

"L'EXPÉRIENCE EST CAPITAL(E)": L'AGORA 2005 EQUAL SUR LA GESTION DES ÂGES ET DE LA DIVERSITÉ

Plus de 40 projets EQUAL, 200 orateurs et au total plus de 570 participants venus de toute l'Europe se sont réunis à Paris les 23 et 24 juin 2005 pour examiner et débattre les solutions au problème des faibles taux de participation et à l'emploi des plus de cinquante ans. Décideurs, entreprises, partenaires sociaux et acteurs institutionnels et territoriaux ont tiré les leçons de l'immense expérience innovante et concrète acquise à travers EQUAL et cherché comment transférer ces solutions d'un pays à l'autre pour résoudre des problèmes communs.

L'Agora était organisée par la Commission européenne et le ministère français de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, avec le soutien actif de partenaires allemands, belges, espagnols, finlandais, grecs, irlandais, polonais et portugais qui ont présenté des expériences concrètes menées dans le cadre d'EQUAL.

L'Agora était structurée autour de quatre thèmes principaux:

- la gestion des âges, notamment les travailleurs âgés,
- vers la gestion de tous les âges,
- pour la promotion de la diversité,
- ensemble en Europe.

Chaque thème était organisé en quatre espaces d'animation parallèles qui permettaient des débats d'idées centrés respectivement sur les perspectives des individus, des entreprises, des territoires et des acteurs institutionnels. À l'issue d'une brève séance plénière interactive, les participants ont rejoint les espaces thématiques particuliers. Ils ont également pu rencontrer les délégués des projets EQUAL sélectionnés selon leurs centres d'intérêt et:



- découvrir par eux-mêmes les produits ou outils élaborés durant le premier tour d'EQUAL à l'aide des matériaux mis à leur disposition (ouvrages, guides, sites Internet, etc.),
- participer aux petits forums animés par un modérateur et deux projets,
- organiser des réunions à des moments prévus à cet effet, avec des délégués de projets, ce qui a permis une discussion de fond avec trois ou quatre personnes sur les méthodologies, les outils ou les produits mis au point,
- parcourir et découvrir la documentation présentée dans l'espace "Santé au travail",
- visionner des films portant sur la gestion des âges.

Pour assurer la qualité de moments de communication aussi intensifs, l'Agora a eu recours à une variété impressionnante de moyens d'interaction, allant des contacts individuels aux débats en plénière en passant par la présentation de projets, la mise en scène des problèmes auxquels sont confrontés les travailleurs âgés et les séminaires en plus petit comité.

Tous les thèmes ont vu l'émergence de messages clés. Cependant, orateurs et participants ont souligné qu'il n'existait ni une solution simple ni une recette miracle et que les leçons tirées de l'expérience vécue au travers d'EQUAL devaient être adaptées à chaque contexte particulier et validées.

Thème 1: inclure les travailleurs âgés: éviter l'exclusion des seniors du marché du travail

Le constat: la population européenne vieillit. La baisse de la natalité et l'accroissement de l'espérance de vie ne feront que prolonger ou intensifier cette tendance et justifient d'accorder la plus haute priorité aux actions visant à promouvoir le vieillissement actif et les politiques favorisant l'employabilité des plus de cinquante ans.

Les messages clés: les débats menés à l'Agora ont débouché sur trois messages clés portant sur les stratégies qui permettent de prévenir l'exclusion des travailleurs âgés et de promouvoir le vieillissement actif, à savoir que:

- il est nécessaire de bien cerner les tendances et les réalités de l'âge et du travail pour proposer et élaborer des stratégies adaptées. À travers l'Europe, les actions menées par les partenaires EQUAL avec les entreprises sont couronnées de succès. Ce processus est crucial pour modifier les attitudes et passer d'une discrimination passive à des politiques actives de gestion des âges;
- il est essentiel de diagnostiquer l'impact du vieillissement pour pouvoir orienter l'action. Cela suppose une connaissance fine des contraintes et possibilités imposées et offertes par l'environnement et le marché local de l'emploi et l'identification des possibilités et des mécanismes qui permettent de promouvoir la mobilité au sein des entreprises;
- les stratégies de gestion des âges devraient avoir pour objectif d'anticiper l'évolution du vieillissement. Il est nécessaire pour cela de prendre des mesures qui répondent autant aux demandes des salariés qu'aux besoins des entreprises, de favoriser l'amélioration des conditions de travail et de mettre en place des formes d'emploi flexibles et des stratégies de gestion de carrière. À cet effet, la gestion des compétences et des responsabilités au sein des entreprises doit être fondée sur l'anticipation et l'accent doit être mis sur l'acquisition, le développement et la transmission des compétences.

