



The Voice
of European
Railways



European Rail
Infrastructure Managers



L'EMPLOYABILITÉ À L'HEURE DES CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES – LES PERSPECTIVES POUR LE SECTEUR FERROVIAIRE EUROPÉEN

Un guide pratique pour concevoir l'avenir

Français



Avec le soutien de l'Union européenne



MENTIONS LÉGALES

Ce projet a été initié et accompagné par le Dialogue social sectoriel de l'UE – Chemins de fer.
Il a été organisé par EVA, Académie européenne pour un transport respectueux de l'environnement.

Les partenaires sociaux européens :

Communauté européenne du rail (CER)

Avenue des Arts 53
1000 Bruxelles
Belgique
Téléphone : +32 2 2130870
Courriel : contact@cer.be
www.cer.be

European Rail Infrastructure Managers (EIM)

Rue de la Loi 28
1040 Bruxelles
Belgique
Téléphone : +32 2 2343770
Courriel : info@eimrail.org
www.eimrail.org

Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF)

Galerie AGORA
Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11
1000 Bruxelles
Belgique
Téléphone : +32 2 2854660
Courriel : etf@etf-europe.org
www.etf-europe.org

Rédacteur et organisation du projet :

EVA – Académie européenne pour un transport respectueux de l'environnement gGmbH

Boyenstraße 46
10115 Berlin
Allemagne
Téléphone : +49 30 3087526
Courriel : info@eva-akademie.de
www.eva-akademie.de

RÉSUMÉ

Avant-Propos _____	4	Promotion de la santé _____	33
Introduction _____	6	Analyse de risque, Belgium _____	33
Les changements démographiques en Europe et leurs effets sur les entreprises ferroviaires européennes _____	8	Analyse de risques, Luxembourg _____	34
La méthodologie du guide _____	14	Une entreprise saine – Comment dépasser le stress en lien avec le travail – PKP CARGO SA _____	35
Exemples de bonnes pratiques		Inaptitudes professionnelles _____	36
Activités de recrutement et de rétention _____	16	Règlement général de la réadaptation, de la rééducation et du reclassement des agents inaptes pour raisons de santé _____	37
Politique pour attirer les jeunes _____	16	Monde de la santé DB (Health World Project) _____	38
Système de recrutement interne de l'entreprise PKP CARGO SA _____	17	Aptitude physique au travail dans le cadre de l'interopérabilité ferroviaire _____	39
Les coopérations entre institutions scolaires et DB AG _____	18	Promotion de la santé sur le lieu de travail au sein du Groupe ÖBB _____	40
L'offre de main-d'œuvre qualifiée dans un marché en mutation _____	19	Conditions de travail _____	41
Convention collective : Plan de travail sur les tendances en matière d'emploi _____	20	Projets d'entreprise sur les horaires de travail _____	41
Innovation sur le lieu de travail _____	21	Temps partielle _____	42
L'employabilité et les changements démographiques – une notion qui concerne tout le personnel _____	22	Travail à temps partiel pour le personnel plus âgé _____	43
Aperçu des actions à hering group _____	23	Espaces Mobilité Emploi, EME _____	44
Politique de rétention du personnel _____	24	Mesures d'aménagement des fins de carrière _____	45
Qualification et formation _____	25	Convention d'entreprise sur des crédits d'heures à long terme _____	46
L'outil informatique « Si-Competence Matrix » cartographie des compétences et détection des besoins de qualification _____	25	Instruments _____	48
Consultation sur la formation continue : Quali X – Bildung und Zukunft eng verbunden _____	26	Le logiciel « DemografieKompass » _____	48
Train@Rail _____	27	Auto-évaluer son employabilité – SelbstCheck 2.0 _____	49
La Convention collective sur la qualification _____	28	Auto-évaluation par l'entreprise de son employabilité – Unternehmens-Check 2.0 _____	50
Formation des agents des premiers niveaux de qualification _____	29	Les éléments de l'employabilité personnelle et de l'entreprise _____	51
Dispositif d'accompagnement des secondes parties de carrière _____	30	Introduction de l'enquête _____	52
Sauvegarder les savoirs pertinents grâce à « Un transfert systématique de savoir-faire » _____	31	Enquête _____	53
Know-How-Transfer _____	32	Contact détails Steering Committee et Working Group _____	66

AVANT-PROPOS

L'Union européenne s'est fixé un taux d'emploi des femmes et des hommes de 75% pour le groupe d'âge 20-64 à l'horizon 2020. C'est un engagement ambitieux qui est, cependant essentiel à la durabilité du modèle social européen.

Faire le grand saut vers cet objectif ne sera pas tâche aisée. La crise a fait chuter le taux d'emploi et monter le taux de chômage. Dans plusieurs Etats membres, les efforts de rééquilibrage budgétaire amenuisent la capacité des autorités publiques à relancer la demande intérieure. Il est cependant vital en Europe de reprendre le chemin de la croissance de l'emploi sur lequel nous nous sommes arrêtés dès l'apparition de la crise en 2008. Avec la baisse des taux de fécondité, la population en âge d'être active affichera les premiers signes de déclin dès le début de l'année 2012. Mieux mettre en cohérence les compétences de la main-d'œuvre et les demandes qui émergent sur le marché du travail est un pas indispensable sur la voie de l'accomplissement de cet objectif ambitieux de 75% comme le mettait en lumière le rapport phare adopté tout récemment par la Commission « Compétences nouvelles et emplois ». Les politiques d'emploi et de valorisation des compétences de l'UE qui aident à façonner la transition vers une économie intelligente, verte et inclusive doivent être une priorité. Les partenaires sociaux jouent un rôle-clé dans ces politiques au niveau inter-sectoriel, sectoriel et de l'entreprise.

Les partenaires sociaux européens du secteur ferroviaire se sont engagés dans un projet commun sur « L'employabilité à l'heure des changements démographiques, les perspectives pour le secteur ferroviaire européen » que la Commission européenne a soutenu avec enthousiasme. Dans le contexte des défis évoqués, le secteur ferroviaire européen doit s'adapter aux progrès technologiques et à une demande croissante de transports. Ces défis requièrent des réponses stratégiques de la part des entreprises au sein desquelles la valorisation des compétences des travailleurs joue un rôle crucial. Cependant, l'injection de nouvelles compétences sur le marché du travail n'est pas suffisante. Ces compétences doivent être adaptées aux besoins des entreprises et des personnes. C'est pourquoi nous devons anticiper les enjeux et opportunités de demain et évaluer leur poids sur les compétences et les emplois de demain.

Dans leur projet, les partenaires sociaux européens du secteur ferroviaire posent les bonnes questions : Comment mettre en cohérence les besoins de compétences des entreprises et des personnes qui travaillent ? Comment promouvoir l'égalité d'accès aux compétences et à l'apprentissage, tout en reconnaissant que les personnes ont des nécessités, situations et finalités différentes ? Comment faire mieux correspondre les compétences et les emplois existants, d'une part, et

les nouveaux emplois, d'autre part ? Quels incitants sont nécessaires aux entreprises et travailleurs pour investir dans l'apprentissage tout au long de la vie.

Les bonnes pratiques en place peuvent aider à trouver les réponses adéquates pour l'avenir. Ce projet est un pas dans la bonne direction. Il recueille des exemples de bonnes pratiques pour l'adoption de mesures d'employabilité avec les directions des ressources humaines et le personnel dans le secteur qui nous intéresse. Si nous reconnaissons que l'identification et le choix de ces bonnes pratiques était une tâche en soi, nous encourageons vivement les partenaires sociaux européens du secteur à promouvoir activement les résultats du projet parmi leurs organisations membres. Ce n'est qu'alors que les efforts consentis auront valu la peine et auront un effet tangible sur la réalité quotidienne des entreprises et des travailleurs des chemins de fer européens.

Armando Silva



**Armando Silva, Directeur Emploi et droit social, dialogue social
DG Emploi, affaires sociales et inclusion
Commission européenne**

AVANT-PROPOS

Un dialogue social européen, c'est-à-dire un échange de vues fructueux entre employeurs et travailleurs, est crucial pour notre travail au jour le jour et le travail de nos membres. C'est la raison pour laquelle la Communauté européenne du rail (CER), la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF) et la European Rail Infrastructure Managers (EIM) sont activement engagées dans la promotion d'un dialogue social au niveau européen. Les résultats engrangés jusqu'à présent révèlent que c'est la bonne direction. La CER et l'ETF ont signé deux accords en 2004 qui ont été convertis en directives européennes : la première sur des conditions de travail a été adoptée par le Conseil et la seconde sur la certification des conducteurs de trains a été intégrée au troisième paquet ferroviaire.

Nous sommes convaincus que les modifications – dont les accords donnent un aperçu – ne peuvent réussir leur concrétisation dans le secteur ferroviaire que si se conjuguent, d'une part, la motivation des salariés et des entreprises à participer au processus, et d'autre part, un dialogue social sain entre employeurs et travailleurs.

Il s'agit du quatrième projet des partenaires sociaux sur l'employabilité. Les deux premiers cernent les contours de la notion fondamentale de la gestion des ressources humaines dans le secteur ferroviaire. Les recommandations communes sur l'employabilité, signées par la CER et l'ETF en 2007, cadrent notre vision commune sur cette thématique. Dans le cadre du troisième projet, a été organisée une conférence sur l'employabilité en tant que stratégie RH pour façonner ce changement dans le secteur ferroviaire. Ce troisième projet était destiné à mettre en œuvre les recommandations communes. Ce quatrième projet se concentre sur l'employabilité et les changements démographiques. Son objectif est de proposer des idées, des possibilités de traiter de ce sujet dans les entreprises. Le développement du projet a mis en lumière que les changements démographiques en cours, et toutes leurs implications, sont déjà un enjeu pour les directions des ressources humaines et un thème d'actualité pour les salariés du secteur ferroviaire. Il est important que les partenaires sociaux partagent cet avis.

Tournons notre regard vers l'avenir pour découvrir que les différents aspects discutés au sein du groupe de travail commun et présentés lors de la conférence finale, tels que la formation continue, la promotion de la santé, les conditions de travail, le recrutement et la rétention, seront décisifs, non seulement pour le secteur ferroviaire mais pour toutes les industries. Des questions telles que la « culture d'entreprise », la « culture dominante », la « diversité » et également, l' « employabilité » étaient considérées dans le passé comme des questions plus

légères. Elles ont cependant gagné en importance, elles peuvent faire l'objet de négociations collectives, et donc avoir une influence significative sur le succès d'une entreprise.

Le bon travail accompli jusqu'à présent met en relief le besoin d'un échange de vues qui s'inscrive dans la continuité en vue de définir de bonnes pratiques et des recommandations au niveau européen sur les aspects les plus urgents à traiter. C'est la raison pour laquelle la CER, l'ETF et l'EIM poursuivront leur promotion d'un dialogue social européen à l'avenir.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Ludewig'.

Johannes Ludewig, CER



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Chagas'.

Eduardo Chagas, ETF



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Abma'.

Hendrik Abma, EIM

INTRODUCTION

Le sujet de l' « employabilité » est un des plus importants pour le travail des partenaires sociaux du dialogue social sectoriel de l'UE, à savoir la CER, l'ETF et l'EIM.

Les véritables mutations intervenues dans l'économie et la société européenne depuis les années 1990 exigent une réaction des entreprises et des salariés. Avec la libéralisation et la mondialisation des marchés, la pression de la concurrence sur les entreprises ferroviaires et leur personnel s'est accrue. D'une part, cette évolution de l'économie engendre des restructurations, externalisations ou privatisations, et une compression du personnel dans de nombreuses entreprises. Les progrès technologiques ne peuvent qu'approfondir ce processus. D'autre part, depuis plusieurs années, bon nombre de pays européens souffrent d'une pénurie de personnel dans certains secteurs. Elle est engendrée par les changements démographiques qui s'inscrivent, à leur tour, dans le cadre plus large de l'évolution de la société. Les points névralgiques sont le recrutement de jeunes collaborateurs et les services propres aux chemins de fer. L'âge moyen du personnel s'élève et le personnel jeune se fait rare. La rétention du savoir-faire dans l'entreprise est nécessaire et, dans cette perspective, doit être promue.

Dans la mesure des possibilités, le recyclage du personnel en vue de l'occupation de nouvelles fonctions et métiers a été un outil utilisé au fil des restructurations. Mais cette utilisation a été très souvent limitée par des contingences pratiques, par la trop fréquente insuffisance d' « employabilité » de nombreux collaborateurs lorsque leur activité était interrompue. Par voie de conséquence, leur réorientation professionnelle s'est soldée par un échec.

La Commission européenne, des spécialistes en sciences sociales et des chercheurs du monde du travail ainsi que diverses entreprises de différents secteurs ont bien compris ce phénomène, et les considérations de la politique sociale les ont conduits à tourner leur attention vers les objectifs de la politique d'éducation et, à cet égard, la nécessité d'un « apprentissage tout au long de la vie », mais aussi vers le développement et la promotion de l' « employabilité ».

En 2000/2001 et 2005/2006, les partenaires sociaux européens du secteur ferroviaire ont mené à bien deux projets financés par l'UE sur la question de l' « employabilité ». Alors que le premier projet se proposait de détecter des réponses à la question de « l'applicabilité de la notion d'employabilité aux chemins de fer européens » dont les résultats attendus devaient être positifs et le demeurer, le second projet analysait des études de cas d'actions, de mesures adoptées dans un « domaine controversé pour les entreprises et leurs salariés, celui de la sécurité des transports, de la sécurité sociale et de la rentabilité ».¹

Toute tentative de décliner les résultats des deux études dépasserait ce cadre introductif, mais quatre éclairages particulièrement importants méritent d'être mentionnés pour avoir motivé les objectifs et les activités de ce nouveau projet :

- En octobre 2007, les partenaires sociaux ont adopté des « recommandations communes ».²
- A l'avenir, dans toutes les entreprises du secteur, l'employabilité devrait être un élément de l'énoncé de la mission, de la déclaration de principes des politiques modernes de RH.
- La mauvaise appréhension qui confondait « employabilité avec capacité à travailler » a été reconnue et nécessitera un examen plus approfondi à l'avenir.
- L'employabilité repose sur deux piliers : prévention et durabilité.

En vue de la mise en œuvre des « recommandations communes », les partenaires sociaux ont organisé une conférence en 2008 dans le cadre d'un troisième projet. Le titre de la conférence était « L'employabilité – une stratégie RH pour façonner les changements du secteur ferroviaire ».³

Outre les objectifs des premiers projets, c'est-à-dire trouver des mesures adéquates pour faire face aux pertes d'emplois ou postes vacants, il est aujourd'hui nécessaire d'intégrer une nouvelle problématique : l'évolution démographique dans les entreprises ferroviaires.

Compte tenu de l'importante consolidation des effectifs, il s'avèrera de plus en plus difficile pour les entreprises ferroviaires de recruter des jeunes et la rétention d'une part plus large du personnel plus âgé sera un véritable enjeu. Dans l'optique des entreprises, le défi est plus celui d'assurer la meilleure continuité des connaissances, de la santé et des compétences, dont fait partie le transfert de savoirs. Dans l'optique du personnel, la question qui se pose est celle de sa capacité à s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement de travail.

En 2009, dans le respect de leur obligation volontairement consentie de s'engager dans des « actions de suivi », les partenaires sociaux ont décidé de réaliser un nouveau projet intitulé « L'employabilité à l'heure des changements démographiques – les perspectives pour le secteur ferroviaire européen ».

¹ Téléchargez, par exemple, les rapports suivants : http://www.eva-akademie.de/dcms_downloads/rail-employ_fallstudien_de.pdf http://www.eva-akademie.de/dcms_downloads/1267191704_rail_employ_results_english.pdf

² Si vous souhaitez télécharger les recommandations, merci de cliquer sur : <http://www.itfglobal.org/etf/rw-employability.cfm> http://www.cer.be/media/071004_employability.pdf

³ Pour télécharger les résultats, merci de cliquer sur : <http://www.itfglobal.org/etf/rw-employability.cfm> et http://www.cer.be/media/1966_conference%20report%20employability_en.pdf

A l'instar des projets antérieurs, il a également reçu un financement de la Commission européenne. Sa finalité était de donner aux directions et aux représentants du personnel un élan et des idées concrètes pour traiter du sujet de l'employabilité et des changements démographiques dans leurs entreprises.

Alors que les deux premiers projets avaient été réalisés par des chercheurs, avec la participation de collègues des entreprises ferroviaires et des organisations syndicales du secteur, ce projet se proposait de développer des bonnes pratiques dans le cadre d'ateliers bilatéraux auxquels participaient des experts ayant une pratique d'entreprise (employeurs et salariés), et de les assurer d'un accompagnement scientifique et de conseils. Le travail concret s'est alimenté d'une vaste enquête menée auprès des entreprises et organisations syndicales du secteur ferroviaire sur l'employabilité et les changements démographiques perceptibles au sein du personnel des entreprises ferroviaires européennes. Les résultats de l'enquête reflètent la pertinence du sujet et la nécessité d'agir.

