

IV^e FORUM SUR Le Dialogue SOCIAL



Mercredi 21 octobre 2009

Université de la Nouvelle-Calédonie
Amphithéâtre 400



GOUVERNEMENT DE LA
NOUVELLE-CALÉDONIE



9h00

La problématique
de la réforme
des relations
de travail :



un des 3 axes de progrès arrêté par les partenaires
sociaux à l'issue des sessions du dialogue social

9h15

Comment repenser la place du social, du dialogue social et de la gouvernance dans la stratégie de l'entreprise ?



Jean KASPAR > Consultant en stratégies sociales



> Plan



Séquence 1 : *Le dialogue social questionné*

Séquence 2 : *Une mutation multidimensionnelle qui questionne le contrat social*

Séquence 3 : *La place du dialogue social dans l'entreprise*

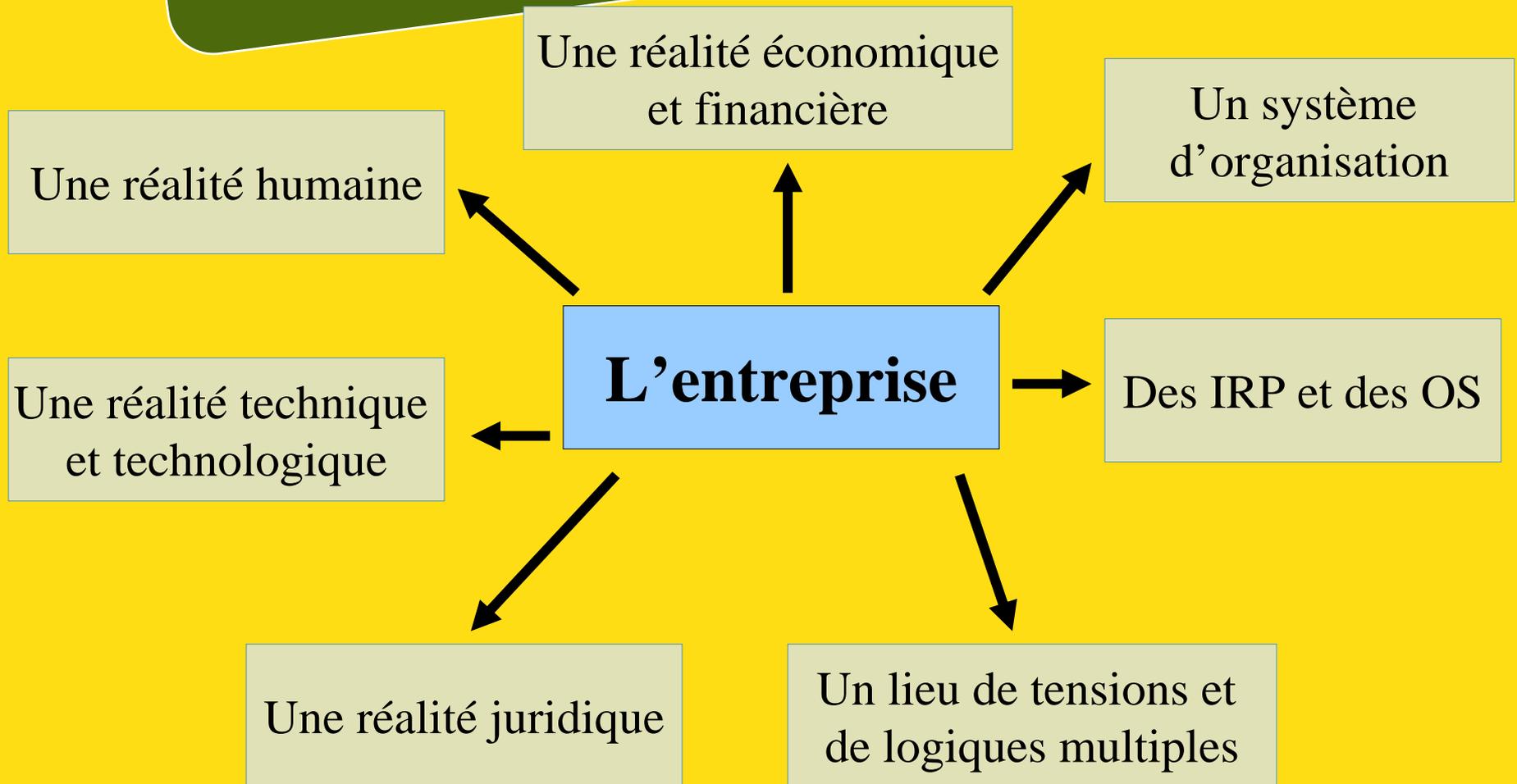
Séquence 4 : *Les acteurs du dialogue social et leur rôle*

