



Dialogue social territorial et mutations : apprendre des expériences européennes

**Instance Bassin Enseignement qualifiant –
Formation – Emploi de Liège**

Liège, le 27 mars 2017

Poursuivre les débats du 26 avril 2016

- La prospective : construire des stratégies de long terme, orientées vers l'action concrète et immédiate, en s'appuyant sur l'intelligence collective et la connaissance partagée pour élaborer :
 - des politiques publiques,
 - des politiques collectives, impliquant tous les acteurs.

Philippe DESTATTE (Destrée)
- Anticiper, c'est dialoguer autour de sujets communs. Pour cela L'IBEFE est une innovation intéressante : c'est un lieu de dialogue territorial multi-acteurs qui favorise l'anticipation.
 - **Frédéric BRUGGEMAN (Antime)**

Les problématiques de redéveloppement sont des problématiques territoriale

- Redéveloppement
 - La croissance n'est pas le développement
- *Le développement local est un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il sera donc le produit des efforts de sa population, basé sur l'existence d'un projet de développement intégrant ses composantes économiques, sociales et culturelles, il fera d'un espace de contiguïté un espace de solidarité active* (Xavier Greffe)
- Une approche fondée sur la proximité
 - Être l'un à côté de l'autre
 - Complémentarité de ressources (compétences, savoir-faire, accès à un marché ou à des réseaux, épargne, disponibilité foncière ou d'équipements, ...)
 - Une coopération fondée sur des projets

Le dialogue territorial

Le dialogue multi - partenarial territorial

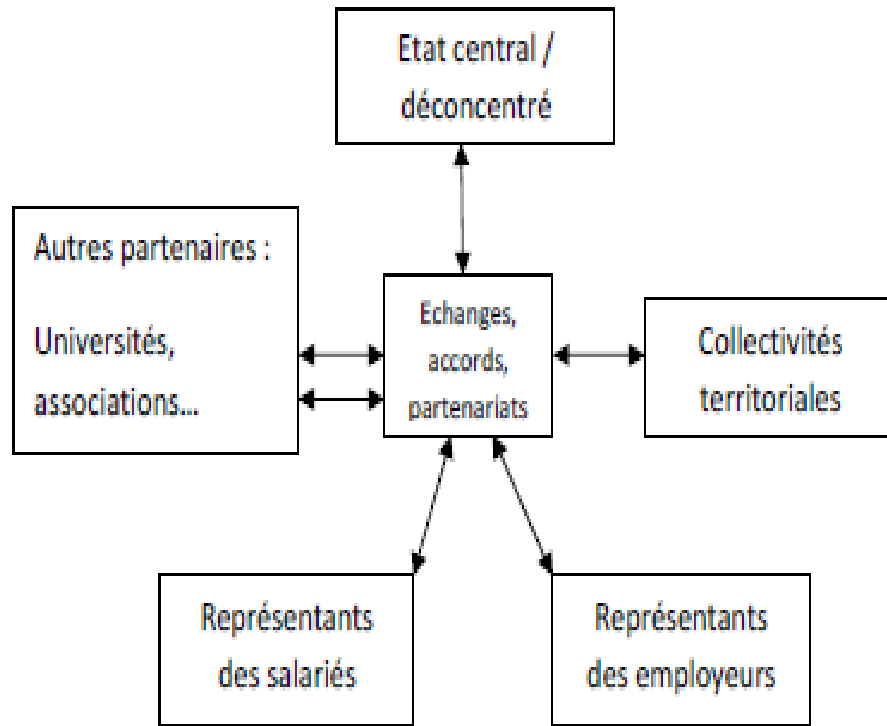
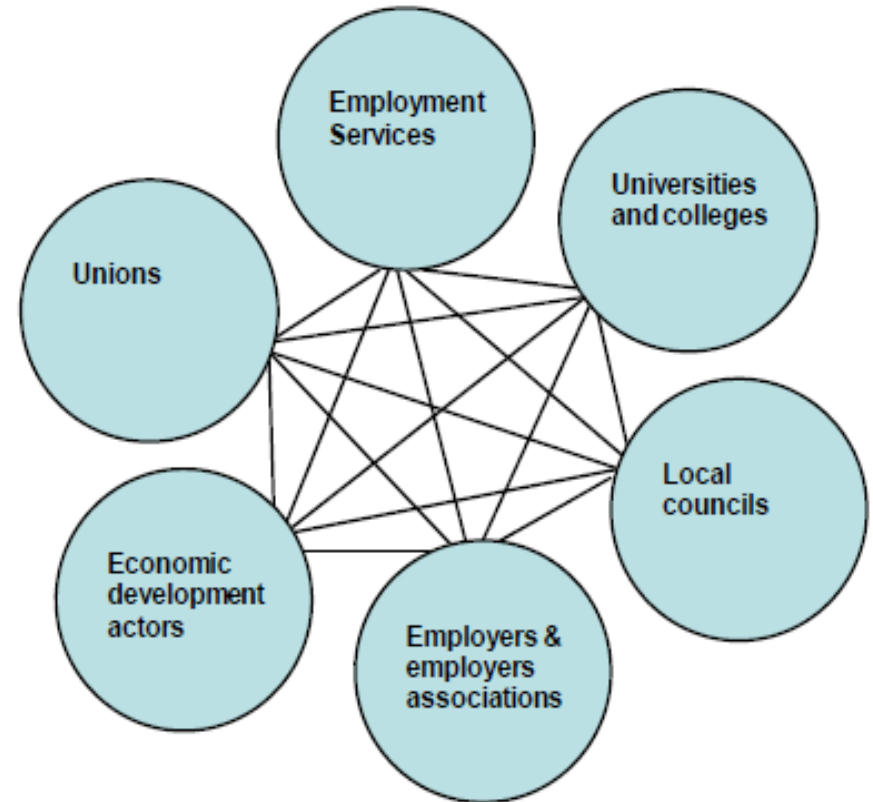


