

Adaptabilité



Equal II
Thème E

Alliages

Alliance pour la valorisation de la diversité à tous les âges

Objectif : Expérimenter de nouvelles pratiques, une autre politique de gestion des âges et de la diversité fondée sur quatre volets : la lutte contre les discriminations, la gestion des compétences à tous les âges, la prévention de la santé et l'amélioration des conditions de travail et le développement de la coopération intergénérationnelle.

• Publics visés

- > Les salarié(e)s, en particulier en deuxième partie de carrière et en fin de carrière
- > Les délégués du personnel et les membres de Commission hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT)
- > Les individus et les entreprises en contact avec les organismes partenaires

• Contexte, problématique et démarche du projet

- > Malgré la volonté du gouvernement de promouvoir une gestion active des âges, les entreprises restent encore au stade des bonnes intentions. Le projet Alliages veut aborder la question de la gestion des âges, de la diversité et de l'égalité professionnelle sous l'angle du bénéfice réciproque entre l'employeur et le/la salarié(e).
- > Pour cela, les partenaires d'Alliages entendent construire et partager des nouvelles pratiques de valorisation de la diversité à tous les âges : manager les compétences de tous et à tous les âges, favoriser la santé au travail pour tous et créer de la coopération entre les générations.
- > Ils souhaitent également développer et transmettre des nouvelles méthodologies pour favoriser l'égalité des chances dans l'emploi et améliorer la gestion de la deuxième partie de carrière : entretenir le capital compétences, préserver le capital santé et restaurer le capital confiance.

• Résultats de l'opération

- > L'originalité d'Alliages provient du fait que les partenaires (un intermédiaire de l'emploi, un établissement de santé au travail, une branche professionnelle et une entreprise privée) élaborent et expérimentent eux-mêmes la mise en œuvre d'une politique de gestion des âges et de diversité avec le concours des autres partenaires et l'appui du Centre d'étude des mouvements sociaux (CEMS), de l'Université Paris V - Sorbonne, et du Conseil MCC Mobilités.
- > Dans le cadre de l'activité politique de gestion des âges et mutualisation des expertises, chaque partenaire a ainsi défini un plan d'action et l'a mis en œuvre progressivement en tenant compte des atouts et contraintes de son organisation.
- > ADECCO revoit l'ensemble des processus de recrutement pour les permanents et les intérimaires pour prévenir l'ensemble des discriminations, notamment celle liée à l'âge. Une réflexion est en cours pour la mise en place des entretiens de seconde partie de carrière au niveau du Groupe en 2007 et un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est en cours de négociation, qui intègre cette dimension.
- > L'ACMS, Association des Centres Médicaux et Sociaux de santé au travail d'Ile-de-

France, poursuit un double objectif, à la fois faire face à la pénurie de médecin et favoriser l'approche pluridisciplinaire dans le cadre de la réforme de la santé au travail. Pour accompagner les médecins du travail dans leur action d'évaluation des risques dans le milieu du travail, il a été mis en place pour les secrétaires médicales des formations qualifiantes d'Assistantes en Santé au Travail (AST).

> Les actions de STEF-TFE ont porté principalement sur l'axe santé au travail en 2006. Il s'agit de permettre aux salariés tenant en particulier un poste pénible, de conserver un bon état de santé et de maintenir la qualité de leur activité durant une vie professionnelle qui tend à s'allonger. Les expérimentations porteront en 2007 sur la gestion de la deuxième partie de carrière et en 2008 sur la coopération intergénérationnelle.

> La fédération des régimes de retraite de l'AGIRC-ARRCO a mis en place un Observatoire des métiers et des qualifications. Par ses productions, l'Observatoire des métiers permet aux partenaires sociaux de définir les actions d'accompagnement emploi – formation au bénéfice de tous les salarié(e)s de la branche, en réponse aux besoins d'adaptation et d'anticipation des mutations actuelles et à venir que connaît le secteur de la retraite complémentaire et de la Prévoyance.

> Dans le cadre de l'activité de prévention des discriminations et de l'élaboration des parcours de prévention et de reconversion, le guide de sensibilisation à la gestion des âges à destination des acteurs de la santé au travail est en cours d'élaboration. Cinq centres de santé de l'ACMS expérimentent des actions auprès des entreprises et de leurs salarié(e)s qui permettront d'illustrer ce guide avec des bonnes pratiques.

> L'ACMS et La CGPME île de France ont démarré une coopération pour définir et mettre en oeuvre une démarche de progrès de santé au travail permettant d'intégrer la prévention des risques professionnels dans la politique générale des entreprises et ainsi favoriser un bien vieillir au travail des salarié(e)s.