Séquence 5 : *Les conditions d'un dialogue social renouvelé*

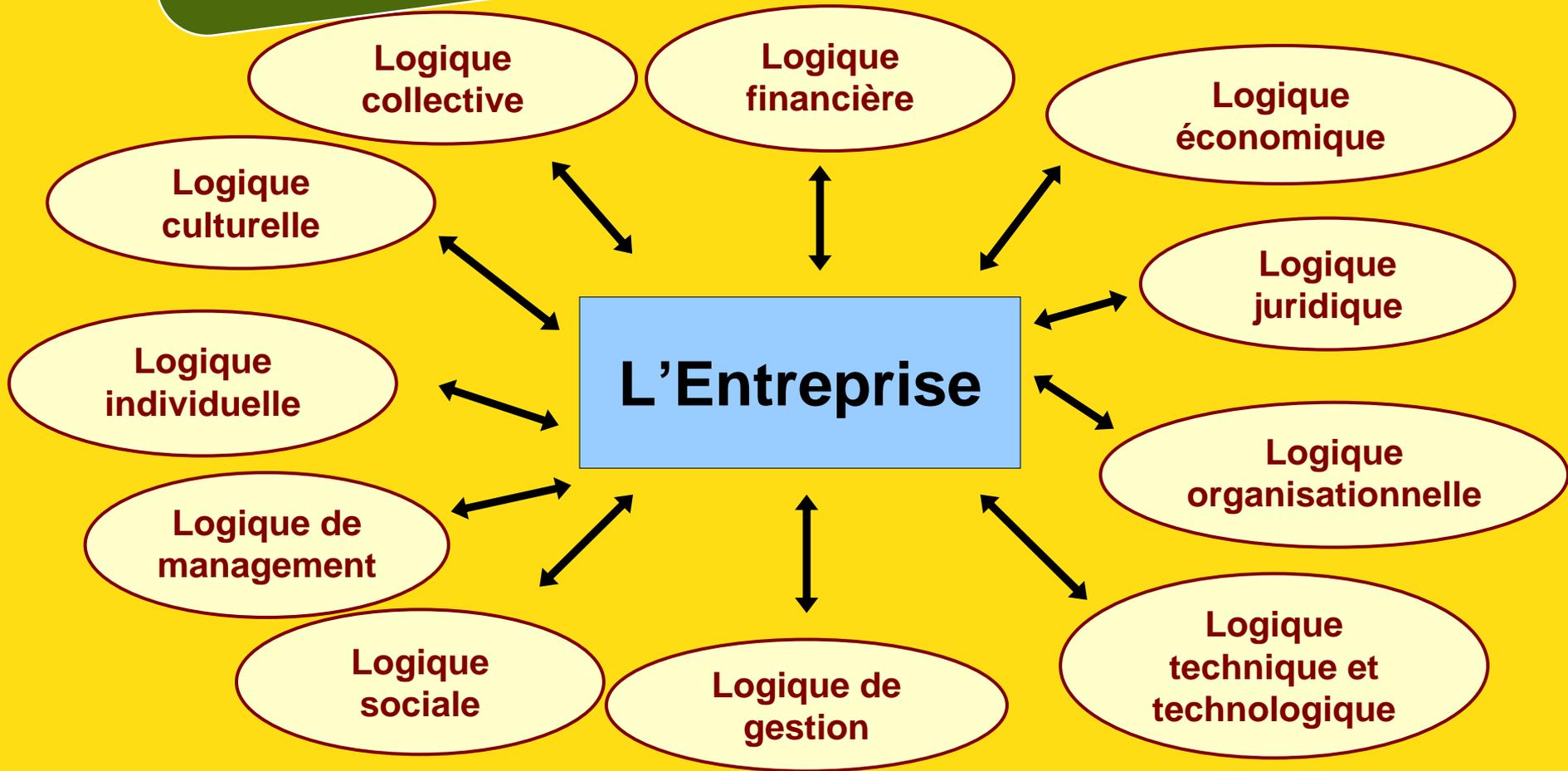
Séquence 1

Le dialogue social requestionné

L'entreprise : une réalité complexe



Un lieu d'affrontement de logiques multiples

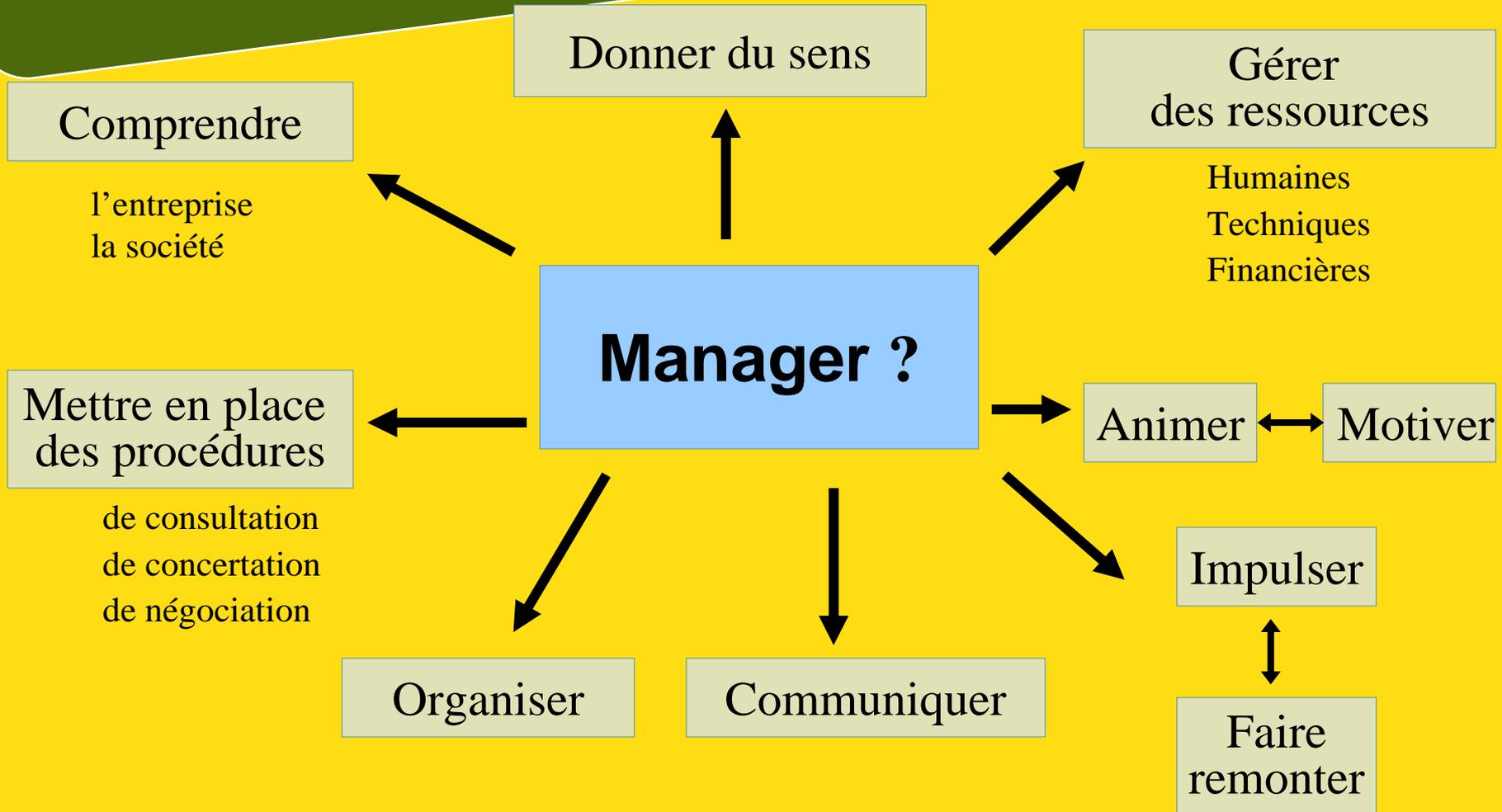


- **Gérer, c'est trouver un point d'équilibre entre des logiques multiples :**

*économiques, sociales, financières,
techniques, organisationnelles, culturelles,
individuelles, collectives...*

- **Pour que ce point d'équilibre soit le plus pertinent possible, il est essentiel que toutes ces logiques puissent s'exprimer.**

Manager : un acte complexe



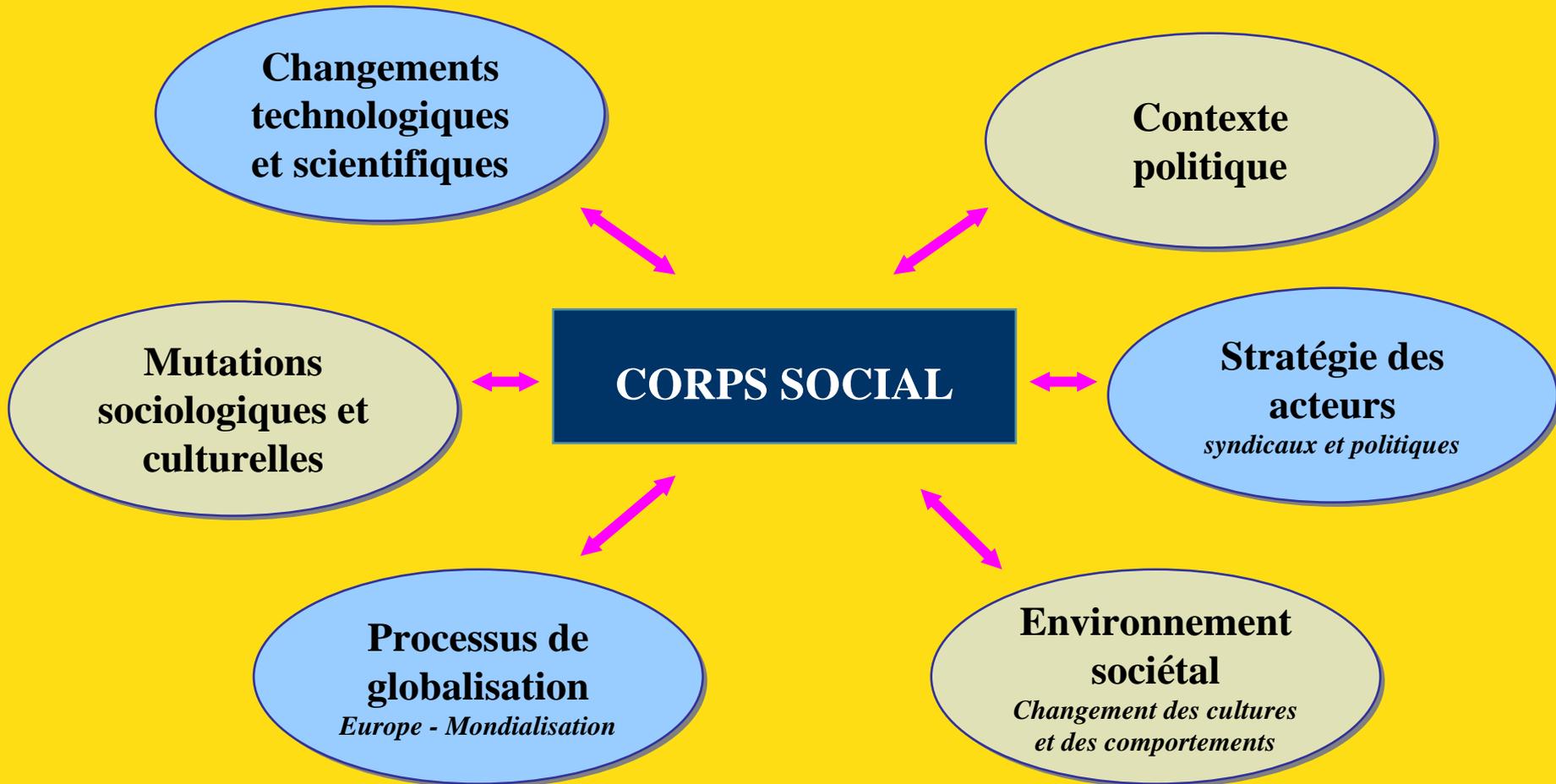
Manager, ce n'est donc pas seulement ...

- Être porteur d'une expertise technique
- Se préoccuper des seuls objectifs opérationnels (quantitatifs et qualitatifs)
- Encadrer des équipes

Manager, c'est aussi...

- Être à l'écoute des attentes du personnel (*Salaires - Conditions de travail - Promotion - Déroulement de carrière - Formation*) s'occuper d'eux. . .
- Les faire remonter
- Savoir donner des informations concrètes (HS - Droits au congés...)
- Résoudre les problèmes

Le corps social sous pression



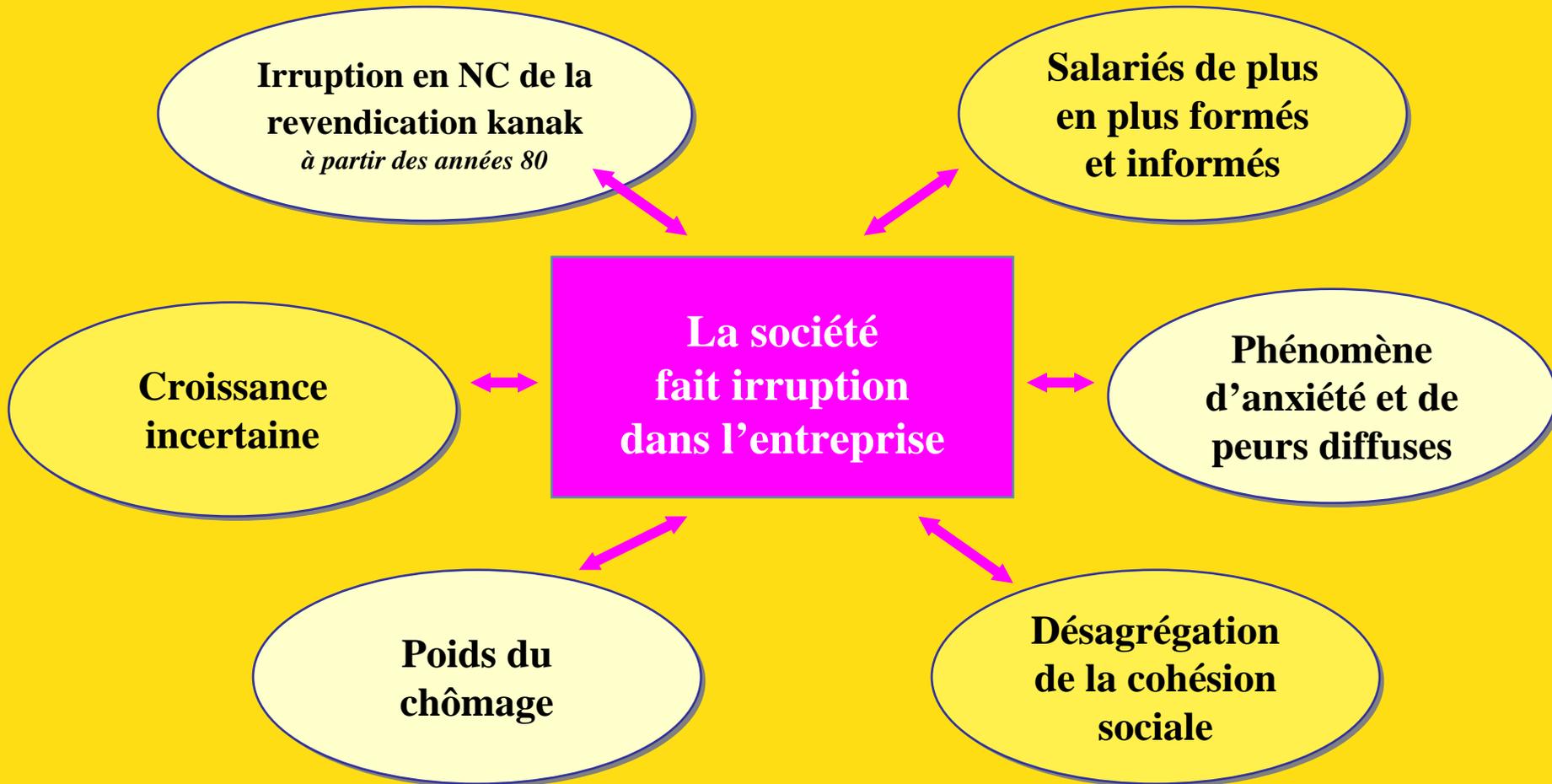
Le social : Complexe et Multidimensionnel



