

RESEAUX THEMATIQUES NATIONAUX – HISTOIRES DE SUCCES

THÈME F – ADAPTATION AU CHANGEMENT

1. POURQUOI DES RÉSEAUX THÉMATIQUES NATIONAUX ?

Le but majeur d'EQUAL a été d'assurer un impact durable sur le monde de la politique et de la pratique. Quels sont les approches et outils novateurs développés par les projets EQUAL qui pourront être adoptés par les utilisateurs dans le futur ? Quelles leçons et bonnes pratiques issues des projets EQUAL pourraient désormais fournir des informations et être utiles aux responsables politiques ? En se mettant à l'oeuvre EQUAL a voulu non seulement aborder ces questions-clé, mais surtout y répondre par des actes. Et pour réaliser cet objectif pour la thématique EQUAL « Adaptation au Changement et Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) », 12 Etats Membres ont mis sur pied avec succès des Réseaux Thématiques Nationaux (RTNs).

Bien que variés en matière d'adhésions, d'activités et de structures, ces RTNs ont tous partagé un objectif commun : mettre en contact les projets EQUAL, qui ont cherché à combattre la discrimination par l'adaptation des lieux de travail et l'utilisation des TIC, avec les personnes qui au niveau local, régional et national, sont intéressées par les activités de ce projet.

Le chemin parcouru pour établir et gérer ces réseaux nationaux n'a pas toujours été facile. Le grand nombre de projets (jusqu'à 35 en France), la diversification de leurs activités ainsi que l'envergure du thème Adaptation au Changement ont été des défis à relever. Toutefois, les Etats Membres ont travaillé de manière très flexible pour faire face à ces défis et assurer un impact maximal aux réseaux – comme le prouvent les histoires de succès ci-dessous.

2. DES HISTOIRES DE SUCCES DIGNES DE CE NOM!

HISTOIRE FRANÇAISE – IDENTIFICATION DE SUJETS BRÛLANTS

L'Adaptation au Changement et aux TIC constituent un large domaine thématique, et même si les RTNs pouvaient y trouver un grand nombre de possibilités pour axer la gestion de leurs réseaux, il risquait d'être trop vaste pour être géré convenablement.

Les RTNs ont résolu ce problème en identifiant des sujets « brûlants » au niveau local, régional et national pour orienter la direction des réseaux. Un de ces exemples est le RTN français qui a choisi le thème de la gestion de l'âge.

Avec une espérance de vie de plus en plus longue, un taux de fertilité élevé et une population active vieillissante, le marché du travail en France est confronté à un double handicap : le taux élevé de jeunes chômeurs et le taux peu élevé de travailleurs qualifiés. Quand EQUAL a été lancé en 2001 et peu de temps après que le RTN français sur « l'apprentissage tout au long de la vie de travailleurs qualifiés » ait été créé, il offrait une possibilité réelle et attendue depuis longtemps, de s'attaquer à ce double handicap. Par le biais du RTN, les parties prenantes au débat sur la gestion de l'âge furent en mesure de débattre et de réfléchir aux réponses à apporter à des problèmes politiques majeurs. De plus, ils eurent l'occasion d'observer des initiatives de première main destinées à promouvoir l'emploi des seniors et d'insuffler une dynamique nouvelle au dialogue social en France dans les entreprises, les secteurs et les

territoires. Bernard Quintreau, membre du Comité Economique et Social français et également membre de la CFDT, un des principaux syndicats français dit que :

« le réseau a démontré que la question principale n'est pas l'âge des travailleurs mais les relations entre les individus et la valeur du travail. Le réseau a nourri le débat grâce aux expériences effectuées sous EQUAL. Il a mis en évidence le fait que la prospérité des sociétés, l'économie et le dialogue social viennent de la diversité de cette main d'œuvre. »

Le RTN a été créé par la Délégation Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle dépendant du Ministère français de l'Emploi, avec le soutien de Racine et neuf projets nationaux EQUAL constitués de partenaires sociaux, institutions, organismes de formation, municipalités, directeurs, individus et responsables politiques. Par la suite le réseau s'est étendu pour englober de nombreux projets locaux et régionaux et a aussi bénéficié de la contribution d'experts extérieurs tels que Bernard Quintreau, membre du Comité Economique et Social français qui écrivit en 2001 le rapport « Age et Travail à l'horizon 2010 » qui a « inspiré » le réseau.

