

CRÉER DES SYNERGIES AU SEIN D'EQUAL

Le mainstreaming est, sans conteste l'un des principes majeurs d'EQUAL. Mainstreaming signifie intégrer et incorporer de nouvelles idées et approches sur le terrain et aussi transmettre les bonnes pratiques résultant des partenariats aux responsables politiques et aux acteurs clés. Cela signifie aussi identifier les enseignements tirés et déterminer les facteurs clés qui mènent au succès. Le mainstreaming peut s'appuyer sur divers supports ; l'un d'entre eux est le 'Peer Review' (examen par ses pairs). Mais en quoi consiste exactement un Peer Review et quelle en est la valeur ajoutée ?

Le "Peer Review" (aussi appelé "arbitrage" dans certains domaines académiques) consiste à soumettre l'ouvrage ou les idées d'un auteur à l'analyse de confrères experts en la matière. L'objectif du « Peer Review » est de permettre aux auteurs d'accéder au niveau requis par leur discipline en partageant leur travail avec une personne bénéficiant d'une maîtrise ou d'une expérience particulière dans ce domaine. Le principe qui sous-tend le "Peer Review" est que soumettre son ouvrage à d'autres augmente la probabilité d'identifier les faiblesses et permet de les corriger par des conseils et des encouragements.

Le 'Peer Review Adaptabilité' organisé par les instances dirigeantes polonaises d'EQUAL les 3 et 4 octobre 2006 était spécialement conçu pour permettre aux Partenariats de Développement (PDD) participant, d'échanger leurs expériences et exemples de bonnes pratiques. Comme l'a déclaré Monsieur Piotr Stronkowski, du Ministère polonais de Développement Régional :

"Notre but était d'organiser un événement différent des autres. Nous voulions créer un terrain favorable aux débats et au partage d'expériences pour les PDD, qui aille au-delà des contacts formels qu'ils ont habituellement".

EXPLORER L'ADAPTABILITE: QUATRE APPROCHES DIFFÉRENTES POUR UN MEME BUT

En plus des partenaires des PDD, la manifestation rassemblait également des représentants des instances dirigeantes d'EQUAL en provenance de divers pays et des Ministère polonais de Développement Régional et du Travail, ainsi que des syndicats polonais.

Tous ces acteurs ont souligné le fait que le thème "Adaptation au Changement" ne cesse de gagner en importance et en visibilité au sein des stratégies européennes et nationales. Cela résulte du fait que les Etats Membres sont confrontés aux conséquences d'une exclusion sociale accrue consécutives aux changements économiques et sociaux récents, tels que la mondialisation des marchés et la restructuration, ainsi que le vieillissement de la population. Dans ce contexte, il faut accorder une importance majeure au mainstreaming d'approches bottom-up (participatives ou ascendantes), telles que proposées par les PDD d'EQUAL. L'action directe sur le terrain est la seule manière de combattre efficacement l'exclusion sociale, d'aider les plus vulnérables et de combler les fossés qui se creusent parfois en matière de dialogue social.

Conscients de ce message, les représentant des PDD de sept pays, soit la Belgique, l'Irlande, la Grande Bretagne, l'Espagne, le Portugal, la Grèce et la Pologne ont échangé leurs expériences et partagé leurs connaissances en matière de résultats et d'outils mis en place pour assister les travailleurs vulnérables ou les chômeurs. Quels étaient les défis? Comment y a-t-on fait face? Comment les outils ont-ils été mis en œuvre ? Comment faire changer les mentalités? Voici les questions auxquelles 24 PDD ont répondu au cours des 16 ateliers organisés.

La manifestation s'articulait autour quatre thèmes principaux, chacun d'eux constituant un élément du pilier Adaptabilité: gestion de l'âge, compétences informatiques, gestion flexible du travail et restructuration. Cette répartition thématique fut à la fois une occasion pour les

partenariats de partager leurs expériences dans un domaine de compétences spécifique, et une manière efficace de couvrir le plus largement possible un thème aussi vaste que l'Adaptabilité.