> A partir des données fournies par l'observatoire des trajectoires des intérimaires, ADECCO a élaboré des propositions de nouvelles expérimentations qui seront mises en oeuvre en 2007 : expérimentation de la formation et de la délégation de tuteurs(trices) intérimaires dans les secteurs du bâtiment et du transport, renforcement de la collaboration avec l'ACMS pour prévenir les inaptitudes et favoriser le bien vieillir au travail des intérimaires

> Dans le cadre de l'activité GPEC et sensibilisation, le développement d'une approche croisée « préservation de la santé et développement des compétences » a été initié entre des médecins de l'ACMS et des consultants de MCC Mobilités pour permettre une meilleure information des PME sur les enjeux de l'allongement de la vie professionnelle des salarié(e)s. Un partenariat s'est développé sur le sujet également avec une communauté d'agglomération.

• Apports de l'action transnationale

> L'activité transnationale porte le nom de Partage car elle vise à s'enrichir par le partage d'expériences entre deux régions, l'Ile-de-France et le Piémont. Avec nos partenaires italiens du projet « Ricomincio da 45 », nous élaborons des méthodologies de transfert des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines avec les entreprises clientes et notamment les PME, les adhérents et les communautés professionnelles.

> La réunion plénière en Italie a permis d'approfondir la thématique « travail, vieillissement, santé » et celle à Paris a été consacrée à « la valorisation de l'expérience et au développement des compétences des personnes en deuxième partie de carrière », notamment par la formation professionnelle continue. Un guide commun de sensibilisation et de partage de bonnes pratiques est en cours d'élaboration. Ce guide est composé d'un dossier et d'un CD Rom. Le dossier a pour objectif d'éveiller l'intérêt des dirigeant(e)s et des salarié(e)s sur trois thématiques : compétences, santé et coopération à partir d'une dizaine

de questions pertinentes et de témoignages. Le CD Rom permet d'approfondir le questionnement et d'avoir accès à des outils diagnostics et des outils d'interventions développés dans le cadre des deux projets français et italiens.

• Innovation dans les politiques et/ou les pratiques

> Ce projet est innovant à plus d'un titre. La valorisation de la diversité à tous les âges est un concept qui vise la performance globale de l'entreprise et le développement des salarié(e)s : la question de la gestion des âges, de la diversité et de l'égalité professionnelle, est abordée dans une optique positive, celle d'une logique de management des RH avec un bénéfice réciproque entre l'employeur et l'employé(e). Il nécessite l'implication de tous les acteurs de l'entreprise et ne stigmatise pas les publics fragilisés.

> Les partenaires du projet ont des champs d'expertise complémentaires qui permettent de proposer une approche dynamique des ressources humaines de l'entreprise à tous les âges : développement professionnel et gestion des compétences, mobilités interne et externe, conditions de travail et santé au travail, coopération intergénérationnelle.

> Enfin la démarche d'expérimentation sur soi conforte la légitimité par rapport aux clients et la crédibilité auprès des salarié(e). En effet, les partenaires sont aussi confrontés à la concurrence sur leur marché. Le fait d'expérimenter et de s'adapter eux-mêmes aux conséquences des évolutions démographiques leur donne une légitimité pour proposer à leurs clients de les accompagner dans ce domaine et sera source de motivation pour leurs salarié(e)s et de cohérence pour leur management intermédiaire.

• Egalité des chances entre les hommes et les femmes

>

• Description des pratiques et des produits transférables

Intitulé	Contenu	Utilisateur	Public bénéficiaire	Nature du support	Producteur
Guide âge et santé au travail	Son ambition est triple : - sensibiliser les acteurs à la problématique âge/santé au travail ; - leur apporter toutes les données utiles leur permettant de mieux saisir les enjeux et de se mobiliser individuellement et/ou collectivement ; - valoriser les études et expérimentations mises en œuvre par les différents partenaires de la santé au travail afin d'en tirer tous les enseignements et d'être mieux à même d'agir.	Acteurs de la santé au travail d'Ile-de-France.	Entreprises adhérentes, salariés	Ouvrage de 160 pages organisé en trois chapitres	ACMS avec le concours de MCC Mobilités
Guide développement d'outils pour les PME PMI	Ce guide est composé d'un dossier et d'un CD Rom. Le dossier a pour objectif d'éveiller l'intérêt des dirigeant(e)s et des salarié(e)s sur trois thématiques : compétences, santé et coopération à partir d'une dizaine de questions pertinentes et de	PME PMI	Salarié(e)s	Plaquette et CD-ROM	Partenaires nationaux et transnationaux