Suite à un programme de travail intensif incluant des visites de projets, des réunions, et des conférences aux niveaux local, régional, national ou européen, le réseau a publié toutes les expériences pertinentes dans la collection « Les Cahiers Racine » sous le titre « L'expérience est capitale ». Les expériences sont décrites et traduites en dix actions concrètes et pratiques visant des entreprises, des individus, des partenaires sociaux et toutes les autres parties prenantes du marché du travail. Ces actions sont par exemple le diagnostic de l'impact d'une main d'œuvre vieillissante et la promotion de liens inter générationnels. Ces dix recommandations apportent toute une série de solutions permettant d'adapter des entreprises, secteurs et territoires à l'état actuel du marché du travail.

La contribution active et réussie de ce réseau aux questions liées à l'âge en France et en Europe a été très précieuse pour le Groupe Thématique Européen (GTE) EQUAL travaillant sur la Gestion de l'Age. Ce groupe thématique a bénéficié de la vaste expérience du RTN français lors de différentes réunions tenues de 2003 à 2005. Les résultats du GTE furent présentés lors d'un atelier à Varsovie en février 2005, une conférence qui a accueilli des responsables politiques, des employeurs et des journalistes de toute l'Europe. Au cours de cette manifestation, le GTE a tenu une session abordant le problème spécifique de la gestion de l'âge, et a présenté trois dossiers de politique soulignant les enseignements tirés des projets EQUAL. Cette interaction entre le RTN français et le GTE a donné une réelle impulsion au concept Agora décrit ci-dessous.

La manifestation [Agora](#) s'est déroulée en juin 2005 et a présenté de manière interactive à un large public européen les résultats les projets, outils, méthodes et expérience concrètes les plus réussis à travers l'Europe dans les domaines de la gestion de l'âge et de la diversité. Le niveau et l'importance des délégués assistant à l'événement sont significatifs : étaient présents Gérard Larcher, Ministre Adjoint français pour la délégation de l'Emploi et de la Formation professionnelle du Ministère de l'Emploi, des sociétés importantes telles Air France, le géant de la télévision France 3 et Grand Optical, de même que plusieurs dirigeants et acteurs de terrain du secteur des PME, le plus grand organismes national de formation et la prestigieuse école de commerce française ESSEC. Agora reste un événement marquant pour le RTN. Avoir réussi une manifestation européenne d'une telle ampleur prouve le dynamisme et l'impact d'un réseau qui aborde les problèmes complexes mais importants de la gestion de l'âge.

HISTOIRE ALLEMANDE – DEVENIR ACTIFS!

Les RTNs ont certainement consacré beaucoup d'énergie à l'élaboration et la mise en oeuvre des activités pour « capter » les résultats des projets EQUAL et les communiquer de manière efficace aux parties intéressées. Pour donner un bref aperçu de ces activités, citons un grand nombre d'événements organisés, depuis des conférences à grande échelle jusqu'à des réunions plus restreintes pour débattre des politiques à suivre. Citons également la publication de rapports thématiques, de revues et de guides de bonnes pratiques et la création de produits basés sur les TIC tels que des CD-ROMs et des sites Web. Parmi tous ces produits, la «boîte à outils» du RTN

allemand présente un système ingénieux pour collecter de manière efficace les résultats des projets EQUAL et les communiquer à un public plus large.

Quel est le rôle des entreprises, employés, syndicats et responsables politiques face à l'évolution démographique ? Comment l'expérience des travailleurs plus âgés peut-elle être pleinement valorisée, plutôt que marginalisée comme élément de cette évolution ? Ce sont quelques unes des questions auxquelles l'Allemagne a tenté de répondre en créant et gérant son RTN EQUAL sur les « Travailleurs plus âgés », constitué de six projets EQUAL et dirigé à l'époque par le Ministère Fédéral de l'Economie et de l'Emploi devenu maintenant le Ministère Fédéral de l'Emploi et des Affaires Sociales.

Dès l'origine, les ambitions du réseau étaient clairement définies. Il ne voulait pas être un simple « carrefour de discussion ». Il voulait aller au-delà du simple débat et identifier de vraies solutions pratiques à des problèmes de manière à les communiquer à des personnalités politiques et autres parties prenantes au niveau national.