Le travail du projet a été géré par un comité de pilotage composé de représentants des employeurs et des organisations syndicales. Grâce à cette structure de partenariat social, le projet a pu garantir que toutes les questions pertinentes pour les deux parties constituent l'axe central du projet et, donc, de ses résultats. Le groupe de travail se convertit pour l'avenir, au terme du projet, en réseau de compétences sur les questions d'employabilité et de changements démographiques. Le large éventail d'aspects abordés leur permettra d'accompagner et d'informer.

Par ailleurs, les initiatives des partenaires sociaux se poursuivront. Les partenaires sociaux européens l'ont décidé. Le projet, ses idées concrètes, sont utiles pour ouvrir des perspectives de nouvelles activités et de travail en commun à l'avenir. La coopération entre les partenaires sociaux sort renforcée de ce projet et toute la communication avec les institutions européennes s'est approfondie et continuera à s'enrichir.



LES CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES EN EUROPE ET LEURS EFFETS SUR LES ENTREPRISES FERROVIAIRES EUROPÉENNES

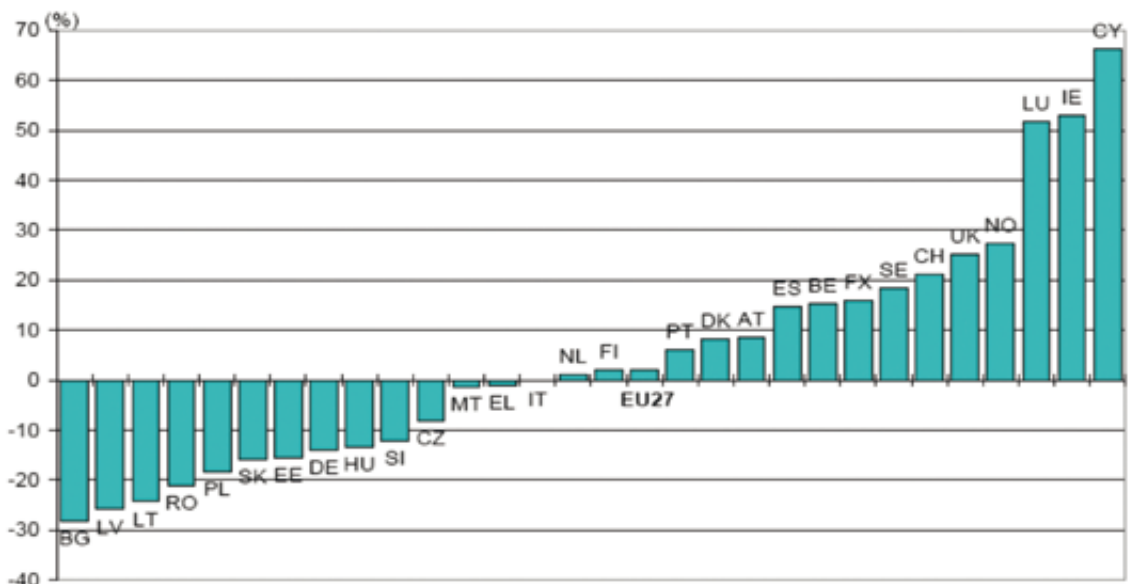
L'intérêt porté à la notion théorique et pratique de l'employabilité en Europe se nourrit non seulement des défis de la mondialisation, notamment la diversité des conditions de marché et de production, et l'évolution permanente des processus de fabrication, mais également des changements

démographiques et du vieillissement de la population européenne. Pour nous familiariser avec les paramètres de notre sujet, nous examinons ici les projections démographiques en Europe et la situation de l'emploi dans les entreprises en général.

Les tendances démographiques en Europe

EUROPOP2008 convergence scenario prévoit une augmentation de la population européenne qui devrait passer de 495,4 millions en 2008 à 520,7 millions en 2035, pour ensuite chuter à 505,7 millions vers 2060. Selon ces projections, l'âge moyen de la population passera de 40,4 ans en 2008 à 47,9 ans en 2060, alors que la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus s'élèvera de 17,1% à 30%, reflet par ailleurs du gonflement du nombre de personnes vivant au-delà de 80 ans, qui triple au cours de cette période, passant de 21,8 millions à 61,4 millions.

Si ces projections annoncent une augmentation de 2,1% de la population européenne entre 2008 et 2060, les disparités entre les pays seront significatives (cf. Tableau 1). Les estimations prévoient que quatorze pays connaîtront une chute globale de leur population d'ici janvier 2060. Seize pays, donc, afficheront une croissance de leur population. Les entreprises devraient avoir de plus en plus de difficultés à recruter du personnel, notamment de jeunes nouveaux sur le marché de l'emploi, dans les pays où la population devrait être en recul.



Source: Eurostat, EUROPOP2008 convergence scenar

Tableau 1
Evolutions de la population projetée sur la période 2008-2060 (2008=100) pour les Etats membres de l'UE, la Norvège et la Suisse ¹

¹ BG-Bulgarie, LV-Lettonie, LT-Lituanie, RO-Roumanie, PL-Pologne, SK-Slovaquie, EE-Estonie, DE-Allemagne, HU-Hongrie, SI-Slovénie, CZ-République tchèque, MT-Malte, EL-Grèce, IT-Italie, NL-Pays-Bas, FI-Finlande, PT-Portugal, DK-Danemark, AT-Autriche, ES-Espagne, BE-Belgique, FX-France métropolitaine, SE-Suède, CH-Suisse, UK-Royaume-Uni, NO-Norvège, LU-Luxembourg, IE-Irlande, CY-Chypre

Une autre évolution commune à tous les pays d'Europe est le vieillissement de leur population (cf. Tableau 2). L'âge moyen devrait s'élever dans tous les pays sans exception. A cet effet, un certain nombre de facteurs se conjuguent : la structure de la population selon l'âge, la faiblesse du taux de natalité et l'accroissement de l'espérance de vie.

Au cours de cette période 2008-2060, l'âge moyen de la population de Pologne et de Slovaquie devrait augmenter de 15 ans. Au Luxembourg, au RU, au Danemark, en France métropolitaine, en Suède, en Belgique et en Finlande, l'âge moyen est également à la hausse mais cette hausse est inférieure à 5 ans.²

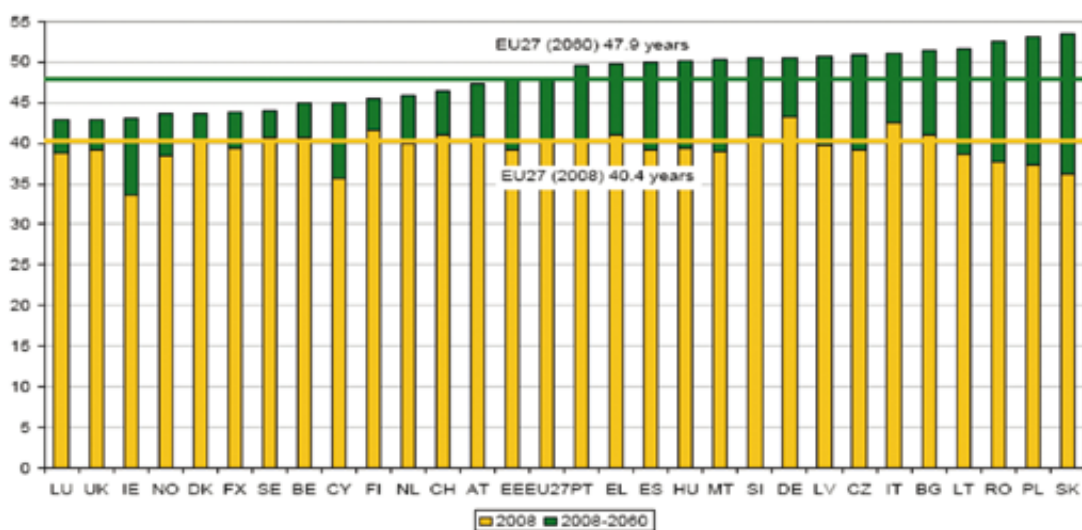


Tableau 2
Age médian de la population européenne totale pour les Etats membres de l'UE, la Norvège et la Suisse, 2008-2060

² Source : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_projections

Source: Eurostat, EUROPOP2008 convergence scenario

Taux d'emploi en Europe

Dans une étude sur l'employabilité, tout examen des tendances démographiques doit s'accompagner d'une étude sur les tendances en matière d'emploi. Dans les 27 Etats membres de l'UE, ce taux d'emploi recule de 65,9% en 2008 à 64,6% en 2009. La crise financière et son incidence sur l'activité économique ne sont pas indifférentes à ce tassement. Avec la stratégie de

Lisbonne, le Conseil européen espérait assurer une remontée du taux d'emploi à 70%. En 2009, le Danemark, les Pays-Bas, la Suède, l'Autriche et l'Allemagne font état de taux d'emploi de 70%, voire plus. A Malte, en Hongrie, en Italie, en Roumanie, en Pologne et en Espagne, les taux d'emploi demeurent en deçà de 60%.

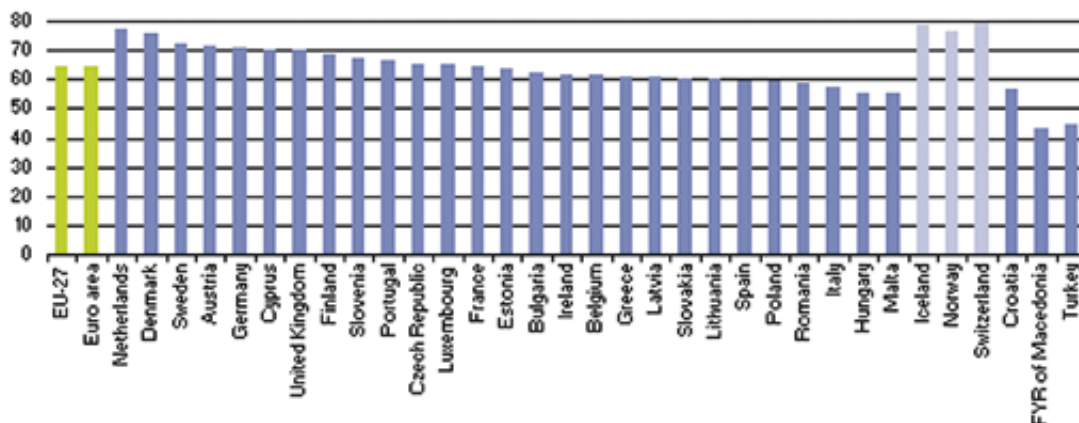


Tableau 3
Taux d'emploi des personnes entre 15 et 64 ans, 2009, exprimé en %

Source: Eurostat (lfsi emp a)

Les taux d'emploi sont, généralement, plus faibles pour les femmes et les personnes âgées. Alors qu'il était de 70,7% pour les hommes en 2009 dans l'UE des 27 Etats membres, il n'était que de 58,6% pour les femmes. Ces chiffres mis en regard des premières données statistiques produites par Eurostat en 1998 permettent de constater que le taux d'emploi des femmes, qui était de 52% en 1998, a connu une augmentation de 7,1% alors que celui des hommes, qui était de 70,3%, ne s'est élevé que de 0,4%.

Les actifs plus âgés, qui ont entre 55 et 64 ans, présentaient un taux d'emploi de 46% en 2009 alors qu'il était de 40% en 2001. La Hongrie, la Croatie, la Macédoine et la Turquie affichaient des taux de plus de 60%. Dans d'autres pays, tels que les Pays-Bas, le Portugal, la République tchèque, la Bulgarie, l'Irlande, la Belgique, la Slovaquie, la Pologne, l'Islande, la Norvège et la

Suisse, ce taux est très bas (inférieur à 40%). Par conséquent, dans les pays où s'associe à ce constat un taux de natalité faible et une moyenne d'âge en croissance rapide, les entreprises doivent agir.

Différentes raisons président à de telles évolutions, telles que la santé, les obligations familiales, les conditions de formation ou le manque de motivation que révèle le taux d'inactivité des personnes dans le groupe d'âge 55-65 ans alors qu'elles pourraient occuper un emploi rémunéré si elles le voulaient. En ce qui concerne les risques pour la santé, les dernières années attestent d'une proportion grandissante d'affections mentales. Par ailleurs, bon nombre de personnes plus âgées qui recherchent un emploi n'en trouvent pas sur le marché du travail. Le chômage des jeunes est un autre phénomène qui prend des proportions alarmantes dans bon nombre de pays et a une incidence significative sur les taux d'emploi.

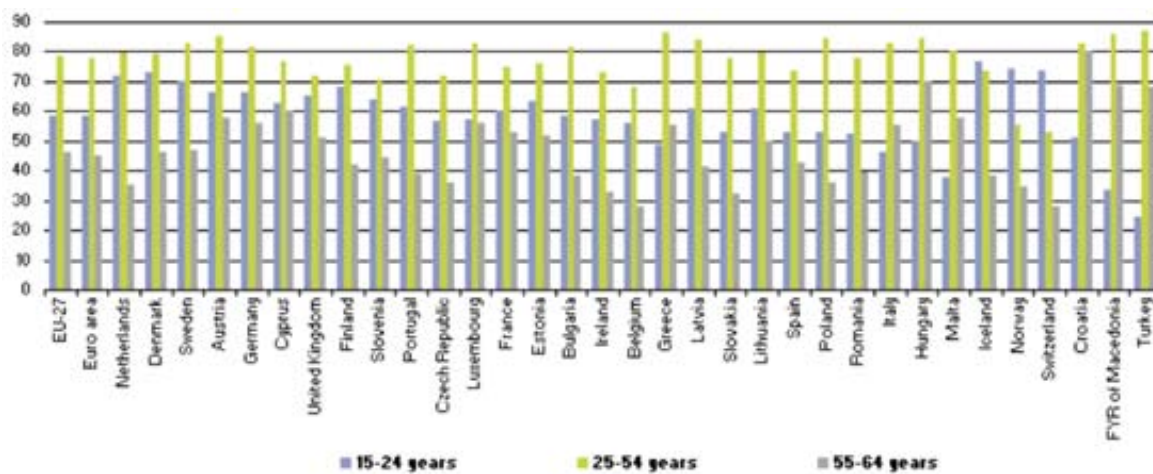


Tableau 4
Taux d'emploi par groupe d'âge, 2009, exprimé en %

Source: Eurostat ([lfsi_emp_a](#))

Les compétences et qualifications d'une population constituent un facteur important, déterminant même pour le taux d'emploi. Dans l'UE, le taux d'emploi des personnes entre 25 et 64 ans qui ont reçu une éducation dite tertiaire, telle qu'elle est définie par l'ISCED (International Standard Classification of Education), est de 84,5%. Ce chiffre est nettement supérieur à

celui des entrants sur le marché du travail avec un enseignement primaire ou secondaire (54,7%). En général, la définition donnée par l'ISCED de l'éducation tertiaire prévoit que la formation ait été terminée. Les personnes qui ont un niveau moyen d'éducation, et n'ont donc pas terminé cet enseignement, présentent un taux d'emploi de 73,7%.³

³ Source: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics

Conclusions pour les entreprises ferroviaires d'Europe

Cette projection de vieillissement de la population ainsi que les tendances d'évolution du taux d'emploi inquiètent les entreprises ferroviaires européennes et leur main-d'œuvre. Les pays où la population croît, alors que l'âge médian ne monte guère, auront moins de problèmes de recrutement. C'est le cas du Luxembourg, du RU, du Danemark, de la France, de la Suède et de la Belgique, où la moyenne d'âge devrait demeurer en deçà des 45 ans et dont l'augmentation devrait être inférieure à 5% en 2060. Par contre, en Hongrie, à Malte, en Slovaquie, en Allemagne, en Lettonie, en République tchèque, en Italie, en Bulgarie, en Roumanie, en Pologne et en Slovaquie, la population devrait avoir considérablement baissé et la moyenne d'âge avoir dépassé les 50 ans en 2060.

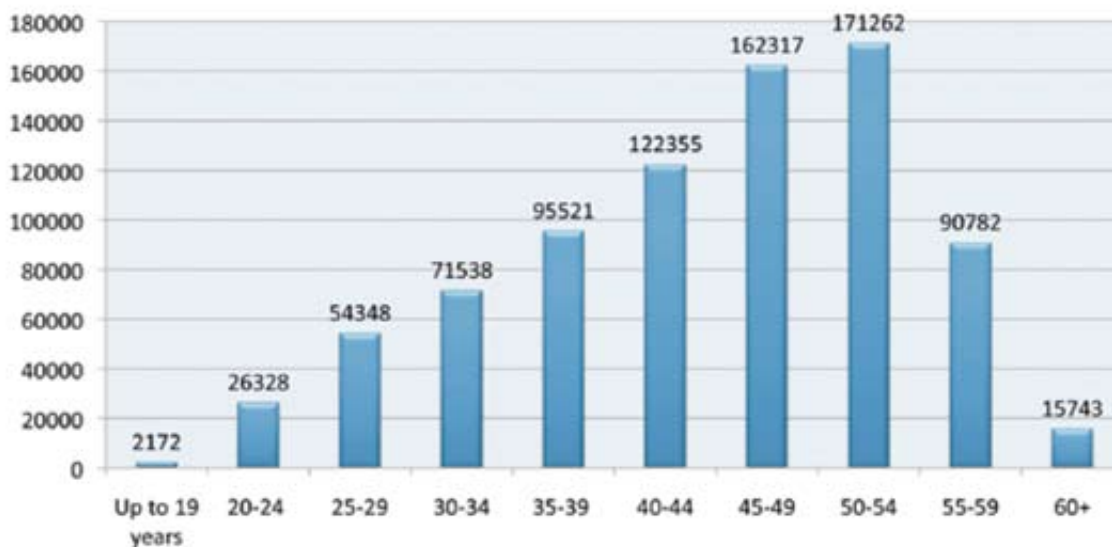
Cette montée de l'âge médian dans de nombreux pays engendra une autre situation difficile, celle d'une moyenne d'âge de plus en plus élevée de la main-d'œuvre de la plupart des entreprises ferroviaires européennes, alors que cette moyenne est déjà importante.