	témoignages Le CD Rom permet d'approfondir le questionnement et d'avoir accès à des outils diagnostics et des outils d'interventions développés dans le cadre des deux projets français et italiens.				
Guide méthodologique RH	Cet ouvrage est destiné aux DRH et managers de proximité de grandes entreprises (à partir de 1000 salariés). Cet ouvrage se veut avant tout concret, opérationnel et vise à répondre aux attentes de cette cible sur la gestion des âges. Il comportera quatre chapitres : lutte contre les discriminations et favoriser l'égalité des chances, le développement des compétences à tous les âges, le développement de la coopération intergénérationnelle et le bien-être et le bien vieillir au travail.	DRH et managers de proximité	Salariés	Ouvrage	Sous la coordination de MCC Mobilités Adecco, AGIRC ARRCO, ACMS, STEF-TFE, CEMS

• Partenariats et gouvernance

> ADECCO est responsable de la gestion administrative et financière du projet. Et s'engage à permettre à ses intérimaires et salariés permanents de construire un parcours professionnel sans limite d'âge et à garantir à ses clients la prise en compte de la diversité des compétences professionnelles disponibles.

> L'ACMS s'engage à promouvoir auprès de ses clients une approche santé au travail permettant le bien-être au travail des salariés et aussi le développement de la compétitivité des entreprises.

> L'Agirc-Arrco s'engage à élaborer des outils d'analyse, de mise en œuvre et suivi de la gestion des emplois et compétences afin de traiter de façon prospective l'employabilité et l'adaptation au changement des salariés à tous âges.

> STEF-TFE travaillera sur la problématique de la coopération intergénérationnelle sous l'angle de la santé au travail et du parcours professionnel. Et élaborera une étude diagnostic dans quatre de ces sites.

> Le Centre d'étude des mouvements sociaux (CEMS) fournira une batterie d'indicateurs afin d'évaluer l'impact du travail des partenaires et communiquera sur la thématique de la gestion des âges lors d'événements scientifiques.

> MCC Mobilités, responsable de la coordination opérationnelle du projet et de la cohérence des activités françaises et transnationales, s'engage à faciliter l'expérimentation et le partage des pratiques.

> Ricomincio da 45 s'engage à mettre, à disposition du projet transnational Partage, l'ensemble des expériences développées auprès des entreprises sur le territoire Piémontais.

• Facteurs de succès pour la transférabilité des pratiques

> En ce qui concerne les facteurs de succès, il n'y a pas de solution standard pour mettre en œuvre une politique de gestion des âges et de la diversité cela nécessite : un diagnostic des pratiques actuelles : recrutement, départ, mobilités, formation, développement des compétences, coopération, santé au travail ; un bilan prospectif des différentes évolutions que va vivre l'entreprise, les mutations socio-économiques et démographiques ; un plan d'action adaptée qui s'inscrit dans la stratégie ressources humaines de l'entreprise ; une analyse des bonnes pratiques mise en œuvre en France et en Europe ; un programme de mise en œuvre comprenant une phase pilote et des modalités d'évaluation ; une adaptation permanente aux contraintes de l'organisation

> Les principaux obstacles sont notamment : une implication insuffisante de la direction de l'entreprise ; la non association des managers de terrain ; la résistance au changement des salarié(e)s ; la pression du court terme ; des moyens insuffisants ; une communication inadaptée.

• Contraintes de moyens

> Un projet comme Alliages nécessite pour chaque partenaire : une inscription dans la durée de minimum deux à trois ans ; un engagement réel de la direction ; un chef de projet et une équipe projet stable sur toute la durée du projet pour chaque membre de partenariat ; une pérennité des moyens humains et financiers et une trésorerie solide ; un ajustement permanent en fonction des difficultés rencontrées sur le terrain ; des actions de communication interne et externe.

> Un projet comme Alliages nécessite également : un appui en expertise sur la gestion des âges et de la diversité ; une expérience dans la gestion de projet partenarial et de la nécessaire prise en compte des contraintes des partenaires ; une maîtrise de la gestion financière et administrative de fonds sociaux européens ; la possibilité de mobiliser des financements publics.

• Membres du partenariat national

ADECCO

MCC Mobilités

ACMS - Association des Centres Médicaux et Sociaux de santé au travail d'Ile-de-France

Agirc-Arrco

STEF-TFE

CEMS – Centre d'études des mouvements sociaux, Université Paris V Sorbonne

• Membres du partenariat transnational

Ricomincio da 45 – Italie

• Pour en savoir plus

> Site internet : www.adecco.com

> Contact : Bruce Roch - bruce.roch@adecco.fr - ☎ 01 56 56 17 17
ADECCO -143, rue Blomet - 75015 Paris

> Référence du projet : N° Olimpe 2004-IDF-42685

> Période de réalisation : 2005-2007