Les ateliers, chacun d'une durée de 90 minutes, étaient basés sur l'interaction des participants: après une brève présentation d'un PDD, le débat était lancé. On demandait ensuite à un autre PDD travaillant dans le même domaine de commenter la présentation et de partager son expérience avec les autres participants. Les participants pouvaient également poser des questions aux représentants des PDD ou comparer les activités présentées avec les leurs.

Ceci constitue la base du "Peer Review": l'échange d'expériences avec ses pairs permet de mieux cerner un problème spécifique, ouvre de nouveaux horizons et génère des idées d'améliorations.

GESTION FLEXIBLE DU TRAVAIL: APPRENEZ A GERER VOTRE TEMPS!

La gestion flexible du travail est un problème qui gagne en visibilité et en importance : de nombreux PDD du second tour d'EQUAL centrent leurs activités sur l'harmonisation de la vie professionnelle et de la vie privée. Ces projets résultent d'une évidence : quand on leur demande quels changements ils souhaiteraient voir apporter dans leur entreprise, la majorité des employés, tant les femmes que les hommes, souhaitent « une plus grande flexibilité ». Il est prouvé que si elles sont bien gérées, des alternatives de travail flexible telles que des horaires mobiles, des semaines de travail compressées, le travail en ligne et des affectations réduites peuvent profiter conjointement aux employés et aux entreprises. Les PDD d'EQUAL qui travaillent dans ce domaine et qui ont participé à ces ateliers, tels que *E-micro* (Espagne), *Efez.pl* (Pologne), *E-change* (Portugal) et *Adjust the Balance* (Grand Bretagne), font des efforts considérables pour mettre en œuvre et maintenir des pratiques de travail durables et flexibles.

Le PDD espagnol *E-micro* a été conçu pour aider des micros entreprises (employant entre 2 et 10 travailleurs) à moderniser leur organisation. *E-micro* assiste tant les employeurs que les employés grâce au développement de leurs compétences informatiques, directoriales et administratives. Le concept de base de ce projet est qu'un travail flexible permet un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale et augmente les possibilités d'intégrer les groupes les plus vulnérables (particulièrement les femmes, les personnes âgées et les handicapés) au marché de l'emploi. Conscients de ce message, les partenaires ont conçu un ensemble de mesures de formation spécialement destinées aux employeurs et employés ayant des enfants : pendant les heures de formation, les partenaires ont mis en place un système de garderie pour que les parents puissent y déposer leurs enfants pendant leur apprentissage. *E-micro* a apporté une autre forme de soutien aux micros entreprises en assurant le contact direct entre les entreprises et les formateurs par l'organisation de sessions de formation se déroulant sur le lieu de travail dans 77 entreprises. Au cours de ces réunions, les formateurs ont assisté les employeurs et les employés lors d'applications pratiques: comment gagner du temps en payant ses taxes ou en obtenant des services bancaires sur le net, comment utiliser un agenda électronique et comment mettre en place des stratégies organisationnelles efficaces. Après une analyse détaillée des programmes du personnel, le formateur a proposé une intervention logique adaptée pour favoriser une gestion du temps efficace et atteindre un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée pour chaque travailleur.

E-micro, ainsi que les autres PDD participant à l'atelier, ont insisté sur le fait qu'à l'heure actuelle il est primordial de trouver un équilibre optimal entre travail, besoins de formation et responsabilités familiales. Selon eux, cet équilibre favorise l'inclusion sociale de travailleurs vulnérables et augmente l'efficacité des micros entreprises. Un autre avantage des méthodes de travail flexibles est qu'étant simples à appliquer elles peuvent aisément être transférées à différents secteurs de l'économie ainsi que dans différents pays. Comme les PDD l'ont aussi souligné l'implication de partenaires sociaux tels que syndicats et organisations patronales est d'une importance vitale pour négocier des solutions flexibles bénéfiques à toute l'entreprise. Finalement la conclusion de l'atelier était évidente : des formes de travail flexibles favorisent l'inclusion sociale, la rentabilité des entreprises la flexibilité des secteurs économiques, ainsi que le dialogue social.