Dans le cadre de ce Projet «L'employabilité à l'heure des changements démographiques – les perspectives pour le

secteur ferroviaire européen», une enquête a été réalisée sur l'employabilité et les caractéristiques démographiques du secteur. Les 35 réponses qui nous sont parvenues des directions RH et des organisations syndicales de 19 pays européens ont permis de dresser un tableau clair même si les interprétations qui en ont été faites ne peuvent prétendre constituer une analyse statistique officielle. Sur des effectifs de 812.366 salariés :

- 54% ont plus de 45 ans, et
- 34% ont plus de 50 ans. Dans 10 à 15 ans, ce segment de travailleurs aura quitté ces effectifs. Le maintien de l'emploi des travailleurs de ce groupe d'âge au cours de toute cette période dépendra de la possibilité qui leur sera donnée de réaliser leurs tâches jusqu'à l'âge de la retraite, ainsi que de leurs conditions de travail et de santé. Pour ces travailleurs dont les emplois présentent un stress physique plus important, des problèmes spéciaux se poseront. Un autre élément à prendre en considération sera l'âge de la retraite qui est différent selon les pays (et souvent selon les métiers) et influence le nombre total d'années passées au sein d'une entreprise.
- Les salariés de moins de 34 ans sont 154.386 et représentent 19% de la main-d'œuvre.

Total number of employees by age brackets



Sur les 34 réponses à l'enquête, 27 prétendent que les changements démographiques ont déjà affecté le recrutement du personnel au sein de l'entreprise ou l'affecteront à l'avenir. Si une entreprise a une main-d'œuvre dont la moyenne d'âge est élevée et si elle a des problèmes de recrutement pour certaines catégories professionnelles, elle se doit de développer

des stratégies pour faire face à ce problème. Une stratégie qui peut être envisagée intègre la notion d'employabilité, qui aide à faire correspondre les exigences d'un emploi avec les compétences personnelles et professionnelles, ainsi que l'état de santé et d'aptitude physique individuelle du personnel.

Tableau 5

Source : Résultats de l'enquête réalisée dans le cadre du Projet «L'employabilité à l'heure des changements démographiques»



La signification de la notion d' « employabilité »

Un niveau élevé d'employabilité à l'heure de changements démographiques suppose d'élaborer un ensemble rigoureux de conditions qui permettront aux personnes de répondre aux demandes actuelles et futures du marché du travail. Le vieillissement de la main-d'œuvre au cours des prochaines années et le report de l'âge de la retraite modifient non seulement les plans de vie individuels mais aussi les exigences qui pèsent sur les travailleurs, sur leur lieu de travail. Il est de plus en plus important pour les personnes d'agir de leur propre initiative et d'assumer la responsabilité de leur développement et avenir professionnel. La notion d'employabilité concerne les capacités, les compétences et les qualifications qui peuvent s'acquérir et sur lesquelles il est possible de construire. En résumé, c'est la voie de la maximisation des possibilités personnelles au sein d'une entreprise et sur le marché du travail, dans son ensemble.

La culture d'entreprise

Au fil de ce projet, il est apparu clairement qu'un certain nombre de facteurs sont indispensables au succès de l'employabilité. Les directions des entreprises doivent impérativement traiter et gérer les dimensions des changements démographiques et de l'employabilité, et faire preuve de compétence dans la poursuite de politiques en la matière. Le sujet devrait faire partie intégrante de la philosophie de l'entreprise et être porté de manière égale par tous les salariés. Cette démarche doit prendre en considération les vies de travail de tout le personnel, sans se limiter au personnel plus âgé. Si la priorité doit être donnée à la prévention, des mesures spéciales doivent être adoptées pour répondre aux besoins du personnel plus âgé. L'expérience des deux parties au projet révèle que l'effet sera positif pour la main-d'œuvre et l'entreprise.

L'enquête met encore en lumière des écarts considérables dans l'attention portée par les entreprises au thème de l'employabilité. Deux tiers des entreprises disent avoir des orientations ou des politiques internes sur le vieillissement de la main-d'œuvre. Cependant, moins d'un tiers dispose de conventions collectives ou d'orientations sur, par exemple, la période qui précède la retraite ou le recrutement de jeunes.

La planification des mesures

L'application de la notion d'employabilité exige une planification minutieuse et des mesures concertées. Le processus doit être porté par toutes les parties, à savoir les entreprises, le personnel, les comités d'entreprise et les organisations syndicales. Une démarche qui insiste sur le partenariat social améliorera la relation entre salariés et direction, et valorisera donc le dialogue social. Le soutien de la direction qui se conjugue à la communi-

cation à tous les niveaux de l'entreprise est crucial pour asseoir de manière durable l'idée de l'employabilité. Une évaluation de suivi en analysera la rentabilité. L'accompagnement peut aussi prendre la forme d'un cadre politique au niveau national. Les entreprises ferroviaires doivent créer des possibilités d'emploi significatives pour les salariés plus âgés. Le personnel doit être motivé pour souhaiter prolonger son activité. La motivation est étroitement associée à la qualité du lieu de travail et peut être encouragée par des incitants financiers.

Les résultats de ce projet et de l'enquête révèlent également que de nombreuses entreprises ferroviaires ont déjà introduit des mesures destinées à améliorer le niveau d'employabilité des travailleurs. Cependant, les mesures qui ciblent les salariés plus âgés sont moins fréquentes que celles qui s'adressent à tous les salariés.

L'enquête montre également que les entreprises ferroviaires élaborent fréquemment des aperçus de leur main-d'œuvre ventilée par groupes d'âge. Par ailleurs, 74% des entreprises qui ont répondu à l'enquête ont réalisé des projections des futurs besoins en personnel.

La promotion de la santé

Sauvegarder la bonne santé du personnel et sa capacité à travailler est un élément central du maintien de l'employabilité du personnel. Les entraves à la santé que peut engendrer le travail doivent être évitées mais les salariés doivent avoir conscience de la part importante qu'a leur propre état de santé dans une vie équilibrée et harmonieuse. Une telle prise de conscience aide les salariés à mieux conserver leur bon état de santé, les motivent et valorisent leur bonheur au travail.

La promotion de la santé est fondamentale pour conserver l'énergie et l'aptitude au travail, et tant les entreprises que les salariées l'ont compris et certaines entreprises ont introduit de nouvelles mesures à cette fin. Outre les obligations légales, auxquelles les entreprises ne peuvent se dérober, la moitié de celles qui ont répondu au questionnaire ont introduit des mesures de promotion de la santé de leur main-d'œuvre. La liste des meilleures pratiques compilée par les entreprises en matière de promotion de la santé en est l'illustration.

Organisation du travail

Les entreprises peuvent optimiser les conditions de travail en en modifiant la structure et l'organisation. Des voies prometteuses pour valoriser la motivation des personnes à demeurer actives sont l'introduction d'horaires de travail flexibles et de nouvelles méthodes d'organisation du travail en général. Pour le personnel, les perspectives d'emploi sont ainsi plus positives et peuvent améliorer leur situation lorsque sonne l'heure de

la retraite. Les entreprises peuvent stabiliser leurs sources de personnel et réduire l'absentéisme et de départ volontaire à la retraite. L'image de l'entreprise en est grandie.

Actuellement, ces mesures se concentrent essentiellement sur les horaires de travail et les décisions qui régissent le passage de l'emploi à la retraite, selon les résultats de l'enquête. Il y a peu d'exemples de mesures spéciales qui ciblent les salariés plus âgés, notamment ceux qui ont des emplois plus stressants, par exemple. Les analyses des lieux de travail prennent rarement en considération les besoins spécifiques du personnel plus âgé et il y a peu d'exemples de processus de travail qui prêtent attention à ces exigences spéciales.

Le recyclage

Les cours de recyclage valorisent l'employabilité du personnel et élargit l'éventail d'options d'emplois attractifs. L'apprentissage tout au long de la vie est très à l'ordre du jour. Le transfert de connaissances vers ses collègues est bénéfique pour toutes les parties. Les mesures de promotion des compétences des salariés valorisent non seulement leur sens de l'appartenance à l'entreprise et leur fidélisation mais elles peuvent être intégrées à la planification des RH dans les différents départements de l'entreprise.

L'enquête du projet révèle que la majorité des entreprises interviennent pour développement des compétences et qualifications de leurs travailleurs même si ces mesures ne sont pas intégrées dans une stratégie plus globale. Il n'y a pratiquement pas de possibilités de recyclage pour les salariés plus âgés, la plupart des cours s'adressant à tous les salariés. Une étude sur les bonnes pratiques laisse apparaître que des éléments importants dont toujours défaut en la matière comme, par exemple, des propositions concrètes de projets de formation extra-disciplinaire et multidisciplinaire. Les entreprises ont encore tendance à sous-estimer la valeur de telles mesures de formation.

Les mesures pour les femmes

Les problèmes engendrés par les changements démographiques ne seront pas résolus à l'avenir sans l'emploi d'un plus grand nombre de femmes dans le secteur. Certaines mesures ont été arrêtées au niveau national et européen mais un engagement plus solide fait défaut dans de nombreux lieux de travail et emplois du secteur pour rehausser leur attractivité pour les femmes. C'est l'axe central d'un autre projet des partenaires sociaux, car la diversité des approches et le besoin criant d'améliorer la situation dépasse le mandat de ce projet. Toutes les idées, suggestions et illustrations mentionnées dans ce rapport s'appliquent tant aux hommes qu'aux femmes.

LA MÉTHODOLOGIE DU GUIDE

Les promoteurs de ce guide se proposent de présenter des bonnes pratiques en vue d'encourager l'employabilité du personnel et de les mettre à la disposition des décideurs tant dans les entreprises que dans les organisations syndicales. Les exemples, compilés au fil du projet par les partenaires, se veulent être des réservoirs d'idées et d'inspirations pour le débat.

Les projets et initiatives de ce guide ont été testés sur le terrain des entreprises participantes. Ils ont été approuvés par la direction et les représentants du personnel. Il s'agit bien d'une collecte d'idées et de suggestions adaptables aux modes et coutumes des entreprises qui en configureront le mode de concrétisation. Elles ne seront pas toutes utilisables partout mais des variantes sont tout à fait concevables. La liste n'est pas exhaustive mais devrait inspirer d'autres approches. Le guide n'est donc pas un catalogue à appliquer au pied de la lettre, de bout en bout. Les partenaires sociaux devront décider des exemples pertinents pour leurs entreprises et des modes de mise en œuvre.

A la fin de chaque exemple, sont données les coordonnées de la personne responsable au sein de l'entreprise ou de l'organisation syndicale que vous pouvez contacter. Une liste complète des personnes de contact, qui ont travaillé au projet et aidé à recueillir et écrire les initiatives et projets, est également mise à votre disposition. Aux côtés de ces personnes, un réseau d'experts et de personnes d'accompagnement a été créé. Ils ont les compétences pour vous donner des informations pertinentes sur le thème de l'employabilité.

Dans le guide, l'acception retenue du terme « employabilité » est « la capacité à participer à la vie professionnelle et de travail ». Le niveau ou encore la mesure dans laquelle les exigences de l'environnement de travail sont satisfaites par les compétences personnelles et professionnelles, les aptitudes de santé personnelle et de travail requises est un élément important.

Aux fins de cette compilation, des domaines ont été identifiés, dans lesquels des exemples de bonnes pratiques peuvent être utilisés par les directions RH et le personnel au titre de recommandations d'actions. Au cours des échanges d'expériences, les axes prioritaires retenus ont été les suivants :

- activités de recrutement et de rétention,
- qualification et formation,
- promotion de la santé,
- conditions de travail.

Ces domaines couvrent très largement l'employabilité, qualifiée de thématique globale, dont la structuration a été insérée dans le chapitre « exemples de bonnes pratiques » de ce guide. L'employabilité doit aussi être envisagée sous d'autres angles. Tant la direction que les représentants du personnel doivent le savoir. Une démarche commune, qui s'inscrit dans la politique de l'entreprise et soit soutenue par la direction, est nécessaire. Outre les partenaires sociaux européens, l'ETF, l'EIM et la CER, aux côtés d'EVA Academy, les entreprises et organisations syndicales suivantes ont participé à l'élaboration des résultats :

ALLEMAGNE :	Deutsche Bahn AG EVG (TRANSNET/GDBA)
AUTRICHE :	Vida
BELGIQUE :	Secteur cheminots de la centrale générale des services publics (ACOD-CGSP)
BULGARIE :	Federation of Transport Trade Unions in Bulgaria (FTTUB)
FRANCE :	Société nationale des chemins de fer Français (SNCF); Fédération générale des transports et de l'équipement (FGTE-CFDT)
ITALIE :	Ferrovie dello Stato (FS)
LUXEMBOURG :	FNCTTFEL
PAYS-BAS :	Nederlandse Spoorwegen (NS)
POLOGNE :	Polskie Koleje Państwowe CARGO SA (PKP Cargo)
ROUMANIE :	Federatia Nationala „Drum de Fier“
SUÈDE :	Trafikverket, ASTOC/Almega

D'autres entreprises et institutions d'Allemagne ont contribué à ce projet grâce à leurs propres projets et initiatives :

- Hering Bau GmbH und Co. KG,
- EVA Akademie – Quali X – Bildung und Zukunft eng verbunden,
- SI Soziale Innovation GmbH.

L'explication des instruments suivra la présentation des exemples concrets. Les instruments doivent pouvoir aider les responsables dans les entreprises et les organisations syndicales à déployer la promotion de l'employabilité. A cette fin, un des instruments est le « demography compass », ou la boussole de la démographie. Il permet d'élaborer la structure des effectifs selon l'âge et d'identifier les mesures, interventions nécessaires. Pour analyser sa propre employabilité, l'instrument appelé « self-check employability 2.0 » vous est présenté. L'instrument « company-check » permet d'analyser les conditions générales d'employabilité de l'entreprise.

S'il y a certains exemples de ce guide qui vous inspirent pour la réalisation d'activités similaires dans votre entreprise, les initiateurs de ce projet seraient ravis de recevoir une petite note de votre part et ainsi de pouvoir s'enrichir de votre expérience. La liste des exemples n'est pas exhaustive, il va sans dire. D'autres idées et initiatives animent d'autres secteurs. Si des projets et mesures sont déjà l'œuvre dans votre entreprise, sentez-vous libres de nous en informer. La compilation n'est pas terminée.

Merci de prendre contact avec l'organisation du projet pour d'autres questions et suggestions :

EVA – Académie européenne pour un transport respectueux de l'environnement
Almut Spittel
Boyenstraße 46, 10115 Berlin
Téléphone : +49 30 3087526
Courriel : almut.spittel@eva-akademie.de

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT ET DE
RÉTENTION

QUALIFICATION ET FORMATION

PROMOTION DE LA SANTÉ

CONDITIONS DE TRAVAIL

ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION POLITIQUE POUR ATTIRER LES JEUNES

Entreprise nationale d'infrastructure ferroviaire (NRIC) Bulgarie

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

L'entreprise offre la possibilité d'un « perfectionnement » et renforcement du personnel, pour éviter la « fuite des cerveaux » et les difficultés à trouver à l'avenir du personnel spécialisé. Les salariés potentiels de l'entreprise se voient proposer de se familiariser avec les activités de celle-ci et tout en accumulant de l'expérience sur les fonctions d'exploitation, de choisir la plus indiquée.

Outre cette expérience fonctionnelle, les étudiants ont accès à du matériel et une aide nécessaire à leur certification. Ils peuvent également recevoir un certificat de Qualification qui leur sera exigé pour assumer, le cas échéant, leurs obligations futures au sein de l'entreprise.

Antécédents et point de départ de l'initiative

Pendant de nombreuses années, les chemins de fer bulgares ont souffert d'un manque de sang neuf. L'âge moyen du personnel de l'entreprise est de 45 ans et l'ancienneté moyenne de plus de 25 ans. L'entreprise sera également confrontée à un problème de fuite de cerveaux, de perte de savoir suite aux nombreux départs en retraite qui se profilent à un horizon proche. Au début de l'année 2007, le département RH de la NRIC a établi ses prévisions d'embauche de personnel spécialisé et les difficultés qu'elle allait rencontrer.

Pour essayer de faire face au vieillissement de sa main-d'œuvre et au besoin de personnel jeune et spécialisé, le département RH de la NRIC a élaboré une politique en vue d'attirer les jeunes. Elle se décline en trois programmes :

Programme d'embauche de jeunes spécialistes – pour attirer des jeunes diplômés, Programme de stages – s'adresse aux étudiants des universités spécialisées dans les transports, Programme de bourses – pour les étudiants de dernière année de ces universités qui ont au moins acquis le niveau de formation « quatre ».