Social

- Salaires - Conditions de travail - Organisation du travail - Emploi - Formation - Déroulement de carrières
- Considération-Respect - Reconnaissance
- Pauvreté - Cohésion sociale - Retraites - Protection sociale

Une nouvelle donne



Une nouvelle donne



Sortir d'une double erreur

- Croire que seul le conflit est le moteur de l'évolution
- Diaboliser le conflit et rêver à une société sans conflit
- Des hommes ont montré tout au long de l'histoire qu'il est possible d'agir en dehors des processus d'affrontement (Gandhi - Martin Luther King...)
- Dans certains cas, le conflit peut-être nécessaire (utile) mais alors il faut le gérer dans une logique Gagnant / Gagnant. Il ne doit intervenir qu'en dernier recours. Dans certains cas, il peut être destructeur.

**« Etre responsable (politique, économique, social, culturel),
c'est toujours faire le pari de l'Intelligence !
Pari difficile, certes, mais le seul qui vaille ... »**

Séquence 2

Une mutation
multidimensionnelle
qui requestionne
le contrat social

**Les mutations auxquelles sont
confrontées les entreprises et la société
ont une triple dimension :**

- » Une dimension économique
- » Une dimension sociale
- » Une dimension culturelle

Un nouveau Contrat Social



Le contrat social, implicite ou explicite, doit être réactualisé car ses fondements sont requestionnés par l'évolution de nos sociétés et en particulier par :

- Le processus de globalisation ↑ Mondialisation
- La diversité des situations et des aspirations
- La complexité des évolutions
- Les limites de « l'État Providence »
- Les nouvelles aspirations des populations

Un nouveau Contrat Social



La recherche d'une stratégie de coopération entre tous les acteurs

- **La puissance publique ne peut plus, à elle seule, définir l'intérêt général. Son rôle dépend du niveau de développement de la société.**
- **L'intérêt général doit résulter d'une démarche de co-construction impliquant tous les acteurs**
- **L'onction du suffrage universel ne saurait donner les pleins pouvoirs**

Articuler Démocratie représentative avec Démocratie participative

- **Le rôle de la puissance publique, c'est d'être l'animatrice de cette démarche de co-construction et le garant de l'intérêt général une fois défini. Elle doit aussi assumer son rôle d'arbitre lorsque des intérêts contradictoires sont en jeu.**

- La coopération, ce n'est pas renoncer à ses intérêts, à sa logique ou encore à sa culture, c'est prendre en compte les différences avec la volonté de les transcender pour faire un bout de chemin avec l'autre.
 - La coopération, une nécessité car aucun acteur seul n'est capable de relever les défis auxquels nous sommes confrontés.
 - La coopération n'exclut pas le conflit mais le dépasse dans une démarche Gagnant / Gagnant.
- La coopération, c'est accepter la notion de compromis qui exprime la volonté de vivre ensemble.
- La coopération permet de poser les fondements d'un destin commun.

- La légitimité des partenaires sociaux doit être reconnue et affirmée dans leurs rôles de coproducteurs de droit
 - ***Une meilleure articulation entre la loi et le contrat***
 - ***Une évolution de la loi :***
 - *normative dans certains cas,*
 - *Incitative dans d'autres*
 - ***La négociation entre les partenaires sociaux doit être un levier stratégique pour maîtriser les évolutions et conduire les changements***
 - ***Ouvrir des possibilités d'expérimentation***

Les objectifs d'un nouveau contrat social



- **Contribuer à la construction d'un droit social en évolution**
- **Rechercher un équilibre entre flexibilité et sécurité**
- **Donner de la visibilité à une ambition sociale**
- **Favoriser l'autonomie et la responsabilité des individus et des groupes**
- **Faire émerger les indispensables solidarités**
- **Lier droits et devoirs**
- **Avoir l'audace de l'expérimentation**
- **Faire de l'entreprise un lieu d'ambitions partagées**

4 grandes conditions



1- *Reconnaître la légitimité des acteurs*

Il n'y a pas de coopération possible sans que chacun des acteurs accepte de reconnaître la légitimité de l'autre.

Cette reconnaissance est un point de passage obligé pour toute démarche de coopération.

2- Une volonté de transparence

La coopération implique une confiance mutuelle.

**Cette confiance passe par une grande transparence
sur les données essentielles de l'entreprise.**

**Les représentants du personnel et les syndicats doivent
donc posséder le maximum d'informations sur l'évolution
de l'entreprise et ses perspectives.**

**L'information partagée est la première condition pour
engager un processus de coopération. Elle permet de
construire une **connaissance partagée**.**

**3- Des procédures d'information,
de consultation, de concertation
et de négociation**

Il n'est pas possible de progresser dans une appropriation commune des problèmes à traiter et des solutions possibles sans passer par des phases de concertations et de discussions informelles qui permettent de s'éclairer mutuellement sur les positions et les marges de manœuvre des uns et des autres.

Les sessions sur le dialogue social et la mise en place d'un Conseil du Dialogue Social permettent d'enrichir ce processus

4- Une nouvelle dimension à la négociation

Il est évident que la négociation représente la stratégie centrale de toute perspective de coopération.

Il nous faut promouvoir un nouveau saut qualitatif dans le domaine de la négociation contractuelle afin de démontrer que le progrès économique n'est pas un obstacle au progrès social et que le progrès social n'est pas un frein au progrès économique.

NEGOCIATION = PROCESSUS

AVANT
Implication
Préparation

PENDANT
Co-construction
Élaboration

APRES
Co-responsabilité
Gestion

- Clarifier les objectifs
- Décider le calendrier
- Arrêter les procédures
- Contacts informels, bilatéraux
- Concertation, consultation, information
- Analyse des contraintes
- Stratégie de Com.
Quelles cibles : internes - externes ?

- Être à l'écoute
- Situer les incontournables de la négociation
- Vouloir l'accord
- Savoir faire des concessions
- Gagnant / Gagnant
- Mettre en œuvre des stratégies de Com.

- Gestion de l'accord
- Tirer les leçons
- Opérer des bilans réguliers
- Procéder aux ajustements nécessaires

Séquence 3

La place du dialogue social dans l'entreprise

Le dialogue social n'est pas une fin en soi



- ***Le dialogue social ne s'impose pas d'abord au nom de l'éthique, de la morale ou de l'Humanisme***

Le dialogue social s'impose par réalisme et souci d'efficacité car il est le moyen de mobiliser, d'impliquer

le personnel pour atteindre les objectifs que se fixe l'entreprise

- ***Le dialogue social permet de mieux affronter la complexité en favorisant des démarches de partenariats et de coopérations***
- ***Le dialogue social est à la fois une Ambition et un Moyen***

L'enjeu stratégique du dialogue social



- ***Favoriser l'implication individuelle et collective pour conduire les changements en favorisant l'émergence de l'intelligence collective (on est toujours plus intelligent à plusieurs)***
- ***Faciliter les évolutions et les mutations***
- ***Fluidifier l'organisation et favoriser sa capacité de réactivité.***
- ***Prendre en compte l'attente de Sens qui s'exprime de plus en plus. Produire de la richesse, **comment? Et pour qui?*****

Le dialogue social pour favoriser des stratégies de coopération



- **La coopération, enjeu clé pour le management**
 - ✓ **Coopération entre des savoirs**
 - ✓ **Coopération entre des fonctions**
 - ✓ **Coopération entre des acteurs**
 - ✓ **Coopération entre des personnes**