GESTION DE L'ÂGE: CHANGER LES MENTALITES, TROUVER DE NOUVELLES APPROCHES

La gestion de l'âge est l'un des problèmes majeurs qui ont été au centre des préoccupations du Programme européen au cours des dix dernières années. La participation croissante de travailleurs plus âgés au marché de l'emploi est considérée comme un des principaux facteurs contribuant à un développement économique et social plus durable dans l'Union européenne. Comme l'a déclaré Vladimir Spidla, Commissaire à l'Emploi, aux Affaires Sociales et à l'Égalité des Chances: « *en continuant à faire partie de la main d'œuvre, les travailleurs plus âgés peuvent prolonger leur contribution à l'économie, à la société dans son ensemble et aussi préserver leur dignité et leur bien-être personnels* ».

La gestion de l'âge est aussi un problème traité par plusieurs PDD du second tour. Parmi eux, et présents à la Peer Review Adaptabilité se trouvaient *Skill Analysis* (Grande Bretagne), *Dynamism and Expérience* (Pologne), *B.Sapiens* (Portugal) et *Emperia* (Grèce).

Le PDD anglais, *Skills Analysis*, opère dans le Sud Ouest de l'Angleterre avec un double but: d'une part influencer la politique d'emploi des PME en matière de recrutement et de maintien de travailleurs plus âgés en identifiant des compétences insoupçonnées, et d'autre part permettre aux travailleurs plus âgés d'influencer des employeurs potentiels en apportant des preuves de leurs compétences individuelles. Pour atteindre ces objectifs, le projet a conçu et développé une boîte à outils informatique extrêmement utile, qui permet aux travailleurs plus âgés d'identifier leurs compétences. Cette approche novatrice va démontrer de manière beaucoup plus claire l'aptitude des travailleurs plus âgés à combler des lacunes en matière de qualifications et aussi leur permettre d'influencer les employeurs potentiels en apportant des preuves de leurs compétences individuelles. Ayant identifié des lacunes évidentes dans les compétences des travailleurs plus âgés, le PDD organise également des formations personnalisées sur le lieu de travail portant sur différents sujets tels que qualifications en matière de service à la clientèle et de gestion, et aptitudes en matière de contrôle et de finances.

Après la présentation, il est apparu à l'issue de débats avec d'autres PDD que traiter avec des travailleurs plus âgés n'est pas toujours simple. Ils sont souvent sceptiques quant à l'utilité d'apprendre à leur âge et répugnent à suivre une formation de type scolaire. C'est pourquoi les PDD de différents pays essaient de développer des formes d'apprentissage interactives afin de motiver et d'attirer des personnes plus âgées. Les PDD ont également préconisé des campagnes de sensibilisation pour les employeurs qui ne reconnaissent toujours pas l'importance d'une attitude positive vis-à-vis de l'âge. Comme exprimé par Hilary Shipley du PDD *Skills Analysis*: "*il est vital d'encourager les entreprises à recruter et utiliser le savoir des plus de 50 ans*". En d'autres termes, les PDD EQUAL ont compris qu'il importe non seulement de travailler avec les bénéficiaires, mais aussi de changer les mentalités des employeurs et des entreprises vis-à-vis des travailleurs plus âgés.

RESTRUCTURER: COMMENT ANTICIPER LE CHANGEMENT

Bien que la restructuration ne soit pas un phénomène récent, la vitesse et la complexité avec lesquelles elle s'opère le sont certainement. La concurrence à l'échelle mondiale, les innovations technologiques, les tendances démographiques, les nouvelles exigences des consommateurs, les modifications des structures de régulation et autres contraintes similaires ont un impact sur la manière dont les entreprises gèrent leurs affaires. De plus, elles affectent gravement les individus dont les qualifications et le statut ne sont plus compatibles avec les impératifs actuels et manquent de flexibilité. Ne pas s'adapter efficacement à cet environnement en perpétuelle mutation et soumis à des pressions considérables entraîne des conséquences qui justifient le fait que la restructuration fasse l'objet d'importantes discussions au sein de l'UE.