Mise en œuvre dans l'entreprise

La mise en œuvre de cette politique et de ses programmes a commencé en 2008 par une campagne dont la finalité était de diffuser largement des informations aux groupes cibles. Le site sur la Toile de l'entreprise et les panneaux d'affichage des universités en ont été les supports. L'entreprise a présenté sa politique au cours de réunions d'étudiants et lors d'activités communes. Les étudiants intéressés par ces programmes ont été invités à remplir des formulaires de candidature. Après approbation par le département RH, l'étudiant(e) est invité(e) à une interview avec le Directeur RH et du département concerné. En cas d'approbation, la procédure est fonction du programme sélectionné.

La partie la plus intéressante du programme d'embauche de jeunes spécialistes est sans doute la possibilité qui est donnée aux jeunes de commencer à travailler immédiatement pour l'entreprise dans le cadre d'un contrat temporaire même en l'absence de poste vacant. Au terme de six mois, la performance du travailleur est évaluée et si le résultat est « très bon », voire « excellent », son contrat est transformé en CDI.

Le programme de stages s'adresse aux étudiants d'universités spécialisées dans les transports qui sont intéressés à se doter d'une expérience concrète de certaines fonctions d'exploitation au cours de leurs vacances d'été. A cette fin, ils reçoivent un contrat de stage de trois mois. Au cours de cette période de formation, ils sont formés et encadrés par les travailleurs les plus expérimentés. Après un certain nombre d'examen théoriques et pratiques, ils peuvent se voir décerner un certificat de Qualification.

Le programme de bourses s'adresse aux étudiants de dernière année de ces universités qui se sont hissés au niveau « quatre » de la formation. Ils se voient accorder une bourse qui équivaut au salaire minimum national ainsi que la possibilité d'avoir accès à du matériel et à une assistance technique pour leur certification. Les bénéficiaires de ces bourses sont tenus ensuite par un contrat de fidélité à l'entreprise de 3 à 5 ans.

Groupe cible et participants

Des jeunes spécialistes diplômés, des étudiants d'universités spécialisées dans les transports ou des étudiants de dernière de ces universités qui ont une formation de niveau quatre et sont intéressés à travailler pour l'entreprise.

Personne de contact :

Fédération des syndicats des transports de Bulgarie (FTTUB/CITUB)

Daniela Zlatkova

106 Maria Louisa Blvd

Sofia

Téléphone : +359 2 9315124

Courriel : d.zlatkova@stsb.bg

www.stsb.bg



SYSTÈME DE RECRUTEMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE PKP CARGO SA

PKP CARGO
Pologne

Antécédents de l'initiative

PKP CARGO souhaitait améliorer le recrutement d'un personnel adéquat et bien formé. L'entreprise emploie déjà un personnel largement très qualifié. Certains de ses membres ont une longue ancienneté dans l'entreprise et connaissent donc bien sa structure et ses processus, et se sentent proches d'elle. Lorsqu'un emploi est vacant, le recrutement en interne se voit accorder la priorité pour sauvegarder le savoir et favoriser la rétention. L'initiative «Système de recrutement interne» est une mesure commune qui engage nécessairement les employeurs et les salariés.

Organisation et suivi dans l'entreprise

Le système de recrutement interne de PKP CARGO repose sur une base interne de données en ligne où sont publiés les emplois vacants auxquels les salariés peuvent se porter candidats.

La première étape franchie par PKP CARGO a été de concevoir l'enseigne qu'utiliserait l'entreprise pour ces annonces. Les grandes valeurs que souhaite communiquer l'entreprise ont été définies ainsi la conception des annonces. Le règlement du recrutement a été discuté. Tout ce processus réglementaire structure les activités du département RH, du département recrutement et du personnel, par exemple, le traitement de l'information, les modalités de prise de contact avec les candidats, avec le département embauche, les modalités de recrutement, comment se porter candidat, comment se proposer sur le marché de l'emploi interne à l'entreprise, etc. Un outil de recrutement a été mis en place sur l'intranet. Il est à la fois convivial et fiable. Viennent ensuite toutes les activités de relations publiques : courriers au personnel, articles dans les magazines et sur l'intranet, qui permettent d'informer le personnel des nouvelles offres d'emploi et des modalités d'accès à ces emplois.

Le processus de recrutement commence lorsque l'employeur informe le département RH des postes vacants. Le département RH transmet l'information grâce à l'outil de recrutement prévu sur l'intranet. Les salariés intéressés envoient leur candidature au département RH. La candidature est publiée dans la base de données interne réservée aux candidats. Après une première pré-sélection, des interviews sont organisés. La même procédure est suivie pour les emplois qui devraient être vacants à l'avenir.

Groupe cible et participants

Ce système de recrutement interne s'adresse à tout le personnel de PKP CARGO.

Les bénéfices pour l'entreprise et son personnel

Ce système offre au personnel un aperçu actualisé des postes vacants auxquels ils peuvent se porter candidats. Ils peuvent ainsi développer leur carrière dans l'entreprise. Les membres du personnel candidats aux postes vacants connaissent déjà bien les structures et procédures de l'entreprise.

Personne de contact :

Roman Drażkowski
PKP Cargo SA
02-021 Warszawa, ul. Grójecka 17
Téléphone : +48 22 4742860
Fax : +48 22 4742865
Courriel : r.drazkowski@pkp-cargo.pl



LES COOPÉRATIONS ENTRE INSTITUTIONS SCOLAIRES ET DB AG

Deutsche Bahn AG (DB) Allemagne

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

Une coopération avec des institutions scolaires enrichit toutes les parties : les écoles, les jeunes qui sont autant de salariés potentiels, et la DB en tant qu'employeur.

L'école peut ainsi valoriser son orientation professionnelle grâce aux contacts directs que les enseignants peuvent établir avec une grande entreprise, un employeur important.

Les jeunes se motivent grâce au lien étroit qui se tisse avec la vie de l'entreprise et le soutien qui leur est assuré dans le choix qu'ils feront de leur métier et/ou leurs études.

DB peut faire montre de son attractivité en tant qu'employeur et découvre d'éventuels candidats à l'avenir.

nible sur le marché, elle doit donc traquer les candidats très qualifiés, notamment les ingénieurs et les économistes qui ont une formation universitaire.

La coopération plus étroite entre la DB et les institutions scolaires a pour finalité d'améliorer la transition de l'école à la vie professionnelle. Les coopérations avec les écoles doivent :

- soutenir l'orientation professionnelle très en amont,
- aider à découvrir le bon métier (écoles – élèves),
- permettre aux enseignants et aux étudiants de faire l'expérience concrète des métiers ferroviaires,
- appuyer explicitement la transition à la vie professionnelle,
- établir très en amont des contacts avec des candidats intéressants et les conserver.

Mise en œuvre dans l'entreprise

DB et les écoles signent un accord de coopération qui se décline comme suit :

- objectifs
- mode de coopération
- durée de la coopération
- contenu (éléments standard tels que les apprentissages, les stages, les sessions d'information) et des éléments facultatifs supplémentaires (tels que des invitations à participer adressées aux enseignants, des visites d'établissements, une invitation adressée aux parents lors d'une journée ouverte).

Une « Coopération écoles – siège » a été créée au département RH, au siège de l'entreprise. Il coordonne toutes les coopérations avec les institutions scolaires et dispose de 3 personnes pour ce faire : un directeur, 2 salariés – en partie, à temps partiel). En avril 2010, 283 écoles en Allemagne auront participé à ce programme.

Groupe cible et participants

En principe, tous les types d'écoles secondaires et étudiants, parents et enseignants. En Allemagne, le nombre de coopérations est différent suivant les états (länder). La plupart des coopérations se sont développées en Bavière, Rhénanie du nord – Westphalie, Berlin et Hesse.

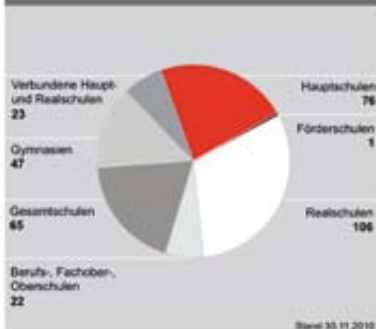
School cooperations at a glance



340 participating schools throughout Germany



Share of participating types of schools



Antécédents et point de départ de l'initiative

DB doit satisfaire sa demande de personnel qualifié à long terme. Les changements démographiques encouragent l'entreprise à dégrossir de nouveaux terrains pour le recrutement de jeunes.

D'une part, DB est confrontée au problème de la promotion générale d'éventuels candidats à l'heure où le nombre de diplômés est en baisse, où se creuse la différence entre la performance des écoles et des régions, où les exigences de qualifications sont pointues. Les perspectives d'emploi ne peuvent aujourd'hui faire fi de la concurrence qu'il y a à l'embauche de diplômés bien qualifiés.

D'autre part, la DB a besoin de personnel qui connaisse bien les chemins de fer et il n'est pas nécessairement très dispo-

Personne de contact :

Deutsche Bahn AG
Nils Konermann
Directeur du bureau de coopération scolaire
Potsdamer Platz 2
10785 Berlin
Téléphone : +49 30 29760190
Courriel : Nils.Konermann@deutschebahn.com
www.db.de

L'OFFRE DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE DANS UN MARCHÉ EN MUTATION

**L'administration suédoise des transports
L'association suédoise des entreprises
d'exploitation des trains
Suède**

Valeur ajoutée pour le secteur ferroviaire

Le résultat final du projet ajoute au secteur ferroviaire les valeurs suivantes :

- Une offre ininterrompue de compétences techniques,
- des collaborateurs compétents,
- des coûts moins importants pour les différentes entreprises,
- des collaborateurs plus jeunes, une baisse de la moyenne d'âge dans le secteur,
- une meilleure connaissance du secteur ferroviaire par les jeunes et des possibilités d'éducation et de formation dans le secteur ferroviaire.

Valeur ajoutée pour les jeunes

- de nouvelles possibilités de formation technique,
- un éventail plus large de possibilités pour opérer leur choix,
- une relation plus étroite avec le secteur ferroviaire,
- de meilleures possibilités d'être employés au terme de l'enseignement secondaire ou de leur formation supérieure, sans délai d'attente.



Antécédents et point de départ de l'initiative

Dès 2007, une initiative était lancée par plusieurs entreprises du secteur ferroviaire pour mieux le faire connaître dans la société et développer un système de formation efficace. Les entreprises représentaient les entreprises publiques gestionnaires de l'infrastructure et d'autres parties, dont des consultants techniques, des entreprises privées, des entreprises d'exploitation de trains et l'industrie ferroviaire. Les raisons de l'initiative étaient le peu de connaissance de ce secteur et la demande de compétences techniques qui devait

s'accroître alors qu'un moins grand nombre de jeunes étaient techniquement formés. L'activité économique battait alors son plein et la concurrence pour s'attirer les compétences techniques était féroce.

Mise en œuvre dans le secteur ferroviaire

Une organisation a été créée avec un groupe de pilotage et un secrétariat composés de représentants du secteur. Un groupe de travail était constitué au sein de l'administration suédoise des transports. Leur tâche était de mieux faire connaître le secteur ferroviaire parmi les jeunes de 15 à 25 ans et d'intégrer dans le système public d'éducation la formation à la technologie ferroviaire.

Le travail de valorisation de l'attractivité du secteur a conduit à la création d'une page d'accueil sur la Toile pour l'ensemble du secteur. Elle s'adresse aux jeunes. Des informations y sont données sur le secteur et une partie est dédiée aux offres d'emploi. On y décline également toutes les possibilités d'éducation et de formation. Chaque entreprise participante dispose d'un lien sur le site.

Lorsque le projet a commencé, il n'y avait en principe qu'une seule institution de formation spécialisée dans la technologie ferroviaire (à l'exclusion du niveau universitaire). Le projet a conduit quelque dix écoles secondaires à introduire dans le cycle supérieur des programmes sur la technologie ferroviaire. Par ailleurs, cinq programmes de formation professionnelle supérieure ont été initiés. Au sein de ces instituts et universités techniques, un programme de trois ans en ingénierie ferroviaire et un programme d'ingénierie électrique pour le secteur ferroviaire ont été introduits. Plusieurs institutions coopèrent et offrent une formation de mastère. Un programme de formation au mastère en technologie ferroviaire est en voie d'élaboration.

Groupe cible et participants

Le groupe cible sont les jeunes de 15 à 25 ans.

Quelque 20 entreprises participent au projet. Les autres parties sont des écoles secondaires de niveau supérieur, des instituts et des universités techniques.

Personne de contact 1 :

Administration suédoise des transports
Pia Bergqvist
Sundbybergsvägen 1
Solna
Téléphone : +46 707625932
Courriel : pia.bergqvist@trafikverket.se
www.trafikverket.se
www.jarnvagsjobb.se

Personne de contact 2 :

Association suédoise des entreprises
d'exploitation des trains
Anders Olofsson
PO Box: 55545
S-102 04 Stockholm
Téléphone : +46 13253026
Courriel : anders.olofsson@almega.se
www.tagoperatorerna.se

CONVENTION COLLECTIVE : PLAN DE TRAVAIL SUR LES TENDANCES EN MATIÈRE D'EMPLOI

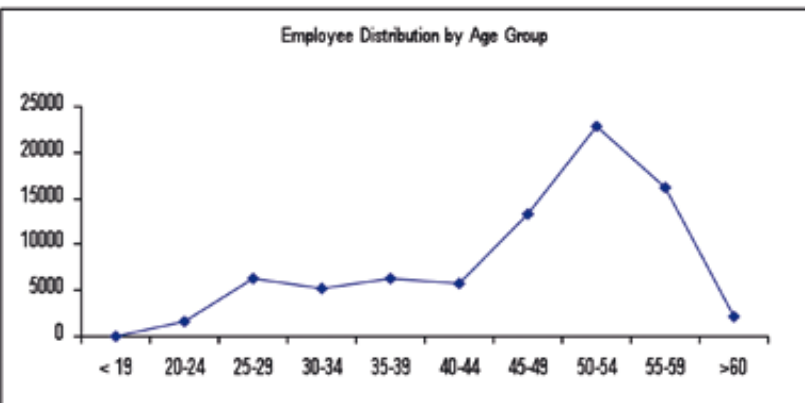
FS
Italie

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

L'objectif de cette convention collective est de mettre en cohérence les demandes d'emploi et la main-d'œuvre. Les représentants de la direction et du personnel organisent un suivi commun des tendances en matière d'emploi. Grâce à une base de données, les deux parties encouragent la mise en cohérence et la gestion de la rotation du personnel. Par ailleurs, la formation continue ou le recyclage et la gestion du personnel, dont la fonction disparaît et qui est donc appelé à être licencié, aident à trouver de nouvelles possibilités de réemploi des personnes concernées. C'est donc un accompagnement qui promeut l'employabilité du personnel.

Antécédents et point de départ de l'initiative

La ventilation du personnel par groupes d'âge au sein de la FS



Les nouvelles technologies ont un impact sur les niveaux d'emploi. De nouvelles qualifications sont nécessaires aux différents types d'emploi.

L'âge moyen du personnel étant élevé, l'entreprise a un besoin de rotation générationnelle et professionnelle de son personnel.

Dans certains secteurs, le personnel est excédentaire.

Sur cette base, les partenaires sociaux (Groupe FS et organisations syndicales) sont parvenus à un accord en 2009 qui prévoit un plan de travail 2009–2011.

Mise en œuvre dans l'entreprise

Une base de données a été créée pour promouvoir la mise en cohérence entre emplois et gestion de la rotation du personnel.

Un fonds spécial de recyclage professionnel et de gestion du personnel excédentaire a été créé. Il aide de deux manières :

- aide ordinaire à la formation continue/recyclage qui est financée par des contributions bilatérales de l'entreprise et du personnel,
- aide extraordinaire au personnel licencié qui peut profiter d'un départ en retraite ; il est entièrement financé par l'entreprise pour une période maximale de 48 mois.

Groupe cible et participants

La convention collective a été conclue pour tout le personnel.

Personne de contact :

FS
Italo Inglese
Piazza della Croce Rossa, 1
Rome
Téléphone : +39 06 44105585
Courriel : i.inglese@ferroviedellostato.it



INNOVATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

NS Nederlandse Spoorwegen Pays-Bas

Les bénéfices pour l'entreprise et son personnel

Au sein de l'entreprise ferroviaire néerlandaise, un projet de 3 ans a été réalisé en vue d'améliorer les relations entre employeur et personnel.

La finalité était de parvenir à développer des relations du travail qui soient dignes d'adultes, qui prennent en considération la responsabilité du personnel pour son employabilité et sa carrière, et que cette démarche soit soutenue et facilitée par l'employeur.

Les bénéfices pour le personnel : une satisfaction valorisée, un plus grand intérêt pour son travail et sa carrière.

Les bénéfices pour l'entreprise : un personnel motivé et plus engagé.

Mise en œuvre dans l'entreprise

Au cours d'une période de 3 ans, il y a eu de nombreux projets – plus ou moins importants – qui se sont proposés le même résultat.