- **La coopération pour maîtriser la complexité**

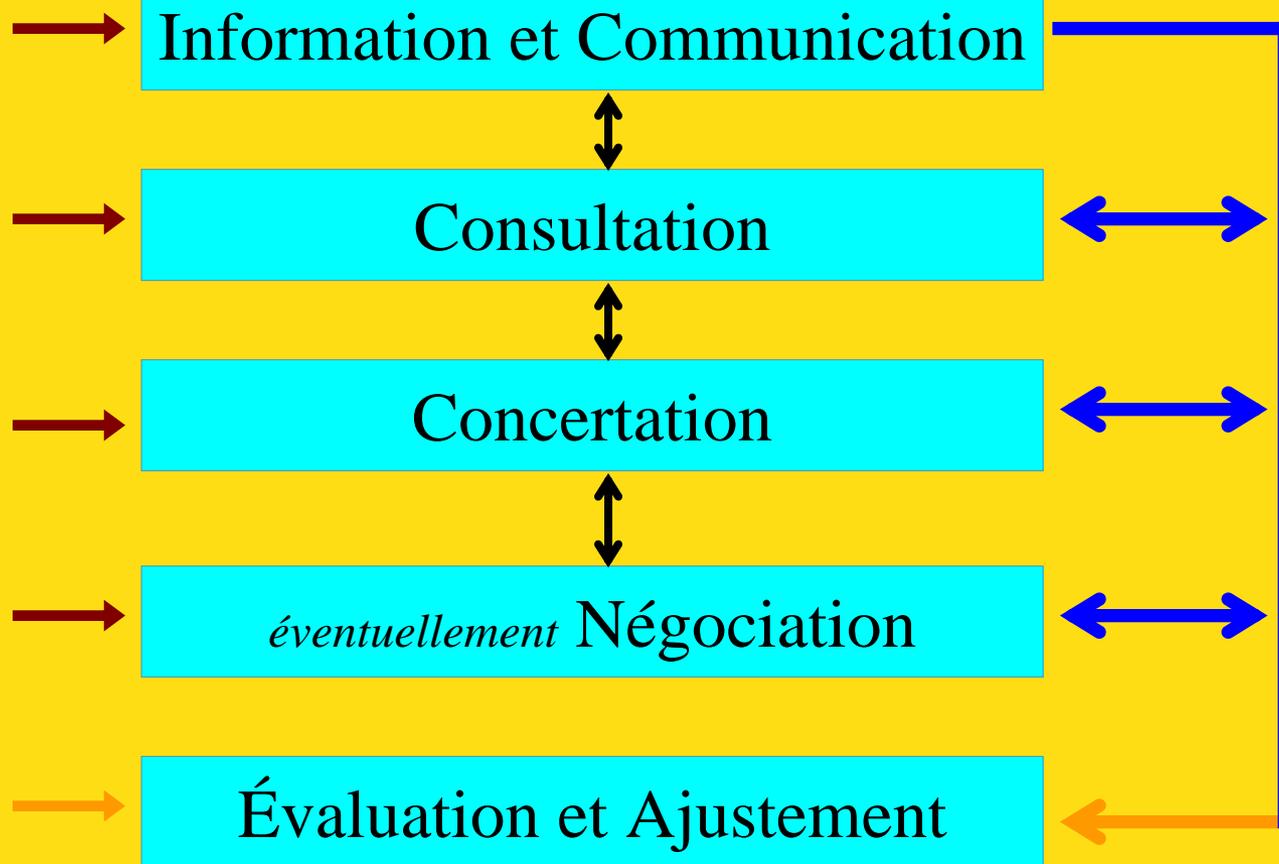
- **La coopération permet de reconnaître l'utilité de chacun**

Le dialogue social est un processus



D
I
A
L
O
G
U
E

S
O
C
I
A
L



C'est la densité de ces différentes phases qui fait la richesse de l'efficacité du dialogue social

Séquence 4

Les acteurs du dialogue social et leur rôle

Le social met en jeu des acteurs multiples



Dans l'entreprise

Chef d'entreprises -
Encadrement - IRP - OS -
Corps social

Dans la société

État - Gouvernement - Partis
politiques - Collectivités territoriales -
Organisations patronales -
Organisations syndicales -
Associations - Institutions (Universités -
Organismes Paritaires)

Les IRP alimentent le dialogue social



DP



Ils représentent le personnel auprès de la Direction
(ils captent les problèmes)

CE



Gérer les activités sociales et culturelles. Exercer un pouvoir de **consultation** sur tout ce qui touche à la vie économique et sociale de l'entreprise

CHSCT



Instance de **concertation** sur tout ce qui touche aux conditions de travail, d'hygiène et de sécurité

DS



Pouvoir de **négociation**

Les IRP contribuent à enrichir le dialogue social



Des questions

- *Sortir du SMJ (Service Minimum Juridique)*
- *Ne pas s'enfermer dans le formalisme*
- *Préparer - Exploiter - Evaluer le travail des instances*
- *La question de leur simplification*

Quelle stratégie avec les IRP ?



1

Le Contournement



La stratégie de la confrontation

Avantages

?

Inconvénients

- Radicalisation du climat social
- Tensions avec l'Encadrement
- Des représentants du personnel qui vont se situer sur le terrain des discriminations
- Victimisation des militants

Quelle stratégie avec les IRP ?



2 Le Service Minimum Juridique



La stratégie du *Sur place*

Avantages

- Conformité avec les lois
- Juridiquement à l'abri
- « On reste dans les clous »

Inconvénients

- On est sur la défensive
- Les rapports sociaux n'évoluent pas
- Absence d'innovation
- Procédurisation des rapports sociaux

Quelle stratégie avec les IRP ?



3

Faire des IRP des Inducteurs de Changements



La stratégie du Mouvement

Avantages

- Démarche offensive
- Levier d'évolution du dialogue social
- Amener les représentants du personnel à se positionner sur des questions en force de propositions (et pas seulement en réaction)
- Permet de sortir des guerres de tranchées

Inconvénients

- Demande un investissement plus important de l'entreprise
- Peut poser des problèmes si l'encadrement n'est pas impliqué

Séquence 5

Les conditions d'un dialogue social renouvelé

Neuf pistes de progrès *pour un dialogue social efficace*

Piste 1

Définir une vision stratégique des relations sociales pour :

- *Créer un esprit de partenariat et de coopération*
- *Dépasser des conflits de logiques*
- *Favoriser les compromis gagnant/gagnant*
- *Accroître l'efficacité de l'organisation*

Piste 2

Avoir une vision anticipatrice des problématiques sociales à traiter pour mieux impliquer et mobiliser

Quels sont les problèmes sociaux prioritaires que l'entreprise veut traiter dans les 3 ou 5 prochaines années ?

Organisation du travail ? Formation ? Accueil des jeunes ? Salariés à forte ancienneté ? Égalité professionnelle ? Discrimination ? Conditions de travail ?

Clarifier sur ces différents points ce qui relève de l'information, de la consultation, de la concertation, éventuellement de la négociation et ce que l'on attend de chacune des IRP

Anticiper permet



- ***D'impliquer en amont***
- ***Des mettre en place les procédures facilitant le dialogue (réunion informelle - groupe de travail...)***
- ***D'examiner à froid les différentes hypothèses***
- ***D'impliquer le personnel***

Piste 3



Définir avec les OS les règles du jeu d'un dialogue social efficace

- **Accord sur l'amélioration et le renforcement du dialogue social**
- **Accord sur les modalités de l'exercice du droit syndical**
- **Accord pour rénover le dialogue social**
- **Etc...**

***Faire de la nature et des modalités du dialogue social
une ambition commune.***

Piste 4



Jeter les bases d'un dialogue social structuré

- *Plan de travail - Objectifs - Moyens - Méthodes*
- *Dossiers de travail - Thèmes de travail - Calendrier - Évaluation*

Piste 5

Associer l'Encadrement au dialogue social pour un faire un véritable acteur de la régulation sociale de l'entreprise

- Information
- Consultation
- Formation

Piste 6

Connaître les partenaires sociaux

- **Leur histoire**
- **Leur culture**
- **Leur stratégie**

Sortir de l'image que l'on se fait de l'autre et qui repose souvent sur une représentation en décalage avec la réalité.

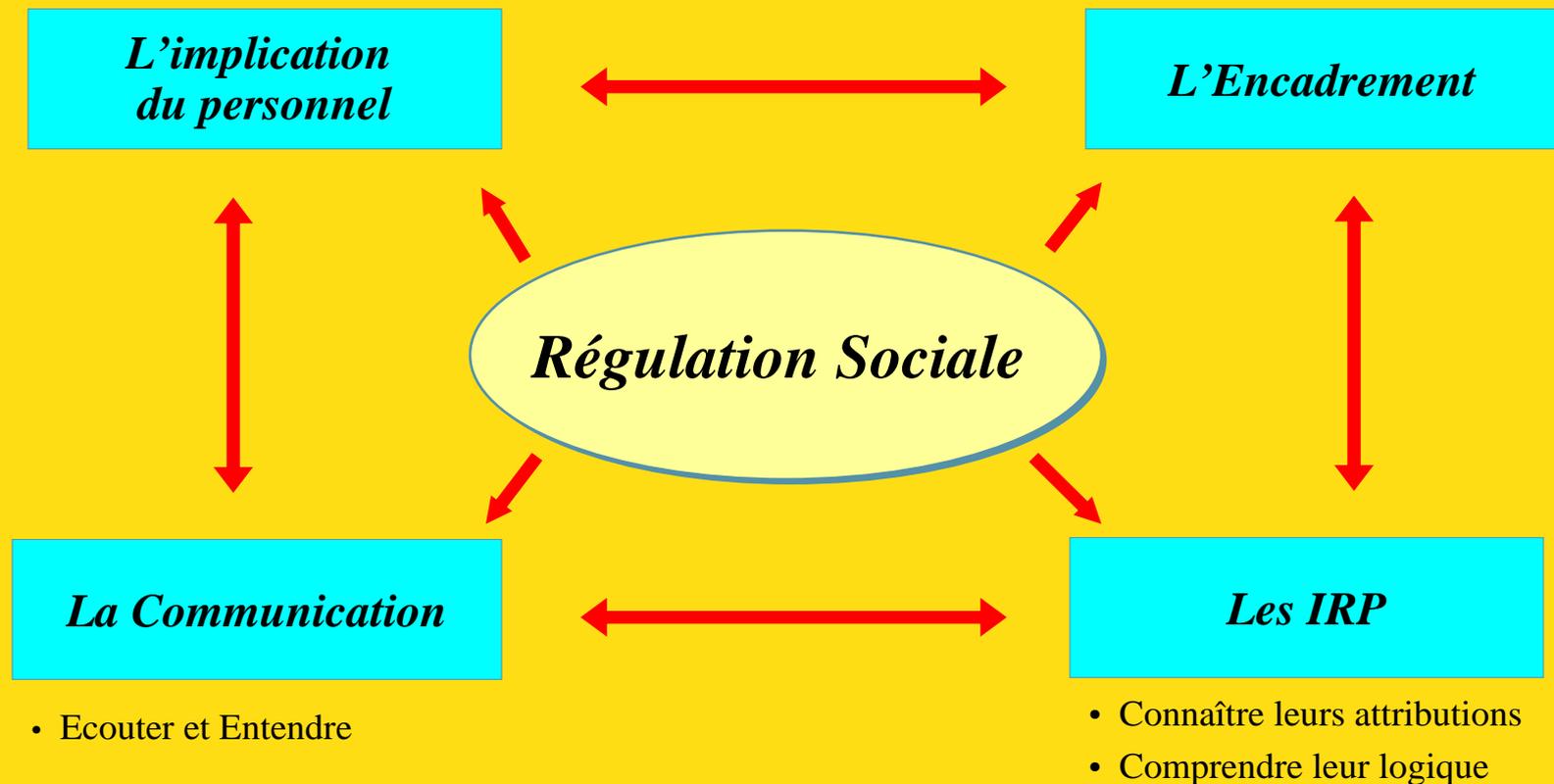
Piste 7

Définir une stratégie de communication sur la stratégie sociale de l'entreprise

- **Définir les cibles**
 - ✓ *Encadrement*
 - ✓ *Personnel*
- **La nature de la communication :**
 - ✓ *Réunions d'Instance*
 - ✓ *Négociation*