Schéma 2. Le dialogue multi - partenarial territorial

Figure 24. The stakeholders involved at local level



Source: LEED Skills for Competitiveness project.

Ou toute autre combinaison associant de 2 à $n - 1$ acteurs

Une version bilatérale du dialogue territorial

Le dialogue partenarial territorial bilatéral

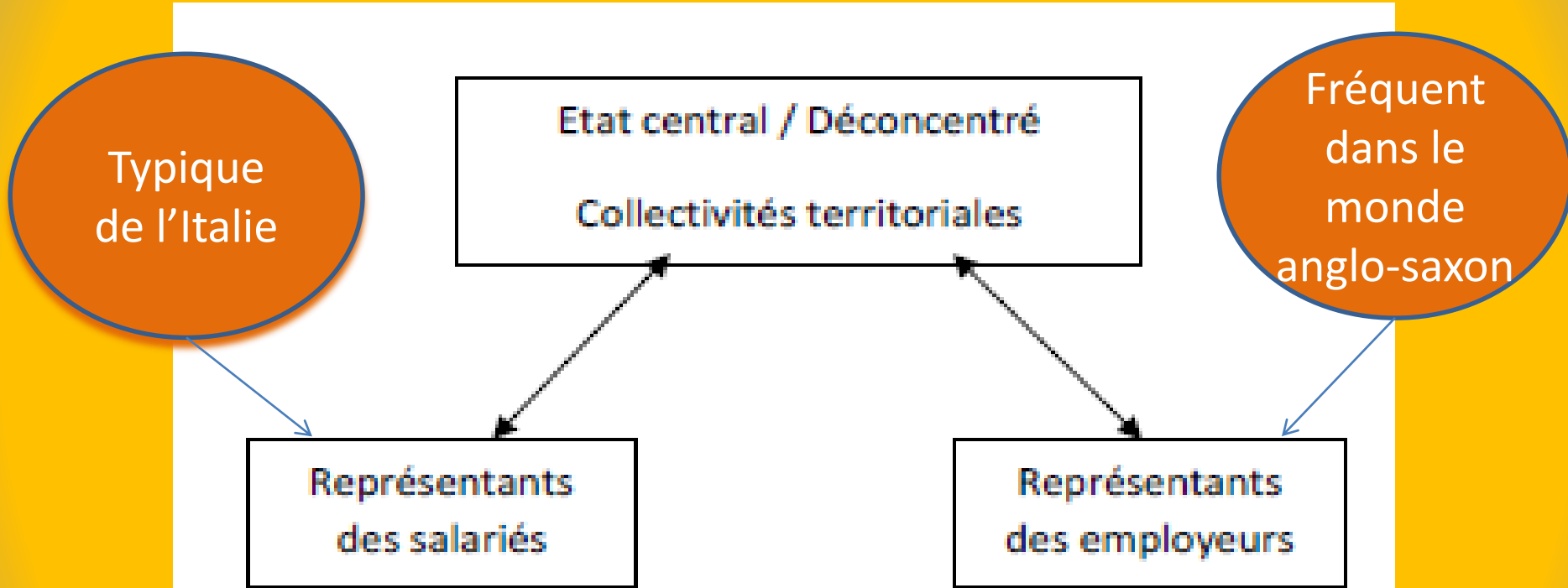


Schéma 3. Le dialogue partenarial territorial bilatéral

Le dialogue social territorial

Deux versions qui s'insèrent – ou pas – dans le dialogue territorial

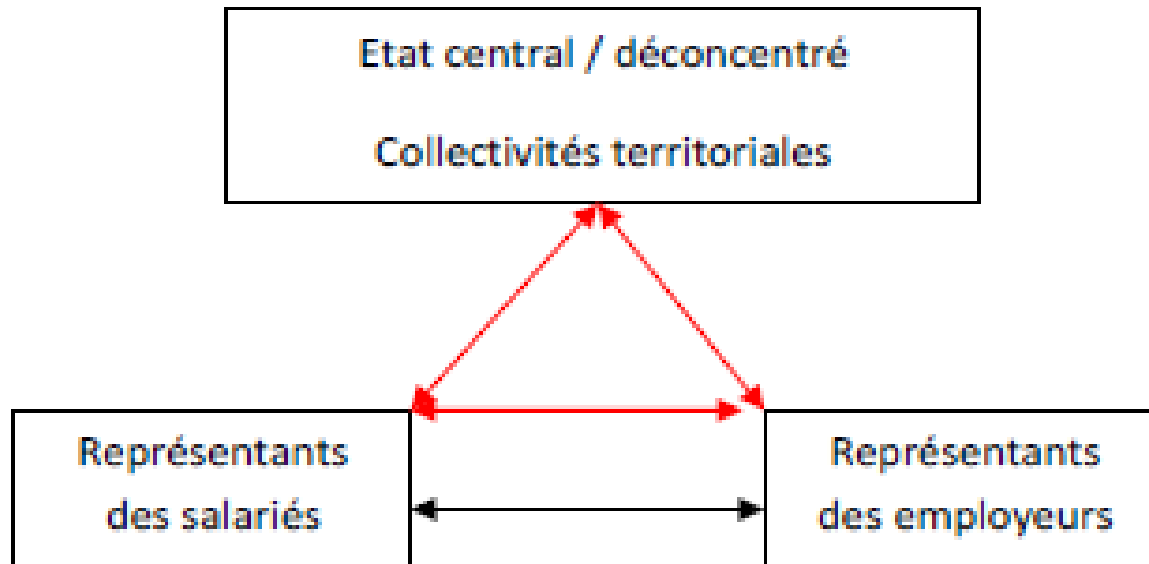
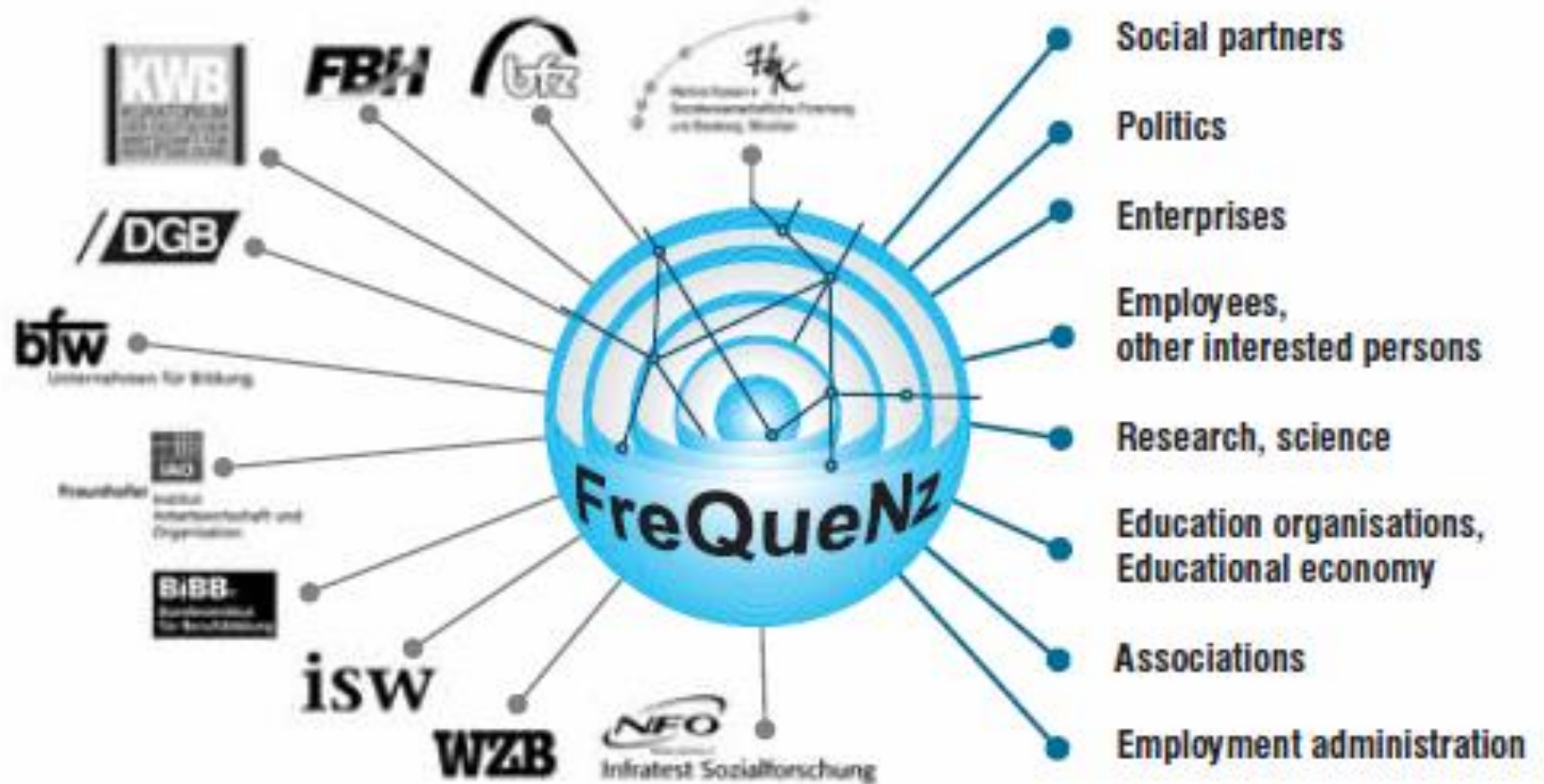