Au cours des 2 premières années, la finalité a été de créer une prise de conscience du besoin de changement chez les deux parties, employeurs et personnel.

Suite à cette phase, il y a eu des projets de dynamisation : promotion du talent, rotation dans l'emploi, stages de créativité, innovation technologique stimulante.

Le personnel a mis en lumière la nécessité qu'il ressentait de se développer au-delà des emplois que l'entreprise peut offrir.

Dans une troisième phase du projet, les idées d'innovation sur le lieu de travail ont été intégrées à la culture de l'entreprise.

Groupe cible et participants

Le projet s'adressait à tout le personnel mais en prêtant une attention particulière aux plus de 40 ans qui en sont à un stade avancé de leur carrière mais ont encore pas mal d'années de travail avant le départ en retraite.

Workplace Innovation, benefits



Personne de contact :

NS

Bert Geene

Téléphone : +31 30 2353303

Courriel : bert.geene@ns.nl

L'EMPLOYABILITÉ ET LES CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES – UNE NOTION QUI CONCERNE TOUT LE PERSONNEL

Hering group
Allemagne

Les bénéfiques pour l'entreprise et son personnel

Les différents outils et actions à la disposition du développement de ce concept entendent valoriser avant tout le bonheur de notre personnel. C'est notre atout le plus riche dont nous ne pouvons faire fi si nous voulons survivre à long terme sur le marché. Nous sommes un prestataire innovant, qui occupe des segments de niche et, partant, a besoin d'un personnel ayant une excellente formation. Les emplois dans l'entreprise sont exigeants. Ils nécessitent un niveau important d'indépendance et, par conséquent, notre personnel peut contribuer à leur enrichissement et le poursuivre. Leurs efforts sont accompagnés d'un portefeuille de formation complet. Tous ces éléments resserrent les liens avec l'entreprise et c'est très important pour nous compte tenu de notre évolution démographique. C'est également une manière de maintenir et valoriser notre propre compétitivité et productivité, et donc de sauvegarder des emplois à long terme.

Un autre bénéfice des différentes actions est de valoriser la flexibilité du déploiement de notre personnel et, par conséquent, d'en conserver l'employabilité aussi longtemps que possible. Les deux parties sont gagnantes. Le personnel ne doit pas craindre la misère sociale lorsqu'il sera plus âgé et l'entreprise peut ainsi retenir le savoir et les compétences du personnel plus âgé.

Lorsque le personnel est heureux d'aller au travail, qu'il y va motivé, son taux de maladie a tendance à baisser.

Pour l'entreprise, il y a un autre aspect important : être perçu sur le marché du travail comme un employeur attractif. Les différents outils nous aident dans nos efforts. Mais les meilleurs porte-parole demeurent nos propres employés, surtout lorsqu'ils aiment travailler pour l'entreprise Hering et qu'ils le disent haut et clair au monde extérieur pour que la rumeur s'amplifie.

Antécédents et point de départ de l'initiative

Au départ, l'enjeu était celui d'une culture d'entreprise, de la manière dont elle traite son personnel. Le Groupe Hering est, depuis quatre générations, une entreprise familiale au sein de laquelle s'occuper du personnel a toujours été un vécu actif. L'affirmation que notre personnel est l'atout le plus important de l'entreprise ne se limite pas à exprimer un intérêt de pure forme. Elle se fonde sur un vécu qui est tissé d'un large éventail d'actions. Dans ce contexte, la confiance mutuelle est particulièrement importante.

Au cours des dernières années, l'évolution démographique a ajouté un autre élément très présent également dans notre entreprise. Face à cette situation, nous avons accéléré nos activités de recrutement et de promotion de jeunes afin de disposer d'un réservoir suffisant de stagiaires pour remplir les emplois vacants dans le secteur de la construction. L'allongement de la vie active a été une dimension prise en considération comme en témoigne l'introduction de comptes de crédits d'heures tout au long de vie active.

Les besoins et souhaits de notre personnel ont un impact important et nous les évaluons régulièrement dans le cadre d'enquêtes et d'interviews du personnel.

Mise en œuvre dans l'entreprise

L'introduction ou la mise en œuvre dans l'entreprise est un processus permanent. Les très nombreuses actions aujourd'hui à notre disposition ont été développées au fil des années et modifiées en fonction des problèmes ponctuels, différents, plus ou moins importants à certains moments et qui requièrent d'y conformer sa réaction.

La responsabilité revient à la direction de l'entreprise qui œuvre en coopération étroite avec la direction RH. Les problèmes sont habituellement développés dans des groupes de travail auxquels participent des employés de différents unités et groupes de fonction de notre entreprise. Une bonne coopération avec notre instance de représentation du personnel est également importante pour renforcer l'acceptation de ces actions par notre main-d'œuvre.

Groupe cible et participants

Par principe, tous les groupes de salariés sont concernés : des stagiaires aux employés de plus 55 ans. Il y a bien sûr des dimensions plus précises qui ciblent des groupes spécifiques d'employés telles que notre «TOP Training» pour jeunes cadres. Même notre personnel qui part en retraite est maintenu en contact avec l'entreprise : il reçoit notre publication mensuelle et est invité à notre fête de Noël.

Personne de contact :

Hering Bau GmbH & Co. KG
Nicole Trettner
Neuländer 1
57299 Burbach
Téléphone : +49 2736 27102
Courriel : nicole.trettner@hering-bau.de
www.heringinternational.com

APERÇU DES ACTIONS À HERING GROUP

Formation et marketing de la formation

- un total de 7 métiers industriels/techniques, 2 métiers commerciaux et 2 cours d'enseignement supérieur à double approche ;
- « journée d'initiation » pour les stagiaires qui commencent leur formation ;
- journée annuelle des filles ;
- formation régulière en classe ;
- séminaires complémentaires sur différents sujets (par exemple, les techniques d'apprentissage, les conflits, ce qu'il faut faire et ne pas faire) ;
- les visites des entreprises et les actions pour les enfants de maternelle ;
- la coopération avec les écoles ;
- les contacts avec différentes universités ;
- différents types de matériel d'information tel que dépliants, vidéos ;
- présence lors d'expositions de formation.

Formation continue

- « TOP Training » pour les jeunes cadres ;
- éducation et formation ciblée en fonction de notre stratégie d'entreprise, d'une part, et des finalités/ambitions personnelles des salariés, d'autre part (questions dans les interviews d'évaluation annuelles) ;
- organisation en interne de séminaires intersectoriels ;
- cibler la motivation du personnel plus âgé à poursuivre sa formation (proportion de participants de plus de 50 ans aux séminaires en 2009 = 25%).



Soutien au personnel

- enquêtes régulièrement organisées auprès du personnel ;
- « Modèle de partenariat » depuis 1971 (intéressement du personnel, prime de santé et d'autres avantages non matériels tels que des incitants aux suggestions de la part du personnel et une caisse sociale) ;
- une large palette d'horaires de travail pour le personnel ayant des enfants en bas âge ou des personnes à charge ;
- le télétravail ;

- 2 membres du personnel ont une fonction de conseils pour toutes les questions familiales ;
- coopération avec le Centre d'accompagnement/conseil « Questions de mariage, famille et vie » (Beratungsstelle "Ehe, Familie und Lebensfragen") ;
- programme de séminaires pour les parents ;
- promotion du congé parental pris par les hommes ;
- journées enfants pendant les vacances scolaires ;
- centre de vacances en Espagne (Costa Blanca) ;
- comptes de crédits d'heures accumulés tout au long de la vie.



Gestion de la santé et sécurité professionnelle

- objectif : promotion de la santé et de son apprentissage ;
- en 2010-2011 : quelque 60 cadres ont été formés à la gestion de la santé ;
- offre importante et diversifiée d'activités sportives (par exemple, matchs de football, volleyball de plage, marches nordiques) ;
- organisation régulière de journées consacrées à la santé ;
- participation à des activités externes (par exemple, courses entreprises AOK, actions « A vélo au travail ») ;
- centre santé au sein de l'entreprise ;
- offre de vaccins (grippe, méningite) ;
- analyses du lieu de travail ;
- un responsable du lieu de travail, notamment du travail sur écran ;
- cours contre le tabagisme ;
- cours de relaxation (par exemple, training autogène, relaxation musculaire progressive, siestes énergétiques) ;
- prime de santé ;
- couverture des questions de santé dans la publication de l'entreprise ;
- examens médicaux réguliers ;
- développement d'une gestion de la santé et de la sécurité professionnelle (AMS Bau).

POLITIQUE DE RÉTENTION DU PERSONNEL

Entreprise nationale gestionnaire de l'infrastructure (NRIC) Bulgarie

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

La politique de rétention du personnel a pour finalité de prêter la plus grande attention au personnel afin d'en améliorer la qualité en faisant la promotion d'un personnel bien formé, motivé et fidélisé, de réduire les départs volontaires et de remplir les fonctions vacantes.

Antécédents et point de départ de l'initiative

Suite à la division de l'entreprise ferroviaire nationale bulgare en deux entités séparées, opérateur ferroviaire (BDZ) et entreprise gestionnaire de l'infrastructure (NRIC), en janvier 2002, NRIC a commencé à concevoir une nouvelle base méthodologique ainsi qu'une politique efficace de suivi et de gestion flexible pour assurer de s'adapter à un cadre très mouvant. Parmi les grands objectifs, figurait la valorisation de la qualité du personnel en faisant la promotion d'une bonne formation et fidélisation du personnel. Malgré la tendance persistante à une ancienneté de plus de 20 années pour la majorité du personnel NRIC, on constate alors une pénurie de personnel ayant le niveau d'éducation requis pour la mise en œuvre d'activités précises dans l'entreprise. Très fréquemment, certains postes vacants dans le secteur des opérations demeurent vacants pendant plus de trois mois. 42% des départs sont volontaires et seuls 5% des nouvelles embauches sont des jeunes (de moins de 35 ans).

Mise en œuvre dans l'entreprise

La direction de NRIC décide alors qu'outre la politique qui se propose d'attirer les jeunes, il était important de développer une politique de rétention du personnel qui est crucial pour apporter une solution au problème de la pénurie de personnel qualifié. Certaines de ces actions en la matière ont une longue histoire. Ce programme social est initié par le personnel et mis en œuvre par une convention collective de l'entreprise qui a été précédée de négociations sur des jours de congé supplémentaires, des caisses sociales, des activités de loisir, etc. Progressivement, depuis 2007, le département RH a mis en œuvre trois nouveaux programmes : le **Programme Évaluation** est essentiel au développement moderne des ressources humaines. L'évaluation du personnel est une procédure normalisée pour chacune des entreprises et s'effectue annuellement. Pour encourager le personnel dont la performance est qualifiée d'« excellente », le NRIC prévoit des primes. Lorsque qu'une fonction de haut niveau est vacante, ce sont les personnes qui obtiennent les meilleures évaluations qui y sont promues. Par ailleurs, sont prévus un complément au salaire mensuel, un complément de congé annuel, une prime ponctuelle et la possibilité de valoriser leur qualification aux frais de l'entreprise. Le

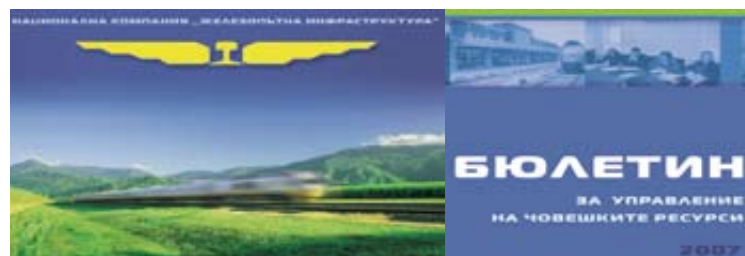
Programme de soutien financier pour la valorisation de la formation s'adresse au personnel actuel de NRIC qui suit une formation universitaire dans le secteur des transports. Cette offre ne s'adresse qu'au personnel qui a une ancienneté d'au moins trois ans dans l'entreprise. Le candidat est soumis en premier lieu à une procédure d'évaluation qui, si elle est approuvée, sera accompagnée d'une aide financière qui couvrira ses frais de formation pendant un semestre. Un contrat de fidélisation de 3 à 5 ans est ensuite conclu avec le personnel en question. Au cours des dernières années, l'entreprise a subi un processus de restructuration qui prévoit des transferts et mises en disposition de travailleurs. Dans son effort pour retenir le plus grand nombre de travailleurs, NRIC offre au personnel susceptible d'être licencié la possibilité de se **requalifier**. A cette fin, le département RH prépare une liste de cours de qualification en fonction des postes actuellement vacants ou qui seront vacants à l'avenir. Ainsi donc, un travailleur susceptible d'être licencié peut demander à suivre un cours qui figure dans la liste. En cas d'approbation par le directeur général, un contrat de fidélisation de 3 à 5 ans est signé par la personne qui occupe le nouveau poste.

Groupe cible et participants

Les Programmes sociaux et d'évaluation s'adresse à tout le personnel de l'entreprise ferroviaire gestionnaire de l'infrastructure (NRIC). Le Programme de soutien financier s'adresse au personnel qui suit actuellement une formation universitaire dans le transport ferroviaire. Le Programme de requalification est destiné au personnel susceptible d'être licencié dans le cadre de la restructuration de l'entreprise.

Personne de contact :

Federation of transport trade unions in Bulgaria (FTTUB/CITUB)
Daniela Zlatkova
106 Maria Louisa Blvd
Sofia
Téléphone : +359 2 9315124
Courriel : d.zlatkova@stsb.bg
www.stsb.bg



QUALIFICATION ET FORMATION

L'OUTIL INFORMATIQUE « SI-COMPETENCE MATRIX »

CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES ET DETECTION DES BESOINS DE QUALIFICATION

Une entreprise est tributaire du travail et de la qualification de son personnel. La structure des qualifications est toujours variable. Les innovations technologiques et nouvelles formes d'organisation du travail requièrent néanmoins une formation et qualification continue. Parallèlement, le personnel quitte l'entreprise suite à sa mise en retraite ou à la rotation naturelle du personnel. Ces départs laissent des vides dans la structure de qualification et ont donc une incidence négative sur la productivité.

Ce logiciel SI-Competence Matrix a été développé pour répondre à ces problèmes.

L'outil informatique : Si-Competence Matrix

Cet outil peut être utilisé pour déterminer :

- les compétences des membres du personnel, et
- son souhait et potentiel de développement.

La visualisation des résultats peut se décliner par personne, par département/division ou par entreprise.

L'outil permet d'élaborer une définition très large des compétences qui peuvent être mises en lien avec les qualifications officielles. Par conséquent, elles peuvent être cartographiées par degré d'importance pour une entreprise précise, pour les opérations d'un équipement ou d'une machine.

Les résultats s'affichent sous forme de matrice. Ils sont ventilés par membres du personnel dans l'entreprise/division/département, d'une part, et leurs compétences, d'autre part. Les niveaux de qualité de ces compétences se voient attribuer un code de couleur et de symboles. 4 niveaux de compétence peuvent être définis.

Definir les besoins de qualification par une comparaison entre les compétences réelles et ambitionnées

LES VALEURS CIBLES sont entrées dans le logiciel afin de les mettre au regard des compétences existantes. Elles sont utilisées pour définir les besoins quantitatifs de certaines compétences.

L'écart entre les compétences existantes et les valeurs CIBLES s'affiche automatiquement sous forme actualisée. Le logiciel détecte le nombre de personnes intéressées et le potentiel de qualification complémentaire. Lorsqu'une compétence révèle une pénurie de personnel, le logiciel analyse instantanément le potentiel suffisant ou non, disponible ou non.

Planification stratégique – développement du personnel

Par ailleurs, l'outil peut être utilisé pour se donner une perspective à long terme. Sur une période d'une à quinze années, le logiciel révèle la perte des compétences suite aux départs

Gegenwärtiger Stand		Anzahl	Interesse/ Potential	Anzahl	Interesse/ Potential	Anzahl
IST Stand	2010	5	0	10	0	3
Soll	2010	3		12		4
Abgleich		2		-2		-1
Zukünftiger Stand		Anzahl	Interesse/ Potential	Anzahl	Interesse/ Potential	Anzahl
IST Stand	2015	5	0	8	0	3
Soll	2015	8		8		2
Abgleich		-3		0		1

en retraite. Les usagers visualisent donc les domaines et les types de compétences qui nécessitent une intervention de l'entreprise. Le potentiel existant et disponible est évalué. C'est une analyse intéressante dans l'optique d'une pénurie de plus en plus marquée de personnel qualifié : le développement des ressources en interne aidera à gagner du temps et à éviter des processus de recherche souvent improductifs. La nécessité de recruter de nouveaux collaborateurs pourra ensuite, si nécessaire, envisager de se tourner vers le marché extérieur.

Il permet encore de mesurer les besoins en compétences pour l'avenir. Ils peuvent être visualisés sur la matrice :

- Les compétences sont-elles appelées à disparaître ou à être moins importantes ?
- Certaines compétences sont-elles appelées à se développer ou s'en ajoutera-t-il de nouvelles à l'avenir ?