Piste 8

Faire vivre les canaux de la régulation sociale



Piste 9

Faire le pari de l'intelligence

Oser la confiance

- *Les autres sont capables de comprendre*
- *J'ai besoin de l'autre, des autres pour réussir*
- *On est toujours plus intelligent à plusieurs*
- *Croire que l'on peut faire un bout de chemin ensemble*

En Conclusion



C'est l'absence d'ambition, de vision claire et de stratégie qui :

- ***Affaiblit le dialogue social***
- ***Renforce les immobilismes et les conservatismes***
- ***Vide de leur substance les Institutions Représentatives du Personnel***
- ***Favorise le recours à des stratégies d'opposition et constitue le terreau de la radicalité et de la conflictualité.***

IV^e FORUM
SUR LE
Dialogue
 *SOCIAL*

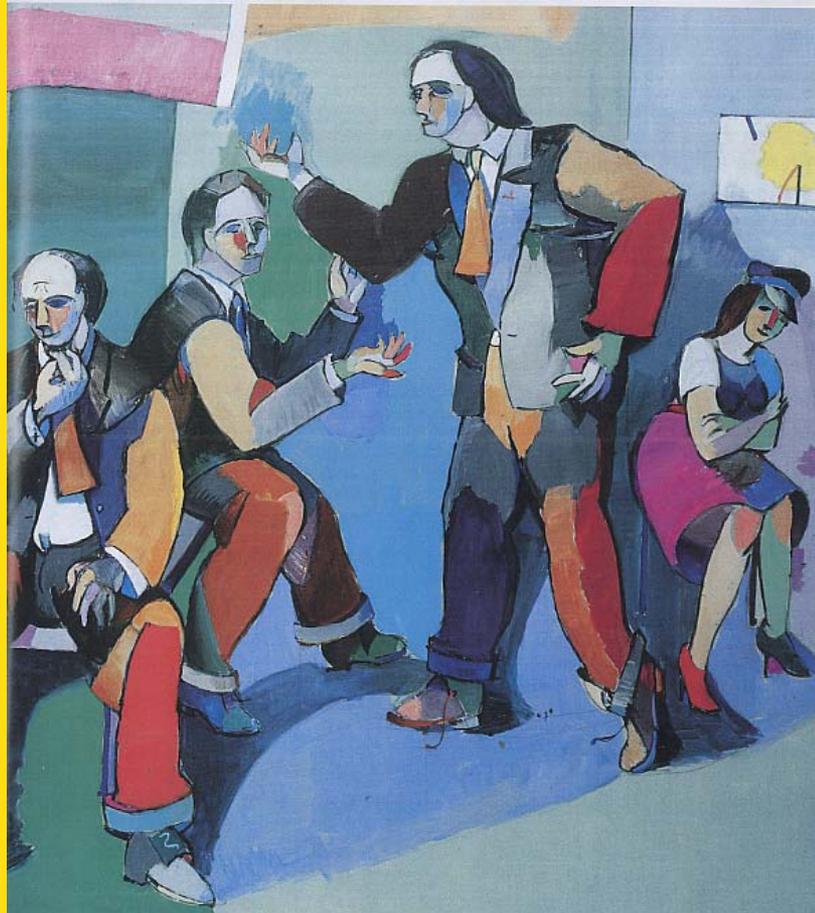
11h00

Synthèse de
l'intervention
de Jean KASPAR
par Christian
THUDEROZ



> Débat avec la salle

5 idées...



- **Idée 1. L'entreprise : un lieu de réalités complexes et un lieu d'affrontements multiples : quel point d'équilibre ?**
- **Idée 2. Une nouvelle donne, d'importantes mutations, qui questionnent la place du social dans l'entreprise**

- **Idée 3. Nécessité d'un « Nouveau contrat social »**
(des acteurs légitimes, une transparence,
des procédures d'information et de négociation, etc.)
- **Idée 4. Le dialogue social comme processus et comme enjeu stratégique pour l'entreprise**
- **Idée 5. Pour renouveler le dialogue social, 9 pistes de progrès...**

- **Piste 1 : Définir une vision stratégique, pour dépasser les conflits de logique et favoriser les compromis gagnant / gagnant**
- **Piste 2 : Anticiper les problématiques sociales pour mieux impliquer et mobiliser**
- **Piste 3 : Définir les règles du jeu d'un dialogue social efficace**
- **Piste 4 : Un dialogue social structuré**
- **Piste 5 : Associer l'encadrement**
- **Piste 6 : Connaître les partenaires sociaux**
- **Piste 7 : Définir une stratégie de communication sur la stratégie sociale de l'entreprise**
- **Piste 8 : Faire vivre tous les canaux de la régulation sociale**
- **Piste 9 : Faire le pari de l'intelligence, oser la confiance**

Et maintenant débattons...

Résumé des 9 pistes d'action proposées par Jean Kaspar :

- Définir une vision stratégique
- Anticiper les problématiques sociales
 - Définir les règles du jeu
 - Un dialogue social structuré
 - Associer l'encadrement
 - Connaître ses partenaires
- Définir une stratégie de communication
- Faire vivre tous les canaux de la régulation sociale
 - Faire le pari de l'intelligence, oser la confiance

IV^e FORUM
SUR LE
DIALOGUE
 *SOCIAL*

14h00

Les problématiques
de la mise en œuvre
de la loi sur
l'emploi local et de la
gouvernance sociale :

autres axes de progrès résultant des travaux
des sessions du dialogue social

IV^e FORUM
SUR LE
Dialogue
SOCIAL



IV^e FORUM
SUR LE
DIALOGUE
 *SOCIAL*

14h15

Les nouvelles
gouvernances
territoriales :

IV^e FORUM
SUR LE
Dialogue
SOCIAL



convergences de l'économie, de l'emploi,
de la formation et du dialogue social

Olivier MERIAUX > Consultant Amnyos

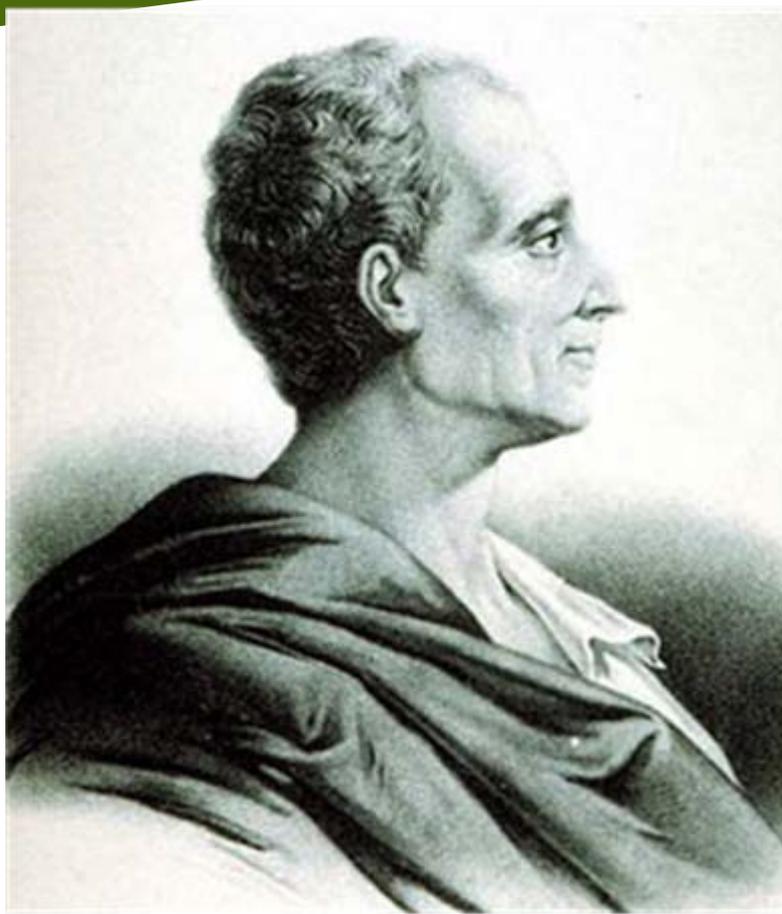
Plan de l'intervention



- **I. La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique**
 - **Unité et diversité de la « démocratie sociale »**
 - **La « démocratie sociale à la française », une singularité en Europe...et un contre-modèle pour nos voisins**
 - **Quelles leçons tirer des errements de la démocratie sociale « à la française » (et des réussites relatives d'autres modèles)?**

- **II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation**
 - **Le dialogue social « au secours » de l'action publique**
 - **Sur quels types de politiques les acteurs et les instruments de la démocratie sociale peuvent-ils contribuer à une action publique plus efficace et plus pertinente ?**
 - **Quels sont les conditions et les points de vigilance pour que ce mode de gouvernance territoriale fonctionne? Les leçons des (douloureuses) expériences métropolitaines**

Préambule : Que dirait le Persan de la démocratie sociale « à la française » ?



LETTRES
PERSANES.

TOME I.



A COLOGNE,
Chez PIERRE MARTEAU, Imprimeur-
Libraire, près le Collège des Jésuites.