Schéma 4. Les deux versions du DST

Flèche noire, DST bilatéral ; flèches rouges : DST tripartite ou quadripartite

Anticiper les besoins en compétences : FreQueNz (1/2)

Figure 1. The FreQueNz research network: project partners and users



Anticiper les besoins en compétences : FreQueNz (2/2)

- Un réseau piloté par l'Institut fédéral pour l'éducation professionnelle la formation (Bundesinstitut für Berufsbildung - BIBB)
 - Le "Referenz-Betriebs-System (RBS)" mis en place depuis 1995 inclus 2000 entreprises
 - Une analyse et un suivi des offres d'emploi publiées
 - Un suivi des fournisseurs de formation
 - Un suivi des tendances générales (Notamment à travers le CEDEFOP)
- L'une des questions posées pour aller plus loin est de savoir quelle structure de communication créer entre acteurs et institutions, sociétés et associations

Dynamiser la demande de formation : les learning reps

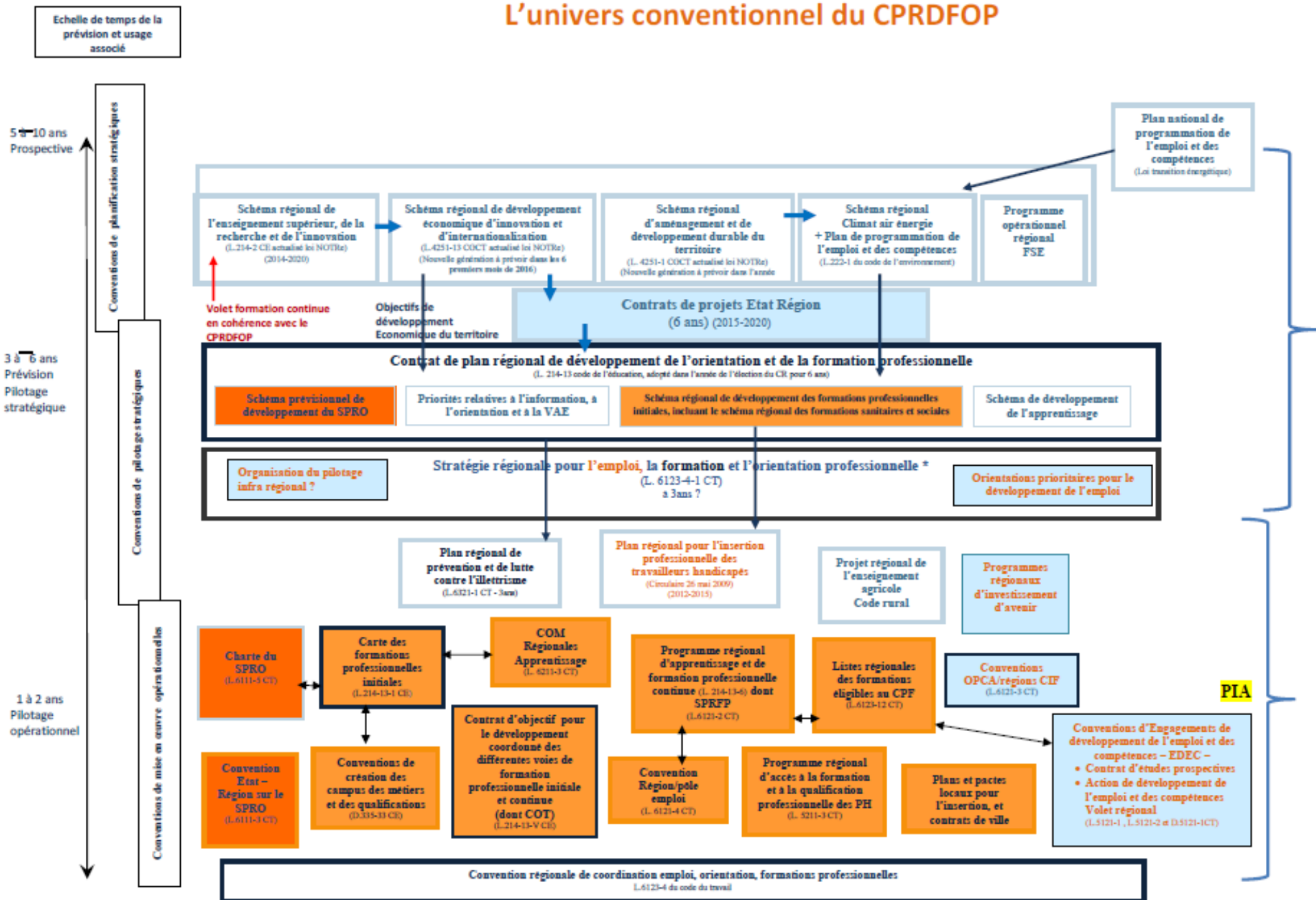
- Création d'un statut et d'un fonds
 - Un Union Learning Representative – ULR (Délégué Syndical à la Formation) a été inscrit dans le droit britannique. Ce « Learning reps » a, légalement, pour mission de :
 - analyser les besoins en formations des salariés ;
 - fournir les informations et les conseils aux salariés sur la formation ;
 - organiser les départs en formations ;
 - promouvoir une culture de la formation ;
 - négocier avec les employeurs sur la question ;
 - se former à ces activités et en assurer la mise en œuvre et le développement.
 - Le fonds sert à la formation des ULR et au financement de formations pour salariés de faible niveau de qualifications, lorsque l'entreprise ne finance pas.
- Une expérience Italienne similaire – en Campanie – a concerné les artisans dans les années 2000

CNEFOP, COPANEF, CREFOP et COPAREF

- Des COPIRE aux COPAREF
 - Les partenaires sociaux régionaux décident (en plus des partenaires sociaux nationaux – COPANEF – et des branches des formations éligibles au financement de la formation professionnelles
- La création du CNEFOP et des CREFOP
 - Fusion du Conseil National de l'Emploi (CNE) et du Conseil national de la formation tout au long de la vie (CNFPTLV) dans le Comité National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (CNEFOP), dont le bureau réunit des représentants de l'État, des Régions et des Partenaires Sociaux
 - Création dans chaque région de CREFOP organisés sur le même modèle