Une contribution ingénieuse à cet effort fut apportée sous la forme d'une "boîte à outils ». La boîte à outils fut élaborée par le RTN allemand pour diffuser des informations concernant le projet de manière très pragmatique et fonctionnelle. La boîte permettait de s'adresser à TOUTES les parties intéressées (entreprises, employés, travailleurs âgés et grand public) et contenait TOUS les produits EQUAL (questionnaires, suggestions, concepts de formation, outils médiatiques tels que des films, instruments d'analyse, etc.).

En élaborant cette boîte, le réseau a identifié quatre catégories de public qui devaient être abordées différemment: politiciens et grand public, chercheurs, compagnies publiques et privées et individus. La boîte à outils contenait des instruments pour ces quatre types de groupes cibles. Elle contenait aussi une série de résultats de projets, y compris une approche pour le développement personnel systématique de travailleurs plus âgés semi qualifiés et qualifiés au sein des compagnies; des campagnes publicitaires pour sensibiliser l'opinion; des outils et méthodologies pour effectuer une analyse de répartition des âges et établir des profils d'aptitude au travail destinés aux directeurs des Ressources Humaines dans les PME; un concept d'emploi pour intégrer des travailleurs handicapés et un outil destiné à établir le profil de travailleurs plus âgés et de demandeurs d'emploi.

Un indicateur positif du succès du réseau et de sa boîte à outils est la demande de l'Autorité de Gestion allemande de proposer des sujets particulièrement intéressants pour la création de forums de "mainstreaming" conçus pour transmettre les bonnes pratiques et sensibiliser les groupes ciblés.

"Nous relevons le défi majeur de devoir nous adresser aux responsables politiques nationaux. Il est beaucoup trop tôt pour parler des retombées au niveau politique mais l'impact du réseau est clairement repris dans un grand nombre de documents de politique - par exemple, les mesures discriminatoires – en Allemagne » commente Hilke Berkels de INQA (« Initiative Nouvelles Qualité du Travail » qui dépend du Ministère de l'Emploi et est destinée à sensibiliser la société, les industries et les compagnies au problème des changements démographiques.

Bien que les retombées ne soient pas encore clairement apparentes, comme le souligne Hilke Berkels, les fondations pour la création d'un impact ont été solidement posées par le RTN allemand. Il a développé un programme actif de gestion de réseau, s'est engagé avec des acteurs-clé du monde des affaires et des secteurs privé et public et a créé une série de produits tels la boîte à outils pour relever les défis de la politique allemande.

HISTOIRE IRLANDAISE – ACTEURS-CLÉ « SOUS UN MÊME TOIT »

Une belle réussite des RTNs a été de rassembler les acteurs-clé dans le domaine de l'adaptabilité des lieux de travail « sous un même toit ». Les projets EQUAL ont dès lors bénéficié d'un public réceptif et influent qu'il eut été difficile d'approcher hors d'EQUAL ou individuellement. Le RTN irlandais donne un excellent exemple de cet atout du travail en réseau.

Le marché du travail irlandais a dû faire face à une main d'oeuvre vieillissante, une augmentation de la diversité culturelle et des changements technologiques rapides, tous ces facteurs posant des problèmes urgents à l'Irlande au niveau politique. Dans ce contexte, le RTN irlandais a réellement fait la différence en proposant une plate-forme structurée pour les partenariats EQUAL leur permettant d'engager un dialogue direct avec les responsables politiques au sujet des problèmes relatifs au marché du travail. Il y avait déjà eu par le passé d'autres plates-formes de communication, mais elles avaient tendance à être mal structurées et peu aptes à mettre en relation les « bons » interlocuteurs. L'aspect innovant du réseau est qu'il favorisait le débat avec les autorités nationales tout en réalisant des alliances informelles et en stimulant les échanges entre les partenaires concernés. Comme l'explique Philip O'Connor du partenariat EQUAL at Work:

“Bien que par le passé il y ait eu certains engagements grâce à des partenariats locaux qui existaient depuis plus de 10 ans en Irlande, le réseau créé sous EQUAL était bienvenu car il a offert de nouvelles occasions de dialoguer directement avec des organismes publics travaillant sur les politiques de l'emploi du marché du travail et d'avoir dès lors une relation fructueuse avec les interlocuteurs appropriés.