M. DCC, LIV.

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



■ Unité et diversité de la « démocratie sociale » :

- Dialogue social, négociation collective, paritarisme(s), concertation : de multiples manières d'associer les intérêts du « Capital » et du « Travail » à la production de « l'intérêt général » et des politiques publiques

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



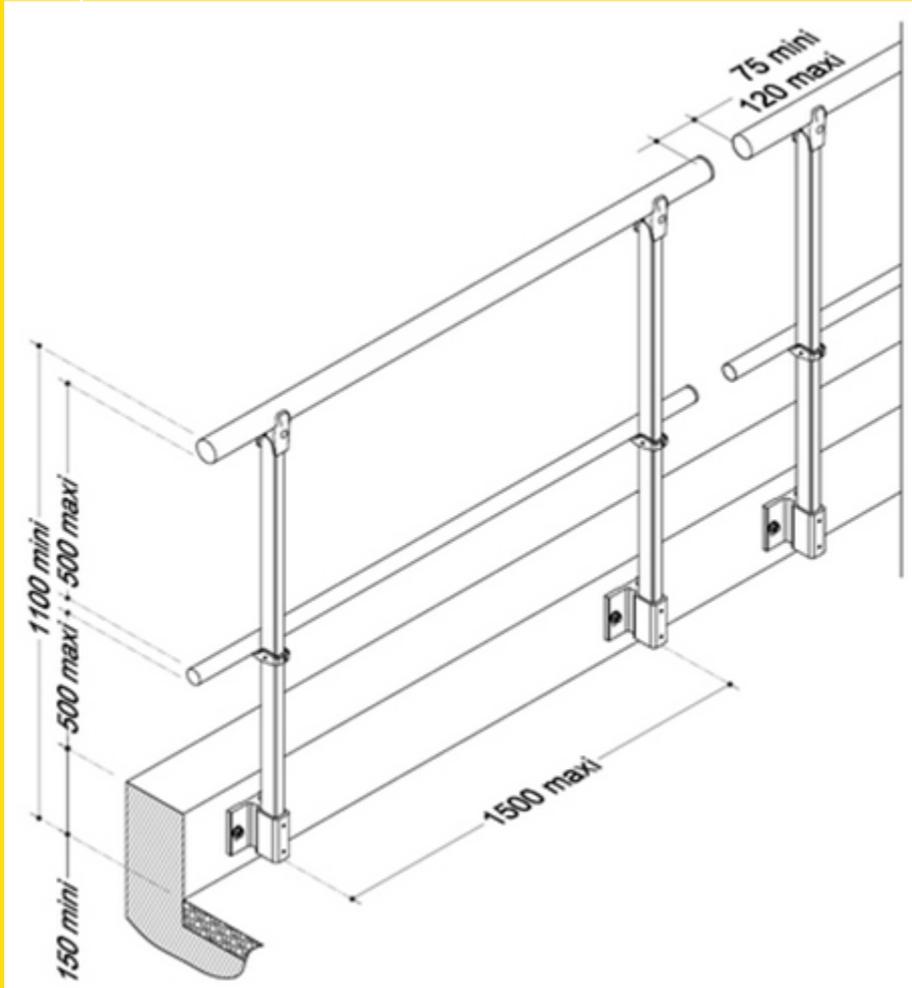
- Au-delà de la diversité des formes, des objectifs communs :
 - Un approfondissement de la démocratie : construire des contre-pouvoirs effectifs à l'exercice des pouvoirs économiques et politiques

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



- **Au-delà de la diversité des formes, des objectifs communs :**
 - **Des politiques publiques plus pertinentes et plus efficaces**

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



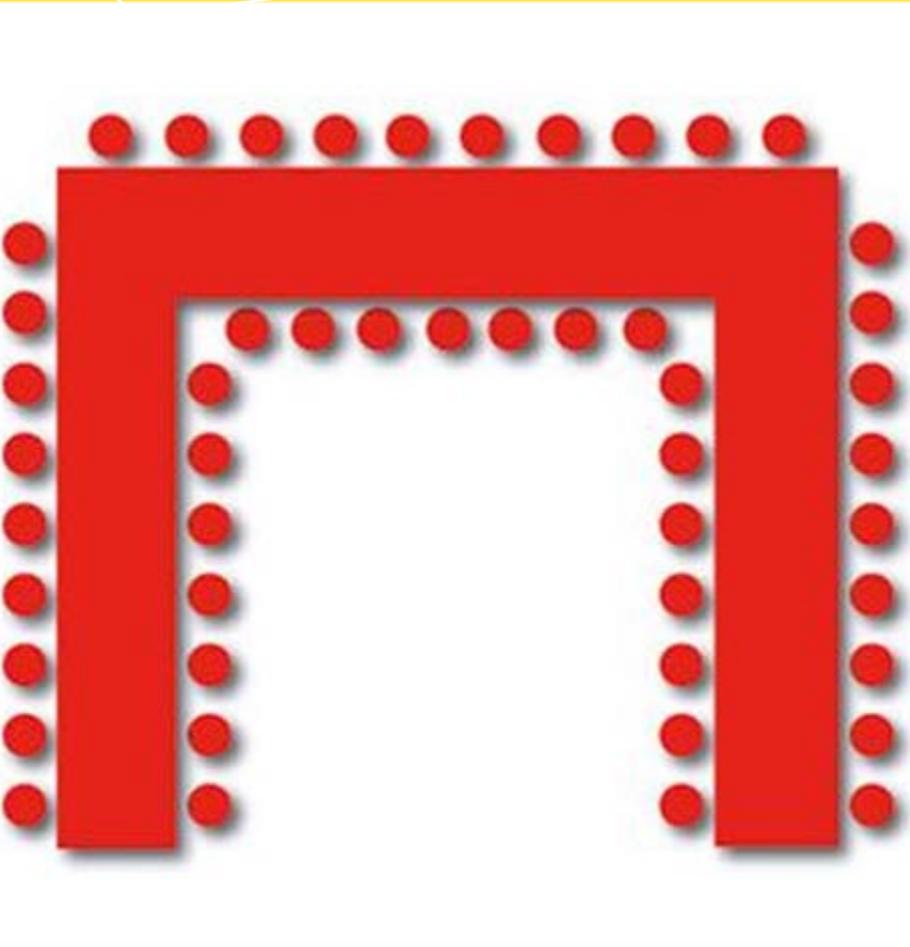
- La « démocratie sociale à la française », une singularité en Europe...et un contre-modèle pour nos voisins :
 - L'héritage pesant du jacobinisme et de la défiance génétique vis-à-vis de tous les « corps intermédiaires »

garde-corps : n. m. inv.

Barrière établie le long du tablier d'un pont, le long d'une terrasse élevée ou en bordure d'un plancher de travail, pour empêcher les chutes des personnes dans le vide.

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique

- La « démocratie sociale à la française », une singularité en Europe...et un contre-modèle pour nos voisins :
 - Des cultures et des organisations syndicales et patronales façonnées par leur rapport ambivalent à l'Etat

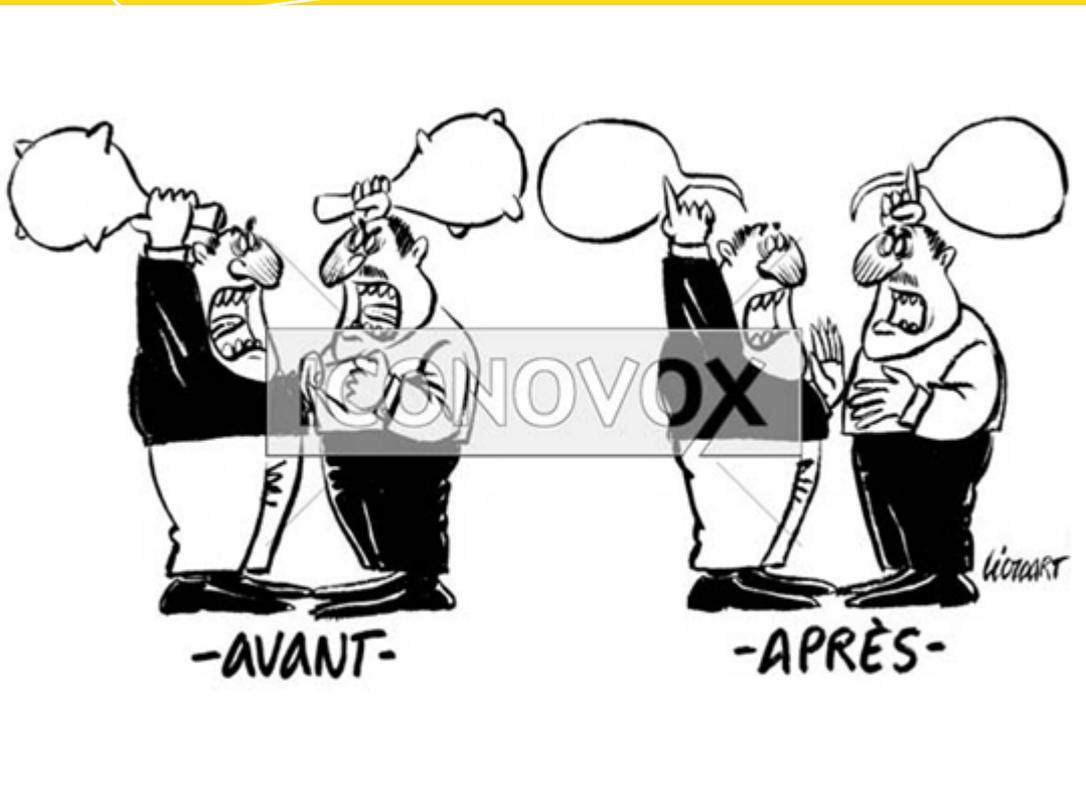


I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



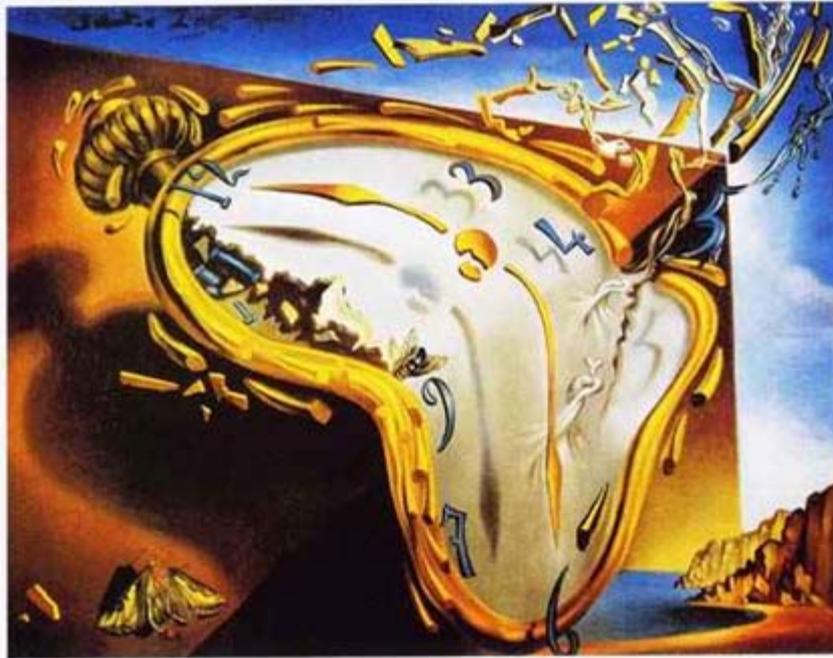
- La « démocratie sociale à la française », une singularité en Europe...et un contre-modèle pour nos voisins :
 - La construction européenne fera-t-elle « prendre la greffe » de la démocratie sociale ?