CREFOP et COPAREF : un univers qui reste complexe

L'univers conventionnel du CPRDFOP

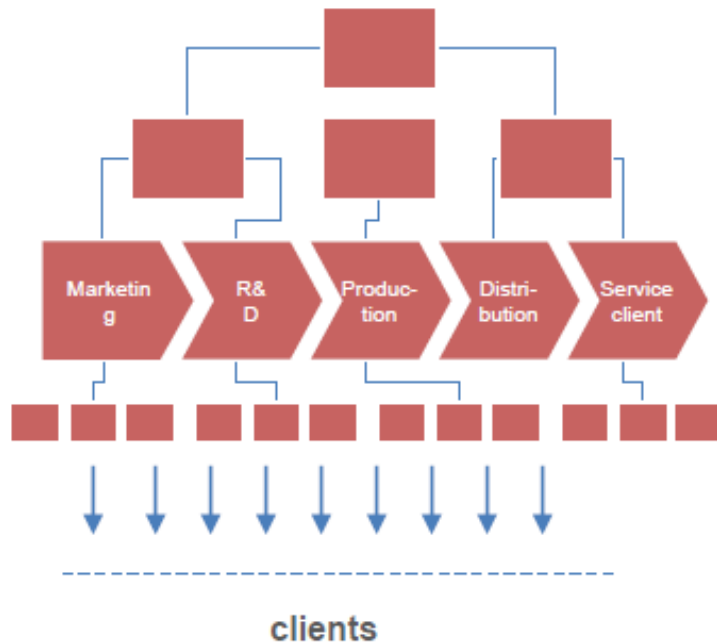


Atouts et défauts du dialogue social territorial français

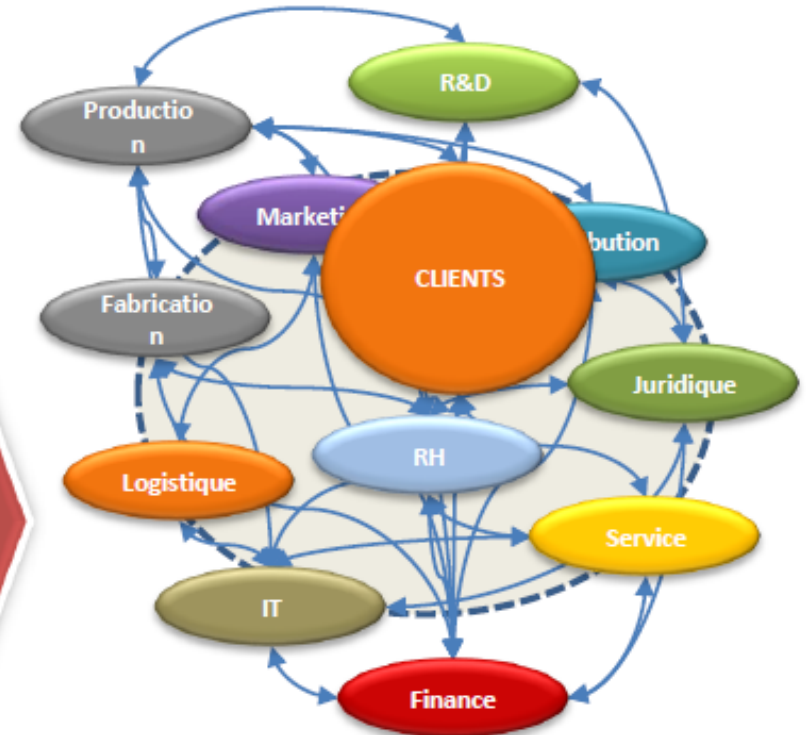
- Un dialogue qui privilégie les registres de l'expertise et de l'organisation (mieux coordonner) plutôt que l'expression des intérêts
- « *faiblesse des résultats concrets obtenus* » (Micheau, 1982) par les premiers CBE et des *résultats décevants* des CPRIA, « si l'on veut considérer la diffusion des droits sociaux d'un point de vue quantitatif » (Rey, 2016)
- le territoire s'avère un « candidat décevant » (Fayolle, Guyot, 2014) à la sécurisation des parcours professionnels
- Activités chronophages « *comme si chacun cherchait son rôle dans un scénario lui-même à écrire* » (Charlot, Bergère 2011)

Des politiques descendantes à la coopération autour de projets

Les conséquences sur la hiérarchie et le management



- Hiérarchie verticale
- Organisation en silos
- Processus séquentiel



- Hiérarchie plate
- Organisation en essaim
- Coopération en temps réel

Conception : ©KOHLER Consulting & Coaching

Une liste de courses ...

- Constituer les chaînes d'informations utiles (incluant une réflexion sur les indicateurs pertinents)
- Renforcer une économie – emploi – formation qui reste encore embryonnaire
- Articuler débats et élaboration de projets et faciliter la mise en œuvre des projets
- Piloter les projets
- Structurer les lieux de d'informations et de débats
- Articuler les niveaux de territoire
- Insérer le DST dans le dialogue territorial
- Aider à la constitution des acteurs, dont l'épineux problème de financement
- Favoriser leur coordination interne
- Évaluer
- ...