A l'origine, le RTN irlandais a été mis en oeuvre en automne 2002 impliquant cinq projets EQUAL centrés sur l'adaptabilité et deux autres travaillant sur l'égalité des chances. Depuis lors les représentants des projets se rencontraient régulièrement pour développer des synergies communes et explorer les possibilités de collaboration. Et surtout, ils participaient à diverses manifestations et consultations publiques, et à la rédaction de documents de concertation, traduisant directement leurs résultats en politiques et en pratiques. Ceci est clairement confirmé par Tony Tyrrell de la Structure de Support Nationale, qui était responsable de la coordination et de l'appui au réseau et qui constate que :

“les apports du réseau Adaptabilité auront un impact et se reflèteront dans l'élaboration des politiques parce que les documents et consultations présentés ont une influence significative sur le planning national.”

Un de ces apports a été l'organisation et la participation à une manifestation de *Mainstream* tenue en mars 2004, centrée sur l'éducation, la formation et les politiques de l'emploi. Cet événement a permis une interaction bilatérale grâce à laquelle les projets EQUAL ont pu répondre et réagir aux débats politiques du moment d'une part, et les responsables politiques ont pu s'informer des résultats et des innovations des projets EQUAL et se faire une idée exacte de ce qui se passait sur le terrain d'autre part.

Le réseau Adaptabilité était aussi impliqué dans une consultation au niveau national sur le “Lieu de travail du Futur” visant à favoriser la discussion et le débat entre une grande diversité d'acteurs sur la meilleure manière d'adapter le lieu de travail en fonction des pressions et des changements se produisant dans la société et l'économie irlandaises. Le réseau a présenté un document dans ce cadre qui reprenait les messages-clés relatifs aux activités de leur projet EQUAL.

“Les projets, en tant que laboratoire ont permis d'identifier les besoins au niveau local et ensuite d'examiner les réponses. J'ai pour la première fois intégré les résultats d'EQUAL dans mon business plan et utilisé des éléments d'EQUAL dans mon travail personnel.”

Comme le prouve clairement cette déclaration de Shira Mehlman Directeur de l'Inclusion Sociale au FAS (Autorité irlandaise de la formation et de l'emploi), le RTN irlandais a été en mesure de donner à des personnages-clé et à des organisations, un aperçu de premier ordre des innovations développées par les projets EQUAL et en conséquence de créer un réel impact.

3. QUELLES LEÇONS AVONS-NOUS TIRÉES ? ET COMMENT CONSTRUIRE SUR CETTE BASE DANS L'AVENIR ?

EQUAL a développé une expérience de plus de cinq ans sur la gestion des RTN et il est clair que de nombreuses leçons ont été tirées. Quels ont été les enseignements-clé et les réalisations résultant de la gestion nationale des réseaux sous EQUAL ?

Apporter des changements au niveau des entreprises

Une des principales réussites de beaucoup de projets EQUAL a été de soutenir l'organisation du travail dans les entreprises en développant de nouveaux outils, fournissant un appui et sensibilisant aux problèmes d'adaptabilité. Formation adaptée à la main d'œuvre, outils favorisant la rotation des emplois, informations pour aider à analyser les structures de ressources humaines et outils pour favoriser le dialogue social ont tous été mis à la disposition des entreprises.

L'avantage majeur des RTNs dans ce cas-ci a été de collecter et de rassembler tous ces outils et approches orientés vers les entreprises. Les réseaux ont fourni une « masse critique » de produits plus attirants pour le monde des affaires que de simples produits présentés par des projets agissant seuls. Comme tels les réseaux sont capables de s'engager auprès des entreprises dans une plus large mesure que des projets individuels, apportant de ce fait une valeur ajoutée.

Formuler des recommandations politiques

La plupart des RTNs ont édité des "recommandations politiques" destinées aux responsables politiques qui se sont révélées être un moyen efficace de traduire des pratiques de terrain en éléments tangibles auxquels les interlocuteurs politiques pouvaient se référer. L'avantage de telles recommandations est qu'elles soulignent les solutions à des problèmes de politique de manière concise, ciblée et décisive. Elles ne font pas perdre leur temps aux responsables politiques en présentant de longs documents mais se concentrent essentiellement sur les problèmes majeurs.

Toutefois, les recommandations n'ont pas automatiquement un impact. Pour que la communauté politique les prenne en considération, le réseau doit consacrer du temps et des efforts pour s'assurer qu'elles répondent aux problèmes « brûlants » qui sont d'actualité.