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



- Quelles leçons tirer des errements de la démocratie sociale « à la française » (et des réussites relatives d'autres modèles)?
 - Construire une démocratie sociale mature est une affaire de décennies...et une tâche sans fin

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



- Quelles leçons tirer des errements de la démocratie sociale « à la française » (et des réussites relatives d'autres modèles)?
 - ...et le temps de la démocratie sociale n'est pas celui de la démocratie politique

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



- Quelles leçons tirer des errements de la démocratie sociale « à la française » (et des réussites relatives d'autres modèles)?
 - Un défi commun : la puissance publique doit respecter les règles du jeu du « partenariat social »....

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



- Quelles leçons tirer des errements de la démocratie sociale « à la française » (et des réussites relatives d'autres modèles)?
 - ...et les partenaire sociaux doivent s'élever au-dessus des « intérêts particuliers » tout en gardant une capacité de médiation et une représentativité « réelle »

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



Le Tricheur à l'as de carreau, Georges De La Tour (1635)

- Quelles leçons tirer des errements de la démocratie sociale « à la française » (et des réussites relatives d'autres modèles)?
 - Faute de pouvoir éradiquer les comportements opportunistes des uns et des autres, il faut que le processus soit le plus formalisé possible et que soient imposées et rendues substantielles les règles de conduite de la négociation

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



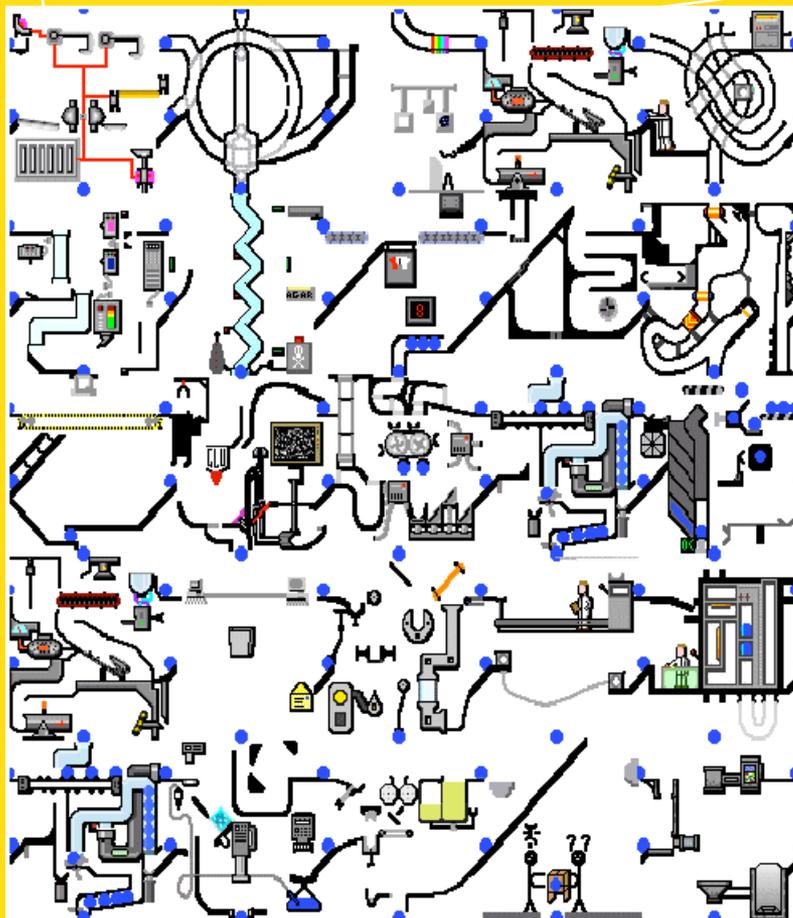
- Quelles leçons tirer des errements de la démocratie sociale « à la française » (et des réussites relatives d'autres modèles)?
 - Une phase de délibération collective est un préalable à des négociations collectives (ou à des lois) efficaces et pertinentes : les instances purement consultatives ont leur intérêt (à condition que...)

I - La « démocratie sociale » : de l'idéal à la pratique



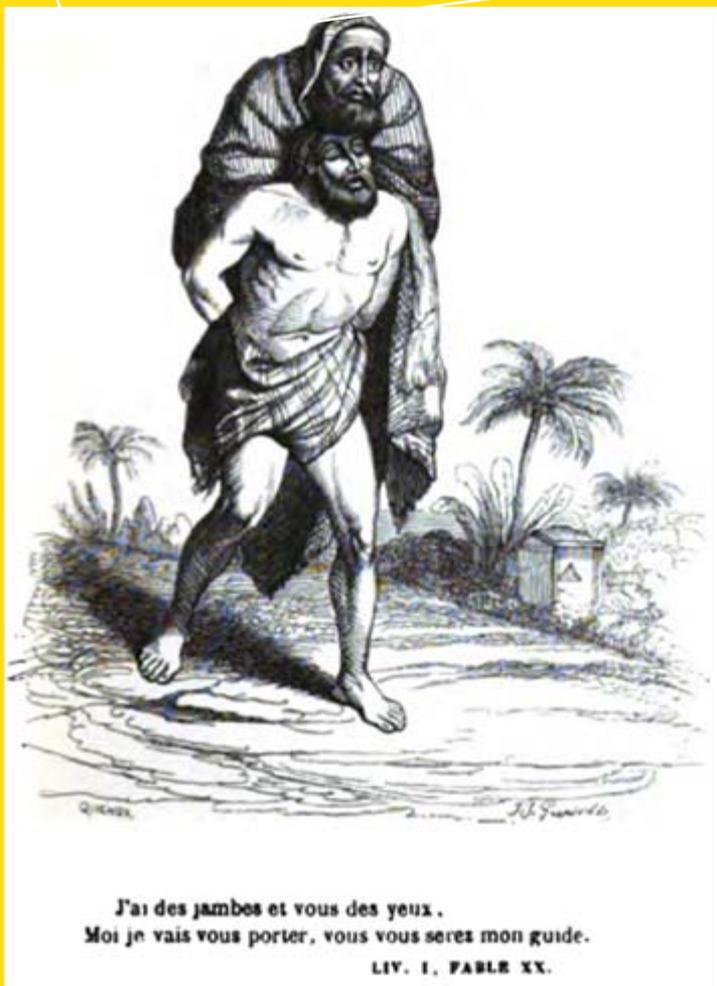
- **Quelles leçons tirer des errements de la démocratie sociale « à la française » (et des réussites relatives d'autres modèles)?**
 - **D'autres espaces d'organisation du dialogue social que la branche ou l'entreprise sont aujourd'hui nécessaires pour rééquilibrer l'exercice du pouvoir économique et prendre en compte la diversité des formes du travail**

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



- **Le dialogue social « au secours » de l'action publique :**
 - **Un constat universel : plus les organisations et les politiques publiques se développent et se complexifient plus elles produisent leurs propres freins à leur efficacité et à leur pertinence**

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



- Le dialogue social « au secours » de l'action publique :
 - Des lieux de dialogue social et des outils paritaires dynamiques peuvent s'avérer d'excellents « auxiliaires » de l'action publique...

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



- **Sur quels types de politiques les acteurs et les instruments de la démocratie sociale peuvent-ils contribuer à une action publique plus efficace et plus pertinente ?**
 - **les politiques visant à renforcer les capacités des individus à accéder et à évoluer sur le marché du travail...encore faut-il connaître les attentes des personnes et les besoins de compétences !**

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



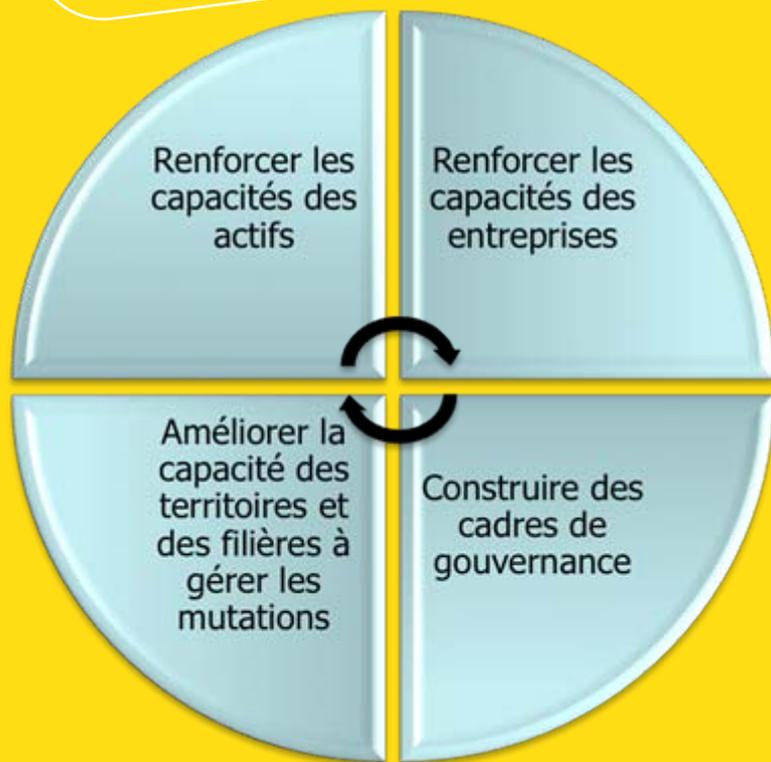
- **Sur quels types de politiques les acteurs et les instruments de la démocratie sociale peuvent-ils contribuer à une action publique plus efficace et plus pertinente ?**
 - **les politiques visant à renforcer les capacités des entreprises à gérer les ressources humaines de manière plus efficace et plus responsable...encore faut-il connaître la réalité du fonctionnement des entreprises!**