Ce sont des informations importantes pour le recrutement et le développement du personnel et ces informations déclencheront et permettront une approche plus ciblée et systématique. Mais la matrice de l'entreprise doit être conçue et structurée avec le plus grand soin car la qualité des résultats dépend largement de la profondeur de la réflexion sur la structure. Le processus commence donc par la détermination des compétences nécessaires aujourd'hui et à l'avenir et se poursuit par la définition du niveau quantitatif requis de ces compétences.

Le logiciel SI-Competence Matrix constitue une base facile à utiliser et à ajuster dans le cadre de la réalisation de cet effort.

Personne de contact :

Soziale Innovation GmbH
Nina Moeller / Dr. Uwe Jürgenhake
Téléphone : +49 231 88086420

CONSULTATION SUR LA FORMATION CONTINUE : QUALI X – BILDUNG UND ZUKUNFT ENG VERBUNDEN

Initiée par Tarifgemeinschaft TRANSNET/GDBA (desormais EVG) et Arbeitgeberverband der Mobilitäts- und Verkehrsdienstleister e.V. Financée par le Fonds zur sozialen Sicherung für Arbeitnehmer der Mobilitäts- und Verkehrsdienstleister e.V. Organisée par EVA Académie.
Allemagne

Antécédents de l'initiative

TRANSNET/GDBA et AgvMoVe se sont proposé de promouvoir l'employabilité de leur personnel grâce à la formation continue. Les évolutions économiques et techniques dans le secteur ferroviaire modifient les exigences et les structures du personnel au sein des entreprises. Dans de nombreuses entreprises allemandes, la moyenne d'âge du personnel s'élève et il est de plus en plus difficile de recruter des jeunes. Pour multiplier les possibilités sur le marché du travail et retenir le personnel, les perspectives de carrière sont importantes. Le personnel peut souhaiter développer ses capacités professionnelles mais dans de nombreux cas, il ne connaît pas les possibilités de développement au sein de l'entreprise. Ce projet a donc été lancé pour informer le personnel des possibilités de formation professionnelle afin d'augmenter son taux de participation aux mesures mises en place. Le projet a commencé en 2009.

Organisation et suivi dans l'entreprise

La Caisse de sécurité sociale a créé un programme appelé « Quali X – Bildung und Zukunft eng verbunden » pour informer le personnel des perspectives professionnelles dans le secteur des transports et des offres de formation continue. Sept conseillers ont été choisis pour leur connaissance de la structure de l'entreprise Deutsche Bahn AG. Ils sont spécialisés dans les possibilités de développement et les offres de formation, non seulement dans les transports mais également dans les possibilités plus individualisées. Ces conseillers ont un bureau dans sept régions allemandes et offrent un service de conseil aux personnes. Après la prise de contact, le processus de consultation se décline ensuite en une phase de préparation, de consultation et un suivi au fil du processus de prise de décision et de la formation. Lors de la prise de décision, la situation de la personne et l'étape de sa vie sont prises en considération tout comme ses forces, ses finalités et ses visions.

Les activités de relations publiques, telles que les présentations, les publications et les ateliers servent à communiquer l'offre du projet au personnel, à ses représentants et aux directions des ressources humaines. Les demandes de consultation n'ont cessé d'augmenter grâce à ce travail de relations publiques, entre autres.

Groupe cible et participants

L'offre s'adresse à tout le personnel couvert par la convention collective dite de longue durée et affilié à EVG. Les conseillers ont été choisis par la Caisse de sécurité sociale et EVA. Les multiplicateurs sont les membres du personnel, leurs représentants et le directeur des ressources humaines.

Avantage pour l'entreprise et le personnel

Les finalités sont d'offrir aux personnes une perspective dans l'entreprise et d'accroître leur employabilité. Un personnel bien qualifié et motivé est un avantage pour l'entreprise. Les postes vacants peuvent être attribués à du personnel de l'entreprise pour lui permettre de se développer et de développer sa carrière en interne, et ainsi de se doter également d'une meilleure couverture de sécurité sociale à l'avenir.

Quali X – Angebot



✗ **Informationen geben**
zu Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten
Aufzeigen möglicher beruflicher Perspektiven durch
Weiterbildung

✗ **Bildungsberatung durchführen**
Individuell, regional und vor Ort (7 Regionen)

✗ **Persönlich – Lebens- und
Berufsphasenorientiert**
Qualifizierung, Entwicklung und Perspektiven werden
selbstreflektiert und selbstwahrnehmend erarbeitet

✗ **Unterstützung geben**
bei Entscheidungsfindungen, Kontaktaufnahmen,
Antragsformalitäten sowie Coaching während der
Weiterbildungsmaßnahme

Personne de contact :

Pia Dittrich
Directeur du projet
Weilburger Str. 24
60326 Frankfurt/Main
Téléphone : +49 69 13392228
Courriel : pia.dittrich@eva-akademie.de

TRAIN@RAIL

NMBS/SNCB Belgique

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

Assurer et garantir une **qualité** élevée des formations

Antécédents et point de départ de l'initiative

- Règlement HR et garanti par le "Statut du personnel"
- Les accords sociaux avec les organisations reconnues

Mise en œuvre dans l'entreprise

Les domaines d'activité

Assurer et garantir une **qualité** élevée des formations

- **Perfectionnement**
 - Formation en langues (conducteurs de trains, accompagnateurs,..)

(En outre, le personnel désireux de parfaire sa connaissance d'une deuxième langue nationale se verra offrir la possibilité de suivre, sous l'égide de Train@Rail, un enseignement facultatif spécifique en dehors des heures de service – protocole d'accord social 2008-2010.)

- Formation en bureautique (travailler avec l'ordinateur)
- Formations et cours spécifique sur mesure (coaching,...)
- Épreuves de sélection (épreuves de promotion,...)
- **Management & Leadership**
 - Trajets de formation sur mesure axés sur les compétences comportementales des cadres et des experts
 - Formations professionnelles
- **Le Conseil National de la Formation (CNF)** est un organe de concertation paritaire qui examine les principaux trajets de formation. Les directions des 3 sociétés au sein du Groupe SNCB y sont représentées, ainsi que les organisations reconnues.

Le CNF propose une plate-forme de discussion dans laquelle le Groupe SNCB expose ses objectifs en matière de formation, compte tenu des intérêts du travailleur.

le CNF assure le soutien administratif, les contacts avec les instances concernées, la diffusion d'informations nécessaires comme les plans de renseignement & les indices de formation et l'organisation de la concertation sociale.

Groupe cible et participants

- Un plan d'enseignement pour chaque profession
- Pour chaque profession nouvelle, la négociation paritaire pour un plan d'enseignement
- Pour des adaptations des attributions d'une profession, l'adaptation du plan d'enseignement par la négociation paritaires

Personne de contact :

NMBS-Holding
Train@rail
Putterij 23
1000 Brussel



LA CONVENTION COLLECTIVE SUR LA QUALIFICATION

**FS
Italie**

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

En 2006, le Groupe FS a conclu une convention d'apprentissage avec les organisations syndicales dont la finalité était de qualifier des jeunes de 18 à 29 ans, grâce à une formation théorique et pratique qui devait valoriser leurs qualifications et leurs compétences techniques et professionnelles. Un axe important de cet accord était une meilleure intégration de la formation théorique et pratique pour en assurer une bonne qualité.

Antécédents et point de départ de l'initiative

La finalité de la convention collective, signée entre le Groupe FS et les organisations syndicales en 2006, était de qualifier des jeunes grâce à une formation théorique et pratique, et d'en promouvoir ainsi l'accès au monde du travail.

Mise en œuvre dans l'entreprise

La Convention prévoit que les contrats d'apprentissage couvrent la plupart des profils d'emploi à l'exception du bas et du haut de l'échelle.

L'apprentissage dure de 29 à 46 mois.

Pendant une période de 18 mois, les apprentis sélectionnés reçoivent un « salaire de débutant » inférieur à celui du niveau barémique prévu pour la fonction.

Au terme de la période d'apprentissage, un test d'aptitude est prévu. Il est obligatoire.

La formation se divise en formation sur le tas et hors du contexte de travail. La formation théorique couvre les éléments de base de la sécurité professionnelle. Elle ne peut être inférieure à 150 heures par an (il s'agit d'une moyenne et les heures de formation sont rémunérées). Chaque profil professionnel a su propre parcours de formation.

La formation pratique se réalise avec l'accompagnement d'un tuteur de l'entreprise qui est un travailleur qualifié qu'elle désigne. Il a donc un rôle d'accompagnement tout au long de la période d'apprentissage. Chaque tuteur se voit confier un maximum de cinq apprentis.

20% des activités d'apprentissage sont consacrés à la formation, le reste du temps étant consacré au travail.

Pour son activité de travail, l'apprenti doit obtenir les certifications qui correspondent aux profils professionnels.

Actuellement, l'apprentissage est la voie d'accès normale à la plupart des profils professionnels.



Groupe cible et participants

Des jeunes de 18 à 29 ans.

Personne de contact :

FS

Italo Inglese

Piazza della Croce Rossa, 1

Rome

Téléphone : +39 06 44105585

Courriel : i.inglese@ferroviedellostato.it

FORMATION DES AGENTS DES PREMIERS NIVEAUX DE QUALIFICATION

**SNCF
France**

Les bénéfiques pour l'entreprise et son personnel

1- Développer l'employabilité des agents notamment des salariés les plus fragilisés en favorisant le développement de leurs compétences et en les inscrivant dans des logiques d'évolution professionnelle et de projet.

2- Rendre l'agent capable de suivre des formations métiers ou promotionnelles pour lesquelles actuellement il ne dispose pas des pré-requis ou de la confiance nécessaire en ses propres capacités en lui redonnant de l'assurance dans ses capacités d'apprentissage, en le préparant à un élargissement de ses compétences.

Antécédents et point de départ de l'initiative

Dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle, d'évolutions des métiers vers une plus grande maîtrise technique, et de reconversions d'agents vers les métiers du service et du matériel impliquant une professionnalisation accrue, les populations les moins qualifiées apparaissent comme les plus fragiles en terme d'adaptabilité durable.

Or le développement des compétences est indispensable pour consolider les parcours professionnels, permettre des évolutions promotionnelles, et pour permettre l'évolution vers d'autres métiers notamment pour ceux exerçant des métiers pénibles.

C'est pourquoi un des axes prioritaires de l'accord formation est de «favoriser le développement des compétences de agents des premières qualifications et les inscrire dans des logiques d'évolution professionnelle de projet».

Mise en œuvre dans l'entreprise

Un nouveau dispositif de formation des agents des premiers niveaux de qualification a été mis en place en avril 2010 pour mieux en prendre en compte les dimensions métiers des branches et mieux cibler les populations prioritaires.

Il comprend des formations de remise à niveau parmi les domaines suivants :

- Formation visant à améliorer les capacités d'apprentissage (Apprendre à apprendre)
- Français
- Mathématiques
- Initiation à l'environnement informatique
- Initiation à la bureautique (Word, Excel, Powerpoint)
- Bases de l'électricité
- Bases de la mécanique

Les managers sont au cœur du dispositif : ils identifient au sein de leurs équipes les agents susceptibles de bénéficier de cette formation et avec l'appui du coordinateur formation, ils les aident à déterminer leurs besoins, et formalisent leur parcours formation.

La durée de la formation est à déterminer pour chaque agent en fonction des compétences à acquérir. Le niveau des formations est adapté aux besoins individuels des agents et permet de tenir compte de ceux qui sont le plus en difficulté.

Les agents qui suivent ces formations sont volontaires. Les formations se déroulent sur le temps de travail.

Groupe cible et participants

Les agents situés sur les premiers niveaux de qualification, et qui répondent à des critères fixés par les différentes branches (exemples : agents sans diplôme, agents fragilisés en raison de l'évolution de leurs métiers : métiers sensibles ou pénibles)

Personne de contact :

SNCF

Barbara Grau

44 rue de Rome

75 008 Paris

Téléphone : 33 1 53427365

Courriel : barbara.grau@sncf.fr

www.sncf.com

DIRECTION
DES RESSOURCES HUMAINES



DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DES SECONDES PARTIES DE CARRIÈRE

**SNCF
France**

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

Permettre à tout agent de se construire un projet professionnel dans l'entreprise et de développer son employabilité tout au long de sa vie professionnelle et notamment en seconde partie de carrière.

Lui offrir la possibilité de s'interroger après une quinzaine d'années d'expérience sur la suite de son parcours professionnel, en capitalisant et en développant ses compétences pour s'investir dans un métier motivant et pérenne.

Pour l'entreprise, c'est le parti pris du maintien de la motivation et des compétences tout au long de la vie professionnelle, c'est aussi un moyen d'anticiper les nécessaires évolutions des compétences des agents.

Antécédents et point de départ de l'initiative

Une nouvelle donne démographique avec un renouvellement démographique largement réalisé (60 000 jeunes ont intégré la SNCF depuis 1997) mais également une augmentation du nombre de seniors dans l'entreprise (conséquence de la prolongation d'activité au-delà de 55 ans suite à la réforme des retraites initiée en 2008), qui pose l'enjeu pour l'entreprise de la gestion équilibrée de tous les âges.

Un dispositif qui s'inscrit dans l'Accord Formation 2008-2011 dont l'objectif affiché est de permettre à tout agent de se construire un projet professionnel dans l'entreprise et de développer son employabilité tout au long de sa vie professionnelle, notamment en seconde partie de carrière, ainsi que dans le Plan d'Actions Seniors 2010-2011 qui vise à adopter une gestion active des âges notamment par des actions en faveur des salariés âgés

Mise en œuvre dans l'entreprise

Un dispositif en deux temps pour accompagner les agents en 2èmes parties de carrière dans la définition et la mise en œuvre d'un projet professionnel validé par l'entreprise:

Premier temps :

1- Après 15 ans de carrière, tout agent qui en fait la demande peut bénéficier d'un **Entretien Approfondi de Carrière (EAC)** avec un conseiller carrière ou un conseiller mobilité. Cet entretien lui permet de faire le point sur sa situation (parcours professionnel, activités réalisées, compétences acquises, formations suivies) ainsi que sur ses aspirations et ses contraintes. Aidé par le conseiller carrière ou le conseiller mobilité, l'agent définit ensuite son projet professionnel et les pistes d'actions pour le concrétiser. L'EAC peut déboucher sur la confirmation de l'orientation actuelle, un projet de mobilité, une évolution professionnelle, un projet de formation ou sur un **Bilan à Mi-Parcours Professionnel (BAMP)**.

2- Tout agent qui a bénéficié d'un EAC et qui souhaite aller plus loin, peut bénéficier d'un BAMP : un accompagnement individualisé réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise pour construire son projet professionnel pour sa deuxième partie de carrière. Ce bilan dure 20h en plusieurs rencontres réparties sur 2 à 3 mois.

Second temps :

3- Pour les agents de plus de 45 ans (ou avec 20 ans d'expérience), et qui ont validé un projet professionnel suite à un EAC et à un BAMP, la durée du crédit d'heures de formation au titre du DIF (Droit Individuel à la Formation) est portée à 300 heures par anticipation (contre 120 heures en règle générale).



Groupe cible et participants

Les agents en seconde partie de carrière ayant au moins 15 ans d'expérience professionnelle, quel que soit leur collègue (exécution, maîtrise ou cadre).

Et pour la troisième mesure, le droit à la formation allongé, les agents doivent être âgés de 45 ans et plus ou totaliser au moins 20 ans d'expérience professionnelle.

Personne de contact :

SNCF
Jean-François Le Ludec
44 rue de Rome
75 008 Paris
Téléphone : +33 1 53427329
Courriel : jean-francois.le-ludec@sncf.fr
www.sncf.com

SAUVEGARDER LES SAVOIRS PERTINENTS GRÂCE À « UN TRANSFERT SYSTÉMATIQUE DE SAVOIR-FAIRE »

Deutsche Bahn AG
Allemagne

Les bénéfiques pour l'entreprise et son personnel

The objective of know-how transfer is to safeguard relevant L'objectif du transfert de savoir-faire est de sauvegarder le savoir pertinent, crucial pour la bonne performance du département, de la filiale, voire de l'entreprise, grâce à une démarche efficace.

Un transfert systématique de savoir-faire assure :

- la valorisation de la qualité : grâce à des processus clairement définis de documentation du savoir,
- la valorisation de l'efficacité : grâce à un accès plus rapide aux informations, une distribution plus facile des documents et la facilitation de la coopération,
- des économies : le temps consacré à la recherche et à la correction des erreurs est moins important.

Antécédents et point de départ de l'initiative

- la ressource que constitue le « savoir » gagne en pertinence à l'heure d'une compétitivité accrue, de changements démographiques qui ne manquent pas d'avoir des implications pour l'entreprise,
- un nombre élevé de salariés, notamment dans les métiers techniques, partiront en retraite dans les prochaines années,
- une importante expertise quittera l'entreprise, voire se perdra,
- l'enjeu est de sauvegarder ce savoir grâce à un transfert systématique de savoir-faire,
- la question centrale : quelle connaissance est cruciale et quelle expérience se perdra sous l'effet d'une structure d'âge qui se modifie, voire d'autres fluctuations ?
- le savoir crucial = est celui qui est indispensable à la performance de l'entreprise, que seuls des petits groupes de

membres du personnel possèdent, voire des personnes isolées et qui ne peut être facilement reproduit ou disponible sur le marché (compte tenu des facteurs temps et coûts).