C'est pourquoi de nombreux PDD mettent en place des stratégies novatrices pour anticiper les changements et réduire les conséquences des modifications organisationnelles dans les régions et les entreprises. C'est le cas de *Decrire* (Belgique) (également présent lors du premier tour d'EQUAL) de *GESSCANT* (Espagne), de *Navigator* (Grèce), et de *INOCOP* (Portugal). Ils ont tous développé des outils et des méthodes pour soutenir les travailleurs et les entreprises et renforcer des secteurs industriels vulnérables.

Le PDD *Navigator* est un projet sectoriel qui vise à renforcer l'adaptabilité de l'industrie navale grecque, un secteur qui subit actuellement une crise importante. Le PDD s'efforce d'améliorer la culture de mutation industrielle des entreprises en renforçant leurs compétences en matière de communication et d'organisation. Cette action comporte des séminaires et des ateliers de remise à niveau organisés sur le lieu de travail et auxquels assistent des employés de toutes catégories. *Navigator* a aussi mis au point un système de gestion des connaissances qui permet le transfert de compétences et de connaissances tacites des travailleurs plus âgés vers la jeune génération. Les travailleurs plus âgés sont filmés pendant leur travail et on leur demande d'expliquer les procédures et les techniques relatives à une tâche spécifique. Ces séquences sont alors stockées dans des bibliothèques informatiques et montrées à des jeunes travailleurs pendant les séances de formation. En matière d'action directe sur les bénéficiaires, *Navigator* a aussi conçu et développé un Centre de Support d'Adaptation qui dispense des conseils et de la guidance professionnelle, tant au personnel de chantier naval qu'aux chômeurs. Les travailleurs ont l'opportunité de développer leurs compétences (particulièrement celles qui impliquent de nouvelles technologies) tandis que les chômeurs ont une chance d'acquérir les qualifications requises pour trouver du travail dans un autre secteur.

Le résultat de l'atelier de restructuration était clair: la seule manière d'aborder efficacement la restructuration est d'anticiper le changement en mettant en place un mécanisme d'intervention précoce. Cette action devrait soutenir les travailleurs (en élevant leur degré de qualification et en développant leurs compétences), les entreprises (en renforçant leur prise de conscience et en améliorant leur culture de mutation industrielle) ainsi que le secteur dans son ensemble (en augmentant sa flexibilité et sa productivité).

QUALIFICATIONS INFORMATIQUES : COMPETENCES EN MATIERE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION A LA PORTEE DE TOUS

Les compétences informatiques sont de plus en plus importantes pour les individus et les entreprises, ainsi que pour l'économie européenne dans son ensemble. Les entreprises doivent disposer de compétences informatiques adéquates pour pouvoir assurer leur compétitivité et leur capacité d'innovation. C'est aussi un défi pour les travailleurs vulnérables étant donné que le développement de l'e-business accroît la demande d'individus disposant de qualifications créatives et conceptuelles de haut niveau. C'est pourquoi un nombre croissant de projets s'efforce d'améliorer la mise à disposition de qualifications informatiques pour les petites entreprises et de promouvoir les compétences des travailleurs en matière d'information et de communication. C'est par exemple, le cas de *Mikrogunea* (Espagne), *Meath Investment in Training and Employment* (Irlande), *Entrepreneurship on the Web* (Pologne) et *Magusine* (Belgique).

Le PDD *Entrepreneurship* basé sur le Web, a été élaboré et développé afin de soutenir la croissance et la compétitivité de 400 micros entreprises polonaises de manière innovante et efficace. Le PDD a conçu un outil électronique, un portail qui propose différents types de services aux petites entreprises: une "bibliothèque" détaillée comprenant des informations sur les nouveaux produits informatiques et des renseignements utiles pour les entreprises, une « bibliothèque » contenant des cours de e-Learning et d'auto apprentissage ainsi qu'une série de services de consultance. En se connectant au système les entrepreneurs peuvent consulter des publications et des articles relatifs à des stratégies de gestion, questions financières et règlements nationaux et européens mis à jour, ou télécharger des cours de formation sélectionnés parmi le vaste choix offert par le portail. On considère que le système e-Learning permet de surmonter le principal obstacle rencontré par les entreprises en matière de formation: le manque de temps. L'e-Learning est la forme d'apprentissage la plus flexible puisqu'elle peut se pratiquer n'importe quand et n'importe où. En plus de ces choix, le portail offre aussi des services de consultance aux entreprises qui souhaitent compléter les cours d'auto apprentissage. Comme l'a déclaré Madame Dorota Koprowska: "il importe que les entreprises soient à même d'utiliser un outil électronique qui propose divers services mais il importe également d'instaurer une coopération directe et personnelle avec les entreprises par l'entremise d'un conseiller ou d'un consultant". Cette approche mixte devrait rendre le portail moins impersonnel.