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



- **Sur quels types de politiques les acteurs et les instruments de la démocratie sociale peuvent-ils contribuer à une action publique plus efficace et plus pertinente ?**
 - **les politiques visant à accompagner le développement local et les mutations économiques...encore faut-il estimer les potentialités des territoires!**

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



- **Sur quels types de politiques les acteurs et les instruments de la démocratie sociale peuvent-ils contribuer à une action publique plus efficace et plus pertinente ?**
 - **Mais l'essentiel — et le plus difficile — est de parvenir à une approche intégrée de ces différentes politiques**

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



- **Quels sont les conditions et les points de vigilance pour que ce mode de gouvernance territoriale fonctionne ? Les leçons des (douloureuses) expériences métropolitaines**
 - **Identifier et intervenir sur les freins organisationnels et culturels à l'implication des « partenaires sociaux »**

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation

De la méthodologie classique à la démarche de bon sens...

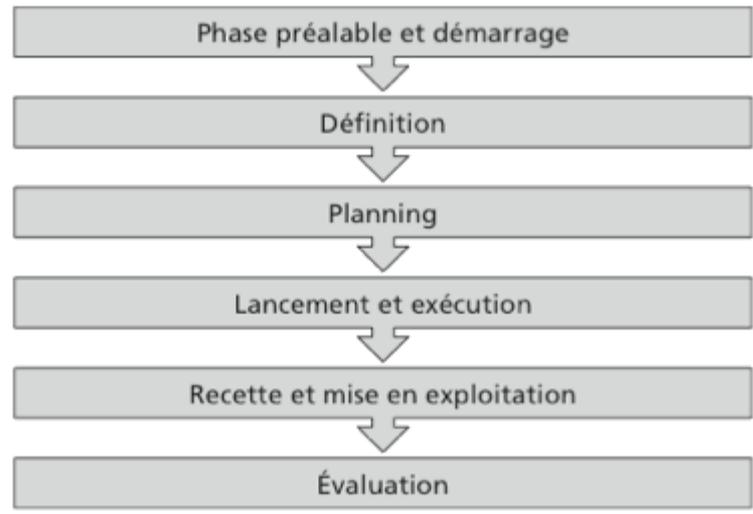


Figure 5 : Les 6 phases du projet

© Groupe Eyrolles

- **Quels sont les conditions et les points de vigilance pour que ce mode de gouvernance territoriale fonctionne? Les leçons des (douloureuses) expériences métropolitaines**
 - **Se placer dans une logique de projet et non plus de guichet**

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



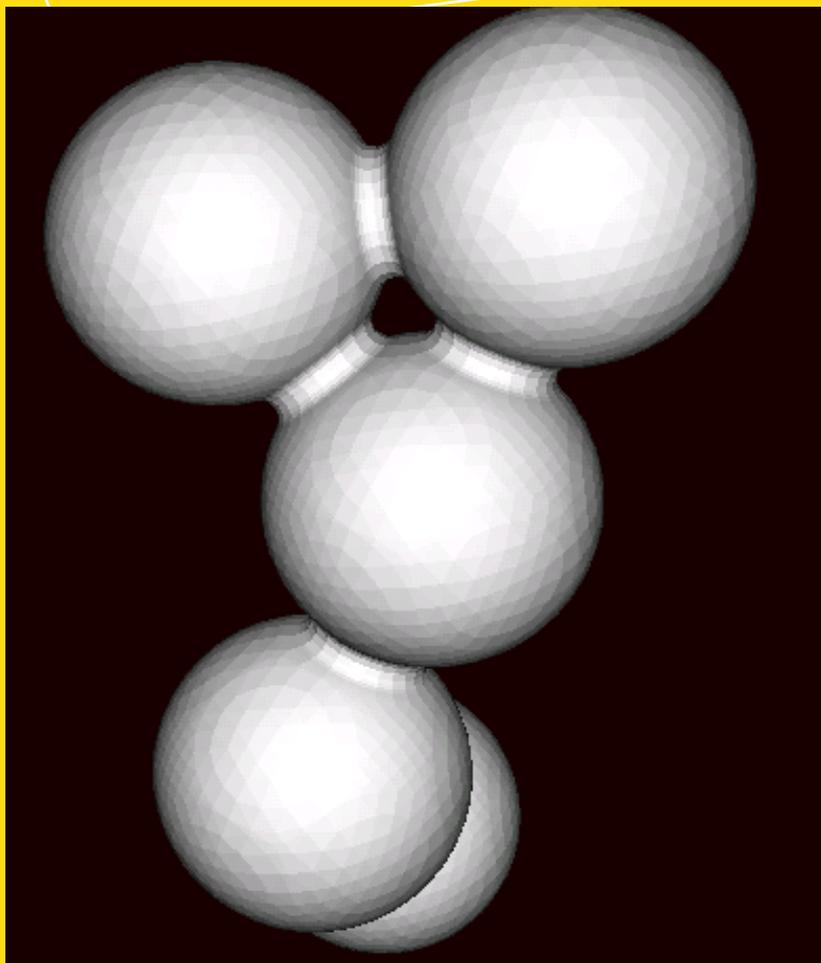
- Quels sont les conditions et les points de vigilance pour que ce mode de gouvernance territoriale fonctionne? Les leçons des (douloureuses) expériences métropolitaines
 - Donner aux acteurs du dialogue social des capacités à agir avant de leur donner des responsabilités d'agir

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



- **Quels sont les conditions et les points de vigilance pour que ce mode de gouvernance territoriale fonctionne? Les leçons des (douloureuses) expériences métropolitaines**
 - **Co-construire des outils de connaissance partagés (observatoires, diagnostics) en plaçant les usages et les usagers au centre du dispositif**

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



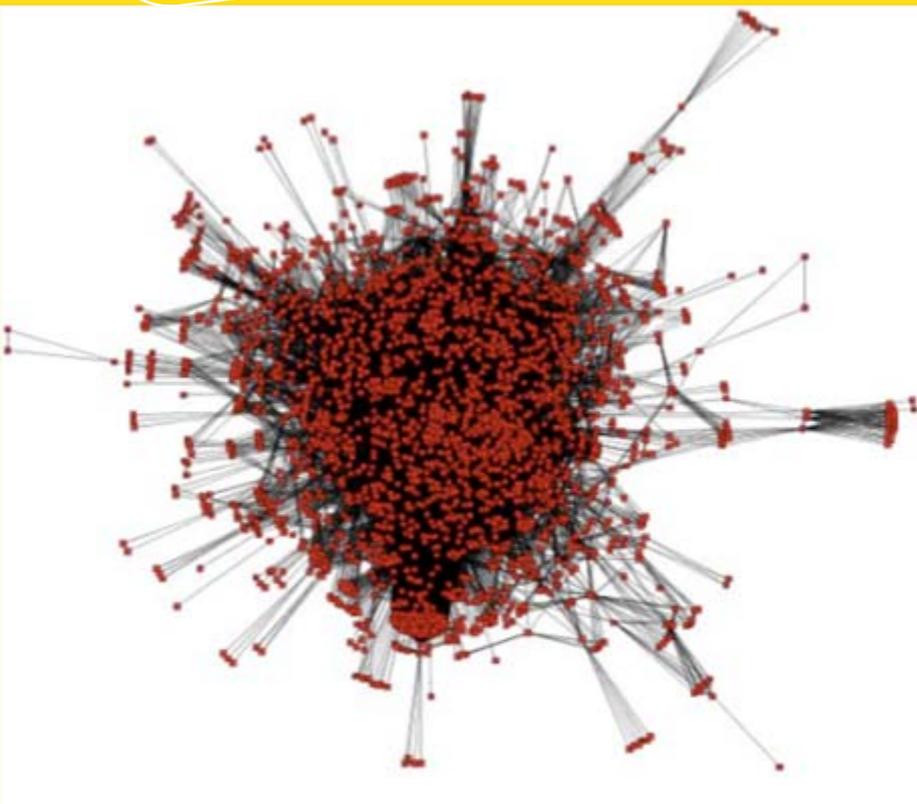
- **Quels sont les conditions et les points de vigilance pour que ce mode de gouvernance territoriale fonctionne? Les leçons des (douloureuses) expériences métropolitaines**
 - **Etablir des systèmes de connexion entre les différentes sphères du dialogue social**

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



- Quels sont les conditions et les points de vigilance pour que ce mode de gouvernance territoriale fonctionne?
Les leçons des (douloureuses) expériences métropolitaines
 - Maintenir un pilotage politique des structures « techniques »

II. Le dialogue social comme outil de mise en convergence des politiques de développement, d'emploi et de formation



- **Quels sont les conditions et les points de vigilance pour que ce mode de gouvernance territoriale fonctionne? Les leçons des (douloureuses) expériences métropolitaines**
 - **Gérer le facteur de confiance et l'importance des engagements interpersonnels dans le dialogue social, y compris le plus formel**

Et enfin



BEAUCOUP DE PATIENCE, D'ECOUTE,
DE COMPREHENSION...

ET LE DROIT D'EXPERIMENTER,
DE SE TROMPER ET D'APPRENDRE
ENSEMBLE

EN VOUS REMERCIANT DE VOTRE
ATTENTION

olivier.meriaux@amnyos.com

IV^e FORUM
SUR LE
Dialogue
 *SOCIAL*