Impliquer des acteurs non-EQUAL

Une gestion de réseau efficace dépend beaucoup de la qualité d'autres institutions hors du cadre d'EQUAL. Par exemple, le lien que le réseau français entretenait avec l'ANACT (Agence nationale française pour des meilleures conditions de travail créée par le Ministère de l'Emploi) était capital pour assurer le transfert de bonnes pratiques EQUAL dans d'autres secteurs et créer un nouvel esprit d'équipe avec le Département de Synthèse du Ministère français de l'Emploi.

Les liens ne doivent pas se limiter au secteur public. Par exemple, en Irlande, des partenaires majeurs tels IBEC, le réseau des entreprises, se sont avérés très utiles pour mettre le réseau en relation avec le monde des affaires.

Travailler avec des experts externes et des collaborateurs consciencieux

La valeur ajoutée d'experts externes a certes été admise par certains Etats membres. Ces experts ont généralement été nommés par l'Autorité nationale et sont reconnus dans leur

domaine d'activités. Les experts fournissent un apport externe et contribuent par leurs connaissances et expérience au bon fonctionnement du réseau. De plus, grâce à leurs compétences et leurs relations avec d'autres experts et/ou responsables politiques ils ont contribué à ouvrir des débats dépassant le domaine d'EQUAL.

Quoiqu'il en soit, que les réseaux engagent un expert ou qu'ils recrutent de manière interne au PDD, tous les Etats membres reconnaissent qu'une personne compétente employée à temps plein est indispensable pour diriger et gérer le réseau. La coordination et la gestion d'un RTN ne peuvent pas se faire « à des moments perdus » ; elles requièrent des ressources humaines suffisantes et directement impliquées afin d'obtenir des résultats de qualité.

Cibler le RTN

La plupart des RTNs ont rencontré des difficultés au départ, en particulier pour définir les cibles et objectifs du RTN. Les RTNs ont pris leur décision à ce stade, en suivant soit les objectifs des PDDs, soit les priorités nationales, soit les objectifs fixés par le groupe thématique européen, ou en reflétant les lignes directrices définies par EQUAL. Toutes ces approches ont eu leurs partisans et leurs détracteurs, en fonction de la spécificité de chaque pays. Toutefois le message est clair: il est capital de définir clairement les buts et objectifs majeurs du réseau, quelle que soit l'approche. Il faut de plus s'assurer une adhésion au réseau et que le RTN peut s'approprier cette mission.

Comment se présente l'avenir?

Bien que les RTNs EQUAL aient remporté beaucoup de succès, il est encore possible de procéder différemment – et même mieux. Voici quelques questions finales pour chercher comment y parvenir.

Eut-il été judicieux d'impliquer plus de représentants des services publics ? Cela aurait permis d'avoir plus d'impact sur les medias et l'opinion publique, mais aussi sur les entreprises et dans les sphères politiques. Une représentation accrue du secteur public peut favoriser le lien entre des organismes nationaux, régionaux et locaux. Les priorités politiques ne se concentrent pas toujours sur les mêmes objectifs et certains problèmes sont spécifiques à une région ou une ville, mais pas au pays tout entier.

Les publications d'EQUAL et des réseaux thématiques sont sans aucun doute une source d'innovation et de bonnes pratiques pouvant aider n'importe quel organisme lié à l'emploi. Toutefois, certains utilisateurs d'EQUAL font remarquer que les publications ne sont destinées qu'à un lectorat exclusif, spécialisé dans le secteur. A l'avenir, les RTNs pourraient gagner en efficacité en élargissant l'accessibilité des documents à un plus grand nombre de lecteurs, y compris le grand public.

La plupart des RTNs ont défini leurs objectifs, mais pas toujours le public visé. Quelques pays comme la Grande Bretagne ont créé des tableaux identifiant les différentes organisations concernées et comment les contacter. D'autres pays ont préféré une approche plus spontanée et évolutive par laquelle les groupes cibles étaient identifiés lors de réunions, événements et autres occasions au cours desquels les membres du réseau pouvaient nouer des relations. Sur base de l'expérience du premier tour d'EQUAL, il serait bon de développer une stratégie pour relayer clairement et efficacement les résultats d'EQUAL au public ciblé.

Ces questions vont sans aucun doute susciter des réactions différentes selon les RTNs, mais elles ont le mérite d'alimenter la réflexion pour le développement futur de la gestion nationale des réseaux.

Pour plus d'informations sur les histoires de succès mentionnées dans cet article et les enseignements tirés des RTNs en général, veuillez vous référer à la [version intégrale du rapport RTN](#) sur les histoires de succès.