Les PDD qui ont participé à ces ateliers s'accordaient à reconnaître que l'importance de l'informatique et l'e-Learning va s'accroître dans l'avenir et qu'il est donc primordial d'étendre et

de développer de nouvelles méthodes et de nouveaux outils interactifs. L'e-Learning est particulièrement efficace pour promouvoir l'adaptabilité des entreprises et des travailleurs, particulièrement les entreprises situées dans des zones urbaines défavorisées ou retirées. En d'autres termes, le message des PDD EQUAL qui opèrent dans ce domaine est clair : favoriser les compétences informatiques est d'une importance vitale pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives et flexibles face au nouveau marché mondial.

PRENDRE LE CHEMIN DU SUCCES : MAINSTREAMING, CONFIANCE, DIALOGUE ET ENGAGEMENT LOCAL

Le Peer Review Adaptabilité a été sans aucun doute un événement novateur, rassemblant des projets d'origines différentes avec un but très clair : débattre, partager l'expérience, établir des relations informelles et généraliser des résultats positifs.

Une chose a surpris lors de cet événement : bien que les thèmes débattus lors des différentes sessions aient été très divers, les conclusions qui ont été tirées étaient fort similaires. Les problèmes sociaux sont semblables dans tous les Etats membres : régions atteintes par des tendances à la restructuration ; groupes vulnérables menacés par le chômage et l'exclusion sociale; PME et micros entreprises luttant pour améliorer leur flexibilité et leur productivité. Dans ce contexte, partager des solutions et méthodes novatrices pour résoudre ces problèmes communs est d'une importance vitale. Les outils proposés par les partenariats peuvent être généralisés, transférés de pays à pays ou de région à région, afin de produire les mêmes résultats positifs. Créer des liens entre les PDD est aussi essentiel: un contact direct et informel permet une intégration plus souple et efficace.

Tous les participants ont renouvelé leur engagement vis-à-vis de l'initiative EQUAL en tant qu'approche ascendante originale destinée à combler les lacunes en matière de dialogue social et, plus particulièrement dans les pays qui souffrent d'un taux de chômage élevé, en tant qu'outil efficace pour réduire l'exclusion sociale. Une attention spéciale a aussi été apportée au problème de la pérennité des projets : comment prolonger les bénéfices de l'activité EQUAL après la fin de l'initiative européenne ? La solution envisagée par les partenaires était claire: développer des partenariats solides au niveau local impliquant la coopération d'acteurs sociaux sur le terrain (syndicats, organisations patronales et instituts d'enseignement). Les PDD ont aussi insisté sur l'importance d'une amélioration du dialogue et de la confiance entre employeurs et employés de manière à ce que tous bénéficient d'une adaptabilité et d'une flexibilité accrues. Des campagnes de sensibilisation et des activités communes telles que l'apprentissage sur le lieu de travail permettront d'atteindre cet objectif.

Voici donc la clé du succès: développer les liens entre les pairs, intégrer et incorporer les approches réussies, développer de solides partenariats locaux ainsi qu'un meilleur dialogue et une confiance accrue sur le lieu de travail!

CONTACT

Piotr Stronkowski
Autorité de Gestion EQUAL
Ministère de Développement Régional Département de gestion du FSE
ul. Żurawia 4a
PL-00-503 Varsovie
Tel: +48 22 693 47 42
Fax: +48 22 693 40 71
www.equal.gov.pl/