Mise en œuvre dans l'entreprise

Le projet s'inscrit dans le cadre de l'initiative RH appelée « Expérience DB ».

La sous-activité « Gérer le transfert de savoir-faire » a été déclinée en plusieurs étapes :

1. analyse du savoir-faire,
2. analyse des fluctuations,
3. analyse du besoin d'action,
4. identification des bénéficiaires du savoir-faire,
5. mise en œuvre/sélection des instruments (entretiens individuels, de groupes et utilisation de documents),
6. évaluation (retour au 1.).

Dans le cadre du projet, un guide destiné aux directions a été élaboré. Il s'intitule « Le transfert de savoir-faire ». Un des éléments les plus importants de ce guide est une boîte à outils, à instruments (étape 5.). Les critères de sélection des instruments ont été :

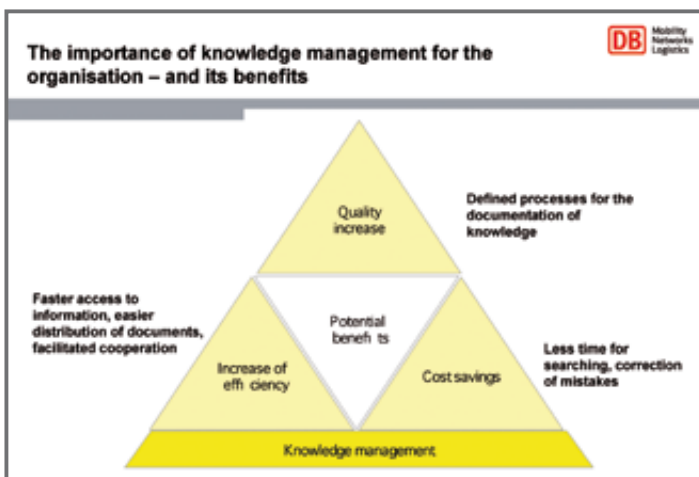
- les effets du transfert de savoir-faire,
- les coûts,
- le temps,
- le temps nécessaire à la préparation,
- la dimension du groupe cible.

Les différents instruments sont décrits dans le guide suivant une grille commune : brève description, typologie de l'instrument, mesures d'accompagnement, avantage, conditions préalables, limites et coûts.

Groupe cible et participants

Le personnel d'encadrement de tous les départements qui recèle de connaissances-savoirs d'une importance cruciale et qui présente une situation démographique également importante pour l'équipe, le département, voire la filiale.

Au départ, un projet pilote a été choisi. La responsabilité de la sélection et de l'évaluation des instruments relève du supérieur hiérarchique, directeur des opérations.



Personne de contact :

DB Mobility Logistics AG
DB Training, Learning & Consulting
Dietmar Fürste
Head of Central Services
Solmsstr. 18
60486 Frankfurt/Main
Téléphone mobile: +49 160 974452186
Courriel : Dietmar.Fuerste@deutschebahn.com
www.db.de

KNOW-HOW-TRANSFER

A quelle fin ?

Ledit « Transfert de connaissances en tandem » est un outil destiné à la qualification et première formation de nouvelles embauches mais aussi de salariés expérimentés. Ce sont des mesures de formation sanctionnées par un certificat de formation professionnelle. Elles doivent être considérées comme un élément de construction dans la planification de sa carrière dans l'entreprise. Ses objectifs sont d'assurer un transfert de savoir empirique de personnes employées plus âgées vers des plus jeunes, et de valoriser la flexibilité de l'emploi des jeunes et des moins jeunes. Les formes d'apprentissage en lien direct avec l'emploi se sont avérées plus indiquées qu'une formation continue plus théorique.

Comment, ou et qui ?

Lieu d'apprentissage : l'entreprise

Formateurs : des salariés expérimentés avec un haut niveau de savoir empirique

Apprenants : tous les salariés.

Ceux qui ont occupé l'emploi donnent une formation sur le tas et orientent leurs collègues. Ils sont les experts. Ils ont le savoir-faire, le savoir empirique et concret nécessaire à la réalisation d'un bon travail dans le cadre de l'emploi concerné.

Cartographie des compétences et définition des besoins de qualifications

Conditions d'une qualification systématique :

- identification des porteurs du savoir,
- identification des personnes à former.

L'identification claire des employés capables de remplir les fonctions dans le cadre d'un emploi et du nombre d'employés nécessaires à différents emplois permettent de dresser un plan de qualification qui sera la base de ces tandems de connaissances/savoir.

Preparation

Compilation commune de manuels de formation

Qui explique ce matériel de formation ? Le salarié expérimenté. A-t-il/elle tout en tête pour ce faire ? Certain(e)s sans doute mais d'autres pas nécessairement. Les tuteurs sont donc aidés sur la voie de la conception de la notion de qualification – ou reçoivent des lignes directrices qui leur permettent de s'orienter au fil de cette qualification. Pour élaborer des lignes directrices utiles, ils doivent se mettre à la place des nouveaux venus. Cette tâche qui consiste à expliquer son propre emploi à un nouveau venu change tout à fait l'optique dans laquelle les experts le considèrent. Les tuteurs deviennent d'une certaine manière des apprenants sur leur lieu de travail. En conclusion de ces préparations, un **manuel « Transfert de savoir en tandem »** est produit pour chaque emploi. Ce manuel est

utilisé en tant que matériel de formation au cours de la qualification pour l'emploi concerné.

Ateliers méthodologiques

Par ailleurs, les tuteurs sont formés aux contraintes et règles, aux méthodes et astuces de ce transfert de savoir en tandem au cours d'un atelier méthodologique.

Qualification non associée directement à l'emploi

La maîtrise totale de son emploi n'est possible que lorsque la personne est capable de positionner son emploi dans la structure globale de l'entreprise en termes de fonctions dans le cadre d'un processus plus large, de processus en interaction et des spécificités de son travail et activités. Cette connaissance ne peut s'acquérir uniquement sur le tas. Cela vaut également pour la perception de l'importance d'un emploi dans un cadre économique plus large et une optique de qualifié. C'est la raison pour laquelle, des séminaires organisés par l'entreprise sur des questions dissociées de l'emploi soutiennent tout cet effort de transfert de savoir.



Qualification sur le tas : phase tandem

Au cours de cette phase, se créent des tandems de savoir et sont organisés les calendriers et horaires des formations & la mise en œuvre de la qualification. Une réflexion menée régulièrement en commun aide dans la planification des étapes ultérieures. Un échéancier peut être élaboré en précisant les niveaux de contenu à atteindre et les étapes à franchir. Dans le secteur de la vente au détail, de la logistique et de la métallurgie, ce concept a été utilisé des centaines et des centaines de fois.

Personne de contact :

Soziale Innovation GmbH
Nina Moeller / Dr. Uwe Jürgenhake
Téléphone : +49 231 88086420

PROMOTION DE LA SANTÉ

ANALYSE DE RISQUE

NMBS/SNCB
Belgique

Les bénéfiques pour l'entreprise et son personnel

Quelles conclusions peut-on tirer d'une analyse de risque ?

Une analyse de risque permet d'identifier :

- quels sont les risques
- qui court un danger du fait ces risques
- ce qui est prioritaire
- si le risque est suffisamment maîtrisé
- dans la négative : quelles sont les possibilités qui existent pour réduire ce risque
- si des mesures doivent être prises afin d'offrir une meilleure protection aux travailleurs

Antécédents et point de départ de l'initiative

Directive 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail

Article 5

Disposition générale

1. L'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail.

Au terme de la loi sur le bien-être du 04.08.1996 (Belgique), il y a lieu de promouvoir le bien-être dans huit domaines.

Ces domaines sont :

- Sécurité du travail
- Protection de la santé du travailleur
- Charge psychosociale engendrée par le travail
- Ergonomie
- Hygiène du travail
- Embellissement des lieux de travail
- Environnement
- Brimades et harcèlement sexuel au travail

Mise en œuvre dans l'entreprise

Qu'est-ce qu'une analyse de risque ?

Une analyse de risque est une étude systématique :

- des dangers susceptibles de provoquer des lésions ou dégâts
- de la possibilité d'éliminer ces dangers
- de la manière de les éliminer
- des mesures qui peuvent ou doivent être prises pour éviter que le danger cause des dégâts ou provoque des lésions.

Quelle fréquence pour une analyse de risque ?

- Une fois tous les cinq ans. Toutefois, en cas de changement de la situation sur le lieu de travail susceptible de modifier les risques, l'analyse de risque doit être réitérée. Une analyse de risque peut notamment être demandée chaque fois

que des tâches nouvelles sont attribuées au travailleur ou que des fonctions nouvelles sont créées. L'analyse doit être faite pour tous les lieux de travail.

Qu'implique pour l'employeur l'obligation de prévention ?

L'employeur doit prendre les mesures nécessaires à la protection de la sécurité et de la santé des travailleurs.

Il doit donc garantir :

- La prévention des risques professionnels
 - La diffusion de l'information et la formation
- L'organisation et l'acquisition des moyens nécessaires

Groupe cible et participants

Sur quoi portent les mesures de prévention ?

- L'organisation de l'entreprise ainsi que des méthodes de travail et de production
- La conception, l'aménagement et l'adaptation des lieux de travail
- Le choix et l'utilisation des instruments de travail,...
- La charge psychosociale (stress) engendrée par le travail
- La compétence, la formation et l'information de tous les travailleurs
- Les procédures de secours.



Personne de contact :

NMBS-Holding
CPS (Corporate Prevention Services)
Frankrijkstraat 97
1070 Brussel
Téléphone : +32 2 5252557
Courriel : cps@b-rail.be

ANALYSE DE RISQUES

**Société Nationale des Chemins
de Fer Luxembourgeois
Luxembourg**

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel
**Diagnostiques et conclusions établis par des consultants
externes:**

- Aides aux facteurs humains et organisationnels touchant le personnel
- Définition du plan d'action et des modalités d'opérationnalisation
- Précision des actions-solutions identifiées
- Formation future: amendements
- Amélioration des moyens utilisés pour la sélection des candidat(e)s
- Meilleure présentation des métiers
- Recyclage des interviewers
- Optimisation des flux d'information vers le Centre de formation
- Elargissement de la coordination entre formateur et patron de stage
- Revalorisation de l'image des métiers
- Redéfinition des campagnes de communication
- Suivi continu de l'effectif du personnel opérationnel
- Recrutements mieux ciblés, coordonnés et organisés
- Augmentation des capacités de formation et d'encadrement
- Echanges de vue avec le personnel affecté

Antécédents et point de départ de l'initiative

Pénurie de personnel dans certaines filières

Mise en œuvre dans l'entreprise

- 2009



Groupe cible et participants

Métiers concernés:

- Personnel de conduite des trains
- Personnel assurant des postes de sécurité
- Personnel d'accompagnement des trains
- Personnel assurant des postes à service irrégulier

Personne de contact :

SNCFL-Service RH
9, Place de la Gare
L-1616 Luxembourg
Téléphone : +352 4990 1
www.cfl.lu

UNE ENTREPRISE SAINES – COMMENT DÉPASSER LE STRESS EN LIEN AVEC LE TRAVAIL – PKP CARGO SA

PKP CARGO
Pologne

Les bénéfiques pour l'entreprise et son personnel

Le projet présente des avantages pour les employeurs et le personnel.

Cette démarche contribue à un meilleur état de santé du personnel grâce à la baisse du stress en lien avec le travail. Le perfectionnement de l'environnement de travail par l'élimination ou la diminution des facteurs psycho-sociaux de stress valorise la satisfaction au travail et, donc, la motivation, et améliore la qualité de la vie privée.

La meilleure productivité grâce à la diminution des absences, des présences passives, des maladies professionnelles et des accidents est un atout pour l'entreprise. La revalorisation de la culture de l'organisation, des procédures, du système de motivation et des modes de communication engendrent de meilleures conditions de travail, moins de stress.

Le projet est un partenariat entre le Conseil d'administration, les syndicats et le personnel.

Antécédents et point de départ de l'initiative

PKP CARGO SA se transforme en entité d'exploitation indépendante de logistique. La restructuration modifie la structure de l'organisation, le nombre des tâches et l'environnement de travail de nombreux salariés.

Pendant de nombreuses années, le CA de PKP CARGO SA met en œuvre des mesures de promotion de la santé de son personnel, telles que la multiplication des congés, la mise à la disposition de repas régénérateurs et d'un soutien financier aux activités de loisir du personnel et de ses familles.

Le projet « Une entreprise saine » révèle une nouvelle approche de la santé du personnel, identifie les facteurs de stress pour modifier l'environnement de travail et diminuer le stress au travail.

Mise en œuvre dans l'entreprise

La première étape est celle de la recherche d'un partenaire professionnel qui optimise l'environnement de travail en minimisant le stress. L'Institut de médecine du travail (Instytut Medycyny Pracy) est choisi pour ses longues années d'expérience.

Un groupe de 11 catégories professionnelles et 2000 salariés est sélectionné. Le personnel et les directions sont informés du travail. Sont alors recherchés les facteurs psycho-sociaux qui engendrent le stress par le biais d'un questionnaire et d'une enquête auprès du personnel.

Ces recherches aboutissent à l'élaboration d'une étude sur la notion de « Facteurs de déclenchement d'un stress psychosocial chez PKP CARGO SA ». Elle contient de nombreuses informations sur le stress en lien avec le travail et indique les

principaux groupes à risque. Les experts de l'Institut de médecine du travail présente les résultats au CA, aux représentants syndicaux et aux directeurs des départements administration et ressources humaines (Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi).

Les experts de l'Institut rencontrent ensuite des représentants des catégories professionnelles pour mettre au point des programmes de prévention qui proposent de restructurer l'environnement de travail, par exemple, en modifiant les procédures, les modes de communication entre les personnes et en introduisant des programmes de formation pour mieux gérer le stress au travail.

Enfin, la dernière étape est celle de l'introduction de mesures pour alléger le stress au travail dans les différentes unités de l'entreprise, et le projet est ensuite évalué.

Groupe cible et participants

Le projet s'adresse aux salariés de PKP CARGO. Les premières mesures de réduction du stress s'appliqueront en priorité aux catégories professionnelles les plus exposées au stress en lien avec le travail.

Personne de contact :

Roman Drażkowski

PKP CARGO SA

02-021 Warszawa, ul. Grójecka 17

Téléphone : +48 22 4742860

Fax : +48 22 4742865

Courriel : r.drazkowski@pkp-cargo.pl

INAPTITUDES PROFESSIONNELLES

**Société Nationale des Chemins
de Fer Luxembourgeois
Luxembourg**

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

Mesures applicables à l'égard des agents devenus inaptes en cours de carrière.

- La situation des agents devenus inaptes au cours de leur carrière, à l'exclusion de ceux dont l'inaptitude est imputable à un accident de service, est à régler comme suit:

Agents inaptes pouvant assurer normalement d'autres fonctions:

- Le Service RH, après consultation du médecin du Réseau, propose l'affectation à un poste dont les fonctions ne se heurtent pas à la nature ou à la cause de l'inaptitude.
- Après un délai de 6 mois, l'agent est considéré comme occupant définitivement le poste du nouvel emploi.
- Si l'agent devient inapte après avoir réussi à une épreuve de promotion, il conserve son droit à cette promotion qui est prononcée au moment où son rang de classement le permet.
- Si l'agent devenu inapte doit être versé dans une autre carrière, le droit à l'avancement en traitement de cette carrière n'est acquis que si l'intéressé remplit les conditions prévues à cet effet.
- Si le nouvel emploi est supérieur à l'ancien, l'agent ne bénéficie d'un traitement plus favorable qu'après avoir rempli les conditions générales d'accès à ce grade.
- En aucun cas, il ne peut invoquer le bénéfice du statut du personnel traitant des indemnités accordées aux agents assurant des fonctions supérieures à celles de leur grade.
- Pour le cas où l'inaptitude est due à une cause que l'agent aurait pu éviter (p. ex. alcoolisme, tabagisme, rixe, accident hors service), la remise à un grade inférieur entraîne la suspension de l'avancement biennal dans le grade où il rangeait.
- Il conserve le traitement de ce grade jusqu'au moment où sa nouvelle situation lui donne un avantage par rapport à la première.

Agents inaptes à l'exercice normal d'un emploi quelconque:

- Le maintien en service de cette catégorie d'inaptes ne pouvant se justifier, il est procédé à la mise à la réforme si les conditions prévues par le statut du personnel et le règlement sur les pensions sont remplies.

Antécédents et point de départ de l'initiative

Bilans d'évaluation spécifiques

- Le maintien et l'évolution des compétences du personnel constituent un enjeu de taille dans le domaine de la sécurité, de la qualité de service et de la sûreté.
- Le repérage, par l'encadrement, de difficultés professionnelles chez le personnel permet de déclencher un bilan d'évaluation dès les premiers signaux d'alerte.
- Ces bilans d'évaluation spécifiques s'intègrent dans le dispositif de veille des compétences.
- Ils permettent à l'encadrement d'obtenir:
 - Une actualisation du potentiel et des compétences du personnel qu'il gère
 - Une évaluation des risques liés à un maintien dans le poste.
 - Des préconisations quant aux solutions les mieux adaptées à la situation.
- Ils offrent au personnel la possibilité de trouver des issues aux difficultés rencontrées.

