMR en Ardèche), etc. Au-delà, on observe une créativité organisationnelle, notamment autour des instruments qui facilitent la coordination (Vial, 2012) et une diversification des sources de régulation. Mais cette créativité organisationnelle et les dispositifs qui en résultent restent chronophages.

Enfin, nos analyses ont confirmé que les deux configurations illustraient de nouvelles formes de gouvernance territoriale (Jobert, 2006 ; Le Galès, 1998). En effet, les différentes parties prenantes de ces espaces de dialogue social territorial s'accordent autour de la nécessité de partir du territoire, pour repenser les parcours (en termes de passerelles entre les services d'aide à domicile et les établissements sociaux et sanitaires notamment), pour repenser la gouvernance (avec les réflexions en cours en termes de plates-formes, de mutualisations, de regroupements, etc.), et davantage coupler qualité de l'emploi et qualité de service.

Toutefois, comme souvent, ces dynamiques tiennent à des femmes et des hommes qui, par leur engagement et leurs pratiques, permettent de

dépasser des résistances et d'inventer des espaces de coopération. Mais l'institutionnalisation reste un enjeu, de même que la clarification des relations du dialogue social territorial, par rapport au dialogue social traditionnel. Si ce dernier est insuffisant pour répondre aux questions de précarité et de pénibilité des emplois du secteur, le dialogue social territorial n'est pas en mesure de se substituer aux prérogatives de la négociation collective de branche, en termes de salaires, de conditions de travail, de qualification. Ainsi, l'articulation des deux niveaux est à inventer, pour permettre l'existence d'espaces de négociation, permettant de répondre aux enjeux de société que pose le secteur, aussi bien en termes de qualité de l'emploi que de qualité du service rendu.

Références bibliographiques

Aballéa F. (2005), « La professionnalisation inachevée des assistantes maternelles », *Recherches et Prévisions*, n° 80, juin, p. 55-65.

Belze C. (2012), *La prise en charge de la perte d'autonomie en Rhône-Alpes : une cartographie dynamique et problématisée de l'offre et de la demande aujourd'hui et à l'horizon 2030*, Lyon, Étude de la Sécafi pour le compte de la CGT Rhône-Alpes.

Béroud S. (2009), « L'action syndicale au défi des travailleurs pauvres », *Sociologies pratiques*, n° 19, p. 39-53.

Bethoux É., Jobert A., Machu L., Mias A. (2008), « Conclusion générale », *in* Jobert A. (dir), *Les nouveaux cadres du dialogue social : Europe et Territoires*, Bruxelles, Peter Lang, p. 247-267.

Devetter F.-X., Jany-Catrice F., Ribault T. (2009), *Les services à la personne*, Paris, La Découverte.

Devetter F.-X., Messaoudi D., Farvaque N. (2012), « Contraintes de temps et pénibilité du travail : les paradoxes de la professionnalisation dans l'aide à domicile », *Revue française des affaires sociales*, n° 2-3, décembre, p. 244-268.

Duclos L. (2004), « Négociation sociale et territoires : enjeux et perspectives », *Regards prospectifs sur l'État stratège*, n° 2, CGP-La Documentation Française.

Duclos L., Mériaux O. (2005), « Building Local Institutional Arrangements for Flexicurity in France », *in* Regalia I. (ed.), *Regulating New Forms of Employment: Local Experiments and Social Innovation in Europ*e, London, Routledge, p. 55-83.

Groux G. (1998), *Vers un renouveau du conflit social ?*, Paris, Fayard.

Jany-Catrice F. (2012), « La mesure de l'emploi dans les services à la personne : encore un effort ! », *Note de travail*, n° 25, Idies, septembre.

Jobert A. (2006), « Enjeux et dynamiques du dialogue social territoire », *Pour*, p. 190-195.

Jobert A. (2012), « Dialogue social territorial et innovation », *Relief*, n° 38, p. 29-35.

Jobert A. Guarriello F., Heidling E. (2008), « Le dialogue social territorial : perspectives comparatives. Allemagne, France, Italie », *in* Jobert A. (dir.), *Les nouveaux cadres du dialogue social : Europe et Territoires*, Bruxelles, Peter Lang, p. 25-105.

Lamotte B., Massit C. (2010), *Pour une sécurité professionnelle : nouveaux dialogues, nouveaux espaces*, Paris, L'Harmattan.

Lefebvre M. (2012), *Qualité(s) de l'emploi dans les services à la personne en France : entre régulations publiques et régulations professionnelles*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lille 1, décembre.

Le Galès P. (1998), « Régulation, gouvernance et territoire », *in* Commaille J., Jobert B. (dir.), *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, LGDJ, p. 203-240.

Maisonnasse J, Melnik K. Petrella F, Richez-Battesti N. (2011), *Quelle qualité de l'emploi dans l'ESS ? Une perspective plurielle*, Rapport de recherche pour la région PACA, la Caisse des dépôts et consignations et l'Institut de recherche de la Caisse des dépôts et consignations, décembre.

Maisonnasse J., Richez-Battesti N., Petrella F. (2013), « La petite fabrique de la médiation territorialisée : vers un modèle multi partie prenante ? », *Interventions économiques/Papers in Political Economy*, n° 48, http://interventionseconomiques.revues.org/2055.

Marquier R. (2010), « Les intervenantes au domicile des personnes fragilisées en 2008 », *Études et Résultats*, n° 728, Drees, juin.

Marquier R., Nahon S. (dir.) (2012), « Les conditions de travail des aides à domicile en 2008 », *Dossier Solidarité Santé*, n° 30, Drees, juillet.

Perrat J. (2009), « Dialogue social territorial : les atouts et les ambiguïtés de la proximité », *Géographie, économie*, *société*, n° 11, p. 335-351.

Petrella F. (dir.) (2012), *Aide à domicile et services à la personne, les associations dans la tourmente*, Rennes, PUR.

Petrella F., Richez-Battesti N. (2013), « Aide à domicile, jeunes et seniors même combat ? Quand la satisfaction au travail tient au sens et à la reconnaissance », *Chroniques du travail*, n° 3, décembre, p. 189-199.

Puissant E. (2010), *La relation associative d'aide à domicile : spécificités, remises en cause, résistances*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Grenoble, décembre.

Puissant E. (2012), « Les aides à domicile. Un salariat isolé et émietté qui préfigure le salariat de demain ? », *Revue Savoir/Agir*, n° 21, p. 39-46.

Puissant E., Gardin L., Richez-Battesti N. (2014), « Propos introductifs. Syndicalisme et dialogue social dans l'aide à domicile », *La Revue de l'IRES*, n° 78, p. 3-24.

Salais R., Storper M. (1993), *Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Usgeres (2008), *Le dialogue social dans l'économie sociale*, Usgeres Rhône-Alpes, Rapport d'étude, Les baromètres de la santé et du social.

Vial D. (2012), *Institutionnalisation des territoires et action publique. Sociologie de dispositifs de coordination dans le champ formation-emploi en Provence-Alpes-Côte d'Azur (2005-2010)*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Aix-Marseille, Lest, Aix-en-Provence.

Walter J.-L. (2009), *Réalité et avenir du dialogue social territorial*, Rapport pour le CESE, juillet.

Walton R.E, McKersie R.B. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, New York, McGraw-Hill.