Un exemple: en proposant des activités de formation sur mesure destinées aux travailleurs âgés, le projet EQUAL Part'@ge a donné un nouvel élan au secteur agricole, plutôt traditionnel et conservateur. Comme les activités créées par Part'@ge et destinées aux travailleurs âgés avaient été organisées en tenant compte du cadre de travail particulier et des liens sociaux existants, elles ont eu un impact extrêmement positif. Cette stratégie s'est avérée bénéfique pour la productivité des entreprises agricoles en les aidant à s'attaquer aux problèmes de la modernisation et au besoin d'adapter leur main d'oeuvre âgée à ces mutations, en utilisant au mieux leurs dynamiques et ressources propres.

"Il est essentiel d'offrir aux travailleurs vieillissants des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise afin d'éviter la perte de compétences précieuses. Les maîtres mots en la matière sont "adaptabilité", "formation" et "gestion de carrière" ", a expliqué Marie-Antoinette Blondin, responsable de la formation professionnelle chez Candia, une des entreprises ayant bénéficié des activités de Part'@ge.

Thème 2: vers la gestion de tous les âges

Le constat: confrontés au vieillissement de la main d'oeuvre européenne, les employeurs s'inquiètent de plus en plus de la future perte de savoirs et d'expérience induite par le départ définitif de travailleurs expérimentés du marché du travail. L'Agora a examiné les projets couronnés de succès en matière de préservation et d'échange de connaissances tacites entre travailleurs.

Des messages clés, on retiendra la nécessité:

- de reconnaître et de dresser l'inventaire des compétences et de l'expérience acquises par les travailleurs expérimentés et que les organisations doivent conserver. Une telle démarche est vitale pour pérenniser le succès économique de l'organisation et assurer le transfert aux futures générations de travailleurs des vastes connaissances et expérience acquises par leurs prédécesseurs;
- d'explorer et de tester des méthodes pilotes de transfert de ces connaissances et expérience, afin de permettre le transfert le plus efficace et bénéfique possible. Pour cela, il faut associer tous les membres de l'organisation concernés par le processus – les dirigeants,

les salariés expérimentés et les nouvelles recrues – pour s'assurer qu'ils sont satisfaits de l'évolution du processus et sentent qu'ils en bénéficient autant que possible.

Un exemple: avec le "partenariat en tandem", Soziale Innovation GmbH, en Allemagne, a élaboré avec succès une méthode de transfert de connaissances entre travailleurs expérimentés et nouveaux embauchés. Les premiers sont formés et acquièrent de l'expérience à la formation d'autres personnes. Ils forment ensuite les travailleurs nouvellement recrutés pour leur transférer leurs compétences. Le terme "tandem" est utilisé pour faire référence à un partenariat d'apprentissage entre les deux intervenants. Au total, ce processus dure environ un à deux mois, au cours desquels les postes de travail sont transférés d'un travailleur à l'autre.

"Avant d'être associé à cette activité, je m'ennuyais et il me semblait qu'aucun employeur n'avait besoin de mes compétences. Ce projet m'a permis de revenir dans le monde des affaires et de sentir à nouveau que des gens profitent de mon expérience", indique un travailleur de *formatrice*, une des organisations bénéficiaires du projet EQUAL Vectorat, visant à promouvoir le transfert de connaissances et de compétences des travailleurs expérimentés au sein des organisations.

Thème 3: promouvoir la diversité

Le constat: "les médias reflètent des attitudes sociétales qui valorisent la jeunesse, le pouvoir et la beauté – des attributs dont les travailleurs âgés seraient soi-disant dépourvus", a expliqué Tiina Merikanto, producteur à TV2/YLE en Finlande. Les médias dressent rarement un portrait flatteur des travailleurs âgés. Le plus souvent, ils sont absents de leurs programmes, qui leur préfèrent des participants plus jeunes. En effet, les travailleurs âgés ne sont pas toujours dignes "de la une", ce qui contribue à entretenir la confusion existant au sein de la société entre l'âge (avancé) et l'incapacité.

Parmi les messages clés on relèvera que:

- les médias peuvent influencer, voire changer les attitudes dans la société, par exemple, en mettant en avant les aptitudes et les valeurs des personnes plus âgées et en présentant des exemples positifs de ce que peut réaliser une main-d'oeuvre âgée. Pour promouvoir la diversité au sein des organisations et de la société de façon plus générale, il faut s'appuyer sur des messages positifs relayés par les médias et les cadres supérieurs;
- plus que jamais, la diversité est indispensable sur le lieu de travail. Les employeurs devraient reconnaître les valeurs que chaque travailleur peut apporter à l'organisation. Pour intégrer l'individualité de chaque salarié, les organisations doivent envisager de nouveaux modes de pensée et de formation.



Un exemple: par des actions de formation des employeurs à la gestion de la diversité menées de concert avec le projet EQUAL TRED, Universal Learning Systems, en Irlande, a permis à une série d'organisations d'attirer une palette plus large de travailleurs du point de vue de leur âge et antécédents culturels. À présent, les cadres des organisations ciblées reconnaissent que certains travailleurs sont plus menacés de licenciement que d'autres en raison de l'externalisation d'activités et ils les ont formés davantage afin d'accroître leurs chances de reclassement. Par l'élaboration d'une formation accréditée en "Égalité et diversité", le "Foundation Diploma in Equality and Diversity", EQUAL a soutenu la réalisation concrète de pratiques de travail favorisant l'insertion et la gestion de la diversité. Cette démarche couronnée de succès a été adoptée par les forces de police en Irlande.

Thème 4: ensemble en Europe

Le constat: les problèmes abordés dans les États membres présentent de nombreux points communs. Le transfert d'expérience doit toutefois tenir compte des différents contextes particuliers. L'Agora a servi de vitrine à l'expérience transnationale acquise à travers EQUAL et a rassemblé des partenaires provenant de divers États membres qui avaient collaboré au niveau transnational, pour qu'ils puissent partager davantage leur expérience et transférer les bonnes pratiques innovantes. Parmi les résultats engrangés par les partenariats de coopération transnationale, on peut citer des produits communs tels que des sites Web, un soutien professionnel, des outils pédagogiques et des conférences médiatisées.

Les partenariats transnationaux démontrent que *les échanges et les actions communes sont productifs entre partenaires même lorsqu'il existe des différences administratives et institutionnelles*. Les échanges donnent une impulsion aux partenaires locaux en leur montrant des exemples de ce qu'il a été possible de réaliser au-delà des frontières nationales. Ils permettent également la découverte d'une communauté qui peut apporter son soutien dans la solution de problèmes et la mise au point de pistes d'action innovantes.

La coopération transnationale fonctionne dans les deux sens: elle permet aussi bien de transférer une pratique déjà existante dans un contexte nouveau que d'approfondir de nouvelles solutions communes par l'intermédiaire d'une consultation entre partenaires.

EQUAL joue le rôle de "creuset" récolteur de bonnes pratiques, dans lequel les projets peuvent venir puiser des idées qu'ils appliqueront, adaptées, à leur propre contexte.

Un exemple: le partenariat transnational WISER regroupe ÂGES et TRAVAIL, membre français du partenariat de développement (PDD) EQUAL qui vise à renforcer les compétences et les capacités des travailleurs âgés du secteur de la construction en France, Building London Creating Futures, membre anglais du PDD actif en création d'emplois et FAIR, une association allemande qui veut favoriser l'adaptabilité des individus et des entreprises. Les trois partenaires se sont retrouvés autour du défi commun auquel ils étaient confrontés: comment améliorer l'adaptabilité des groupes défavorisés, comme les travailleurs âgés et les travailleurs peu qualifiés, au marché du travail ? Chacun d'eux avait également mis au point des techniques de fidélisation du personnel et d'accroissement des compétences. Grâce à cette coopération transnationale, ÂGES et TRAVAIL a choisi de tester le concept de "coordonnateur sur le lieu de travail", une fonction de ressource humaine active "dans l'atelier" établie par Building London Creating Futures. Cette méthode a été adaptée au contexte de la région française de Midi-Pyrénées à la suite d'une visite d'étude effectuée à Londres par plusieurs entreprises de la région. Par l'application de ce concept, ÂGES et TRAVAIL espère améliorer le recrutement et la formation des travailleurs du secteur de la construction et réduire les départs. Au partenaire allemand FAIR, ÂGES et TRAVAIL a emprunté une méthodologie d'atelier permettant la formation sur le tas en PME. FAIR a aidé des travailleurs expérimentés et d'autres récemment embauchés à dresser ensemble la liste des compétences importantes pour certaines tâches et des meilleures techniques de transfert de ces compétences, des travailleurs en place aux nouveaux venus. Cette démarche en atelier facilite le transfert des compétences d'équipe et s'est révélée très efficace lors d'expériences réalisées par ÂGES et TRAVAIL.

Au cours d'échanges extrêmement fructueux qui ont rassemblé des spécialistes de plusieurs disciplines au "café philosophique", l'expérience a été qualifiée "d'essence de l'existence humaine" qui naît lorsqu'un individu prend des risques et commet des erreurs. En prenant conscience de ce qu'est l'expérience humaine au niveau individuel, puis en la communiquant, en la partageant et en la mobilisant dans les sphères économiques et sociales, elle se transforme en un capital précieux, vecteur de changement, d'espérance et de nouvelles perspectives d'avenir.

Une autre séance spécifique a permis à une association de gestion des ressources humaines bien connue en France, le "Club RH Essec", d'animer un débat consacré à la responsabilité sociale de l'entreprise, dont la gestion des âges.

Cet événement était également ouvert à la participation de journalistes venus de toute l'Europe. Lors de la session consacrée à la "plateforme médias", ils ont présenté les différentes opinions nationales sur la gestion des âges.

L'Agora a constitué un moment important dans la sensibilisation à la problématique de la gestion des âges en Europe. Elle a aussi été une occasion importante de se pencher sur les résultats du premier tour de l'initiative EQUAL.

→ [Vidéo](#) présentée lors de la séance plénière du second jour, exposant les premières impressions des participants

→ Retour au [programme et aux documents préparatoires](#)

→ **Décembre 2005 - *Nouveau* : les actes de l'Agora :** [en](#) [fr](#)