Mise en œuvre dans l'entreprise

- 1986: refonte de l'Ordre Général N° 3 ayant pour objet le reculement et l'avancement du personnel du cadre permanent des CFL.
- 1995: Mise en service du Service de psychologie

Groupe cible et participants

Métiers susceptibles de produire des agents inaptes à l'exercice normal de leur emploi normal:

- Personnel de conduite des trains
- Personnel assurant des postes de sécurité
- Personnel des postes pénibles aux abords de la voie
- Personnel d'accompagnement des trains
- Personnel assurant des postes à service irrégulier

Personne de contact :

SNCFL-Service RH
9, Place de la Gare
L-1616 Luxembourg
Téléphone : +352 4990 1
www.cfl.lu

RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE LA RÉADAPTATION, DE LA RÉÉDUCATION ET DU RECLASSEMENT DES AGENTS INAPTES POUR RAISONS DE SANTÉ

NMBS/SNCB
Belgique

Les bénéfiques pour l'entreprise et son personnel

Requalification du personnel inapte à ses fonctions normales

Antécédents et point de départ de l'initiative

- Règlement pour l'ensemble du personnel garanti par le "Statut du Personnel"
- 1,25% des postes Holding, NMBS et Infrabel sont réservés
- L'agent peut refuser le reclassement = pension pour des raisons de santé

Deux principes de base

- **Inaptitude totale**
- **Inaptitude partielle**
 - Inapte partiellement pour ses fonctions
 - Inapte définitive pour ses fonctions
 - Inapte définitive pour tous les fonctions (retraite)
 - Formation dans le nouveau siège de travail

Mise en œuvre dans l'entreprise

- Par le règlement déjà applicable pour l'ensemble du personnel garanti par le «Statut du personnel»

Nouvelle initiative : doit encore être finalisé : **Protocole d'accord social 2008–2010**

Requalification du personnel inapte à ses fonctions normales

Un certain nombre de règles ont été paritairement élaborées dans le but :

- de faciliter le respect du quota de 1,25 % de postes du cadre à réserver aux agents déclarés médicalement inaptes à leurs fonctions normales
- d'adopter une politique de reclassement uniforme et optimisée.
- une étude visant à la possibilité de remettre les agents médicalement inaptes en activité dans des fonctions les plus proches possibles des leurs, et dans leur propre direction, et par conséquent d'éviter la requalification non souhaitée de collaborateurs ayant acquis **une grande expertise ferroviaire**.
- la possibilité de créer des postes spécifiquement réservés aux agents qui se trouvent dans la situation évoquée ci-dessus, de sorte qu'ils puissent assurer, par une sorte de **compagnonnage, le coaching et l'accompagnement de leurs collègues débutant dans la profession**.
- une formule permettant de consacrer officiellement la notion de «travail à temps partiel pour raisons médicales» Dans certaines circonstances, ce dispositif devrait permettre une meilleure réadaptation de l'agent à la vie professionnelle

Groupe cible et participants

- Règlement pour l'ensemble du personnel

Personne de contact :

NMBS-Holding
Frankrijkstraat 85
1060 Brussel



MONDE DE LA SANTÉ DB (HEALTH WORLD PROJECT)

**Deutsche Bahn AG
Allemagne**

Les bénéfiques pour l'entreprise et son personnel

Il s'agit d'un véritable portefeuille de mesures de valorisation de la santé de notre personnel employé et cadre. En l'absence de mesures pour réduire le taux de maladie dans l'entreprise, il poursuivra son envolée, fera baisser la productivité et donc la compétitivité de l'entreprise ainsi que ses possibilités d'emploi.

Pour le personnel, ces mesures de valorisation de la santé sont perçues comme un soutien aux efforts qu'il consent pour maintenir son employabilité. Les initiatives propres du personnel sont accompagnées de la mise à la disposition des connaissances nécessaires, d'un cadre positif pour les activités à venir et de la mise en œuvre systématique de mesures d'amélioration de la santé dans les processus RH.

Mise en œuvre dans l'entreprise

Dans le cadre d'une initiative stratégique RH sur les changements démographiques, ce projet a été développé par des cadres supérieurs et des spécialistes. Ainsi donc, dès le départ, la direction au plus niveau lui a prêté une attention toute particulière. Les actions déjà en place et couronnées de succès ont été systématiquement mises en relation avec de nouvelles idées.

Les interviews du personnel, la formation des cadres et les incitants à la promotion de la santé du personnel décidés par les cadres ont été systématiquement mis en cohérence.

Des problèmes de mise en œuvre durable au niveau national ont vu le jour avec l'avènement de la crise économique en 2009 et les réductions de coûts qu'elle a imposées, qui ont obligé à revoir le calendrier, les délais de mise en œuvre. De nombreuses actions entreprises ont également révélé que la santé et la responsabilité personnelle sont « difficiles à vendre » et que des efforts importants s'imposent pour motiver le personnel et obtenir son adhésion au projet.



Antécédents et point de départ de l'initiative

En tant qu'entreprise de transport aux activités multiples, qui sont autant de défis pour le corps et l'esprit humain, Deutsche Bahn AG est très touchée par les changements démographiques. L'âge moyen de ses salariés est à la hausse, il devrait être de quelque 50 ans dans un avenir proche. Tant l'entreprise que le personnel doivent donc conjuguer leurs efforts pour maintenir l'employabilité des personnes employées jusqu'à l'âge légal de la retraite. Sur la base de l'initiative européenne des partenaires sociaux relative à l'employabilité dans le secteur ferroviaire, une initiative stratégique globale a été lancée afin d'identifier de nouvelles voies de gestion de la santé.

Groupe cible et participants

- les cadres qui ont des responsabilités RH,
- les directeurs qui ont des responsabilités opérationnelles dans les établissements,
- le personnel d'opérations et qui occupe des fonctions clés.

Personne de contact :

Deutsche Bahn AG
Dr. Christian Gravert
Potsdamer Platz 2
D – 10785 Berlin
Téléphone : +49 30 29761399
Courriel : christian.gravert@deutschebahn.com
www.db.de

APTITUDE PHYSIQUE AU TRAVAIL DANS LE CADRE DE L'INTEROPÉRABILITÉ FERROVIAIRE

Le promoteur de ce projet est la RFI S.p.A. (Groupe FS) Italie

Le projet a une envergure européenne et son développement concerne les entreprises ferroviaires européennes et les entreprises gestionnaires d'infrastructures.

Les bénéfices pour l'entreprise et son personnel

L'axe essentiel du projet est de définir des lignes directrices communes en matière d'examen médicaux en fonction de l'âge des conducteurs de trains du système ferroviaire de l'Union européenne.

Les activités du projet ont pour finalité de rédiger des lignes directrices pour les unités médicales européennes agréées :

1. des protocoles médicaux sur les pathologies les plus fréquentes en fonction de l'âge du personnel (telles que des pathologies cardiaques, des maladies ophtalmologiques, etc.),
2. des critères communs d'évaluation des occurrences précises de maladies en fonction de l'âge,
3. l'acceptabilité de dispositifs médicaux précis (Classification statistique internationale des maladies et des problèmes de santé connexes de l'OMS, pacemaker, lentilles intraoculaires pour les opérations de la cataracte, etc.).

Tout le système ferroviaire de l'Union européenne tirera avantage d'une évaluation commune de l'aptitude physique en fonction de l'âge. Des lignes directrices communes peuvent promouvoir de meilleurs niveaux de sécurité des examens des facteurs humains

Antécédents et point de départ de l'initiative

Le cadre juridique du projet sont les exigences médicales de l'Annexe II de la Directive relative à la certification des conducteurs de trains assurant la conduite de locomotives et de trains sur le système ferroviaire de la Communauté.

L'Annexe II de la Directive 2007/59/CE ne prévoit pas :

- 1) les limites d'âge pour les conducteurs,
- 2) les différentes conditions en fonction de l'âge,
- 3) le cahier des charges des protocoles médicaux en fonction de l'âge

Mise en œuvre dans l'entreprise

Le projet n'a pas encore commencé au niveau européen. Au niveau de l'entreprise, les protocoles médicaux adoptés prévoient des mesures spéciales pour les pathologies plus fréquentes en fonction de l'âge.

Groupe cible et participants

Le groupe de travail chargé du suivi et de l'exécution du projet sera composé de médecins des chemins de fer employés dans les services médicaux qui travaillent pour ou au sein des plus importantes entreprises ferroviaires et des entreprises gestionnaires des infrastructures en Europe.

Personne de contact :

RFI S.p.A.
Gennaro Palma
via Pigafetta 3
00154 Rome
Téléphone : +39 6 57004200
Courriel : g.palma@rfi.it
www.rfi.it



PROMOTION DE LA SANTÉ SUR LE LIEU DE TRAVAIL AU SEIN DU GROUPE ÖBB

ÖBB-Holding AG
Autriche

Les bénéfiques pour l'entreprise et son personnel

Lors de la mise en place de cette promotion de la santé sur le lieu de travail au sein du Groupe ÖBB, l'objectif premier était de soutenir notre personnel dans la prévention au travail mais aussi en dehors de celui-ci. Ces actions ont permis de rehausser la satisfaction du personnel, sa santé et sa performance. Les retombées sur le succès de l'entreprise ont été positives.

Antécédents et point de départ de l'initiative

L'entreprise et les instances de représentation du personnel ont reconnu que le succès de l'entreprise reposait sur une bonne qualité du travail du personnel, qui ne peut être assurée sans une bonne santé et bonne forme. Par conséquent, les partenaires sociaux ont uni leurs efforts pour amorcer et développer le projet sur la promotion de la santé sur le lieu de travail. Sa mise en œuvre devait s'étendre de 2006 à 2010

Mise en œuvre dans l'entreprise

The implementation in the company took place over several La mise en œuvre dans l'entreprise se réalise en plusieurs phases. En premier lieu, il y a la phase du diagnostic (2006). Un accord d'entreprise a été conclu pour créer les conditions de mise en œuvre du projet. Il a été suivi d'une analyse des domaines importants. L'entreprise a été analysée, une enquête a été menée auprès du personnel et ont été compilées les données sur les absences pour cause de maladie. Ces résultats ont été utilisés lors de la phase de développement (2007-2009) pour discuter et définir des actions précises. Depuis 2009, des activités de gestion de la santé sur le lieu de travail ont été réalisées. En voici la déclinaison :

Cercles de santé

Ils sont composés de membres du personnel de différentes catégories professionnelles. Ils détectent les conditions de travail qui favorisent une meilleure santé et celles qui la défavorisent. Les ressources de promotion de la santé personnelle sont évaluées. Il s'agit d'un effort conjoint qui permet de proposer des solutions pertinentes et réalistes afin de valoriser la santé sur le lieu de travail.

Formation de multiplicateurs

Les multiplicateurs assurent que la communication se fasse du bas vers le haut. L'implication directe du personnel favorise une meilleure acceptation. Les données sur les besoins réels du personnel sont recueillies dans les divisions opérationnelles. Parmi les activités des multiplicateurs, figurent justement la promotion des cercles de santé et la mise à la disposition d'un accompagnement des exercices, un enseignement et un tutorat. Près de 1000 personnes ont été formées jusqu'à présent.

Groupes de travail

Les groupes de travail discutent également d'autres activités. Elles s'articulent autour de comportements ou de relations personnelles. La première catégorie comprend l'exercice physique, le régime alimentaire, le tabagisme, le stress et les facteurs psychologiques. La seconde catégorie couvre des sujets tels que la prévention de la toxicomanie, le personnel plus âgé, le personnel ayant des besoins spéciaux, les stagiaires, une gestion saine et le programme de formation des multiplicateurs.

Actions de sensibilisation

Des programmes de promotion de la santé personnelle sont mis à la disposition du personnel. Des semaines de promotion de la santé sont prévues au cours desquelles sont proposés des accompagnements en matière de régime alimentaire, d'exercices physiques, de gestion du stress et de tabagisme. Parmi les exercices physiques proposés, figurent le jogging, la marche, le vélo. Ces programmes connaissent de plus en plus de succès.

Sélection du personnel en bonne santé par type d'emploi

Afin de personnaliser des efforts proactifs en matière de soins de santé et d'en accroître l'efficacité, ÖBB réalise une sélection du personnel en bonne santé par type d'emploi (berufsortorientierte Gesundenuntersuchung, BOGU) en alliance avec des partenaires. Sont analysés par exemple les positions adoptées au cours du travail, les examens en 3 et 4D des positions de la colonne vertébrale, et des mesures isométriques sont réalisées de l'énergie du personnel pour également la promouvoir. Ce programme BOGU permet de détecter très en amont les facteurs qui mettent en danger la santé et la performance de la personne. Les troubles étant détectés très tôt et la sensibilisation au fil du temps de l'importance de la bonne santé pour la personne permettent d'améliorer la récupération.

Groupe cible et participants

La promotion de la santé au travail est un programme qui s'adresse à tout le personnel du Groupe ÖBB.

Personne de contact :

ÖBB-Holding AG	vida
Mag. Emmerich Bachmayer	Helmut Radlingmayr
Clemens-Holzmeister-Straße 6	Margaretenstraße 166
1100 Wien	1050 Wien
Téléphone : +43 93000 44028	Österreich
Courriel :	Courriel :
Emmerich.bachmayer@oebb.at	helmut.radlingmayr@vida.at
www.oebb.at	www.vida.at

CONDITIONS DE TRAVAIL

PROJETS D'ENTREPRISE SUR LES HORAIRES DE TRAVAIL

Deutsche Bahn AG
République fédérale d'Allemagne

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

Les projets horaires de travail de l'entreprise ont permis :

1. d'améliorer durablement la structure des conditions de travail et le déploiement des services opérationnels grâce à une meilleure attention aux intérêts individuels dans la planification du travail posté et des services, et donc un meilleur équilibre vie-travail ;
2. avec le personnel, de faire correspondre ses besoins et les exigences opérationnelles et commerciales de l'entreprise, définir des règles et critères fiables à cette fin ;
3. de valoriser le rôle des partenaires sociaux dans l'élaboration du temps de travail et le transfert de la négociation vers l'entreprise ;
4. de renforcer la culture d'entreprise par la prise de décision et mise en œuvre en commun de la planification ;
5. de rapprocher les points de vue dans l'intérêt de toutes les parties concernées.

Antécédents et point de départ de l'initiative

- a. Lorsque ces projets sont conclus à la table des négociations, la convention collective de janvier 2009 est en cours d'application. L'objectif est de concevoir des conditions de travail et de déploiement du personnel qui soient structurellement et durablement valorisées avec la finalité de parvenir à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
- b. Les résultats des enquêtes réalisées auprès du personnel révèlent que cette dimension de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est précisément considérée par le personnel comme susceptible d'importantes améliorations. Ces projets sur les horaires de travail de l'entreprise, d'application dans des établissements sélectionnés, doivent se solder par une valorisation tangible de la satisfaction du personnel.

Mise en œuvre dans l'entreprise

- développement d'un projet sur la base des résultats des négociations collectives ;
- harmonisation d'une structure globale du projet, de la communication et d'un cadre uniforme avec la participation de tous les secteurs et parties à la négociation ;
- adoption de principes précis pour le projet :
 - projets communs : égalité de traitement entre comités d'entreprise et employeurs,
 - participation active des personnes directement concernées = les salariés,
 - recherche de solutions adéquates et réalisables,

- organisation d'ateliers du personnel qui ne soient pas des plateformes d'expression de vœux pieux mais d'appréhension des effets de choix précis d'ajustement,
- coopération ouverte et confiante des parties pour la réalisation des objectifs du projet ;
- accord sur des actions (réglementation/modèle d'horaire de travail) dans l'entreprise ;
- transfert de questions de la table des négociations à l'entreprise ;
- lancement et enrichissement permanent d'un portefeuille de projets dans l'entreprise ;
- soutien du siège de l'entreprise aux applications locales du projet ;
- information générale et continue de l'avancement du projet et de ses résultats par les parties locales ;
- réunions et discussions permanentes avec les syndicats remontée d'informations ;
- information régulière et transparentes sur le projet dans sa globalité et ses déclinaisons locales, et échanges en vue de coordonner les différents niveaux de participation pour en garantir le succès et l'acceptation.

Groupe cible et participants

- mise en œuvre dans les différents secteurs de l'entreprise en ciblant le travail posté ou le travail posté en alternance (par exemple, le personnel mobile, du service à la clientèle du transport local, d'accompagnement des services de transport de longue distance, les conducteurs, de gestion de la circulation, de la signalisation, du service déplacements ;
- projets communs des partenaires (employeurs – comités d'entreprise) au niveau local.

Personne de contact :

Deutsche Bahn AG, HBT
Kai-Uwe Schulz-Bödeker
Potsdamer Platz 2
10785 Berlin

Téléphone : +49 30 2976161083 ou +49 16097440100

Courriel : Kai-Uwe.Schulz-Boedeker@deutschebahn.com
www.db.de

TEMPS PARTIELLE

NMBS/SNCB Belgique

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

Interruption de la carrière professionnelle
Aménagement de la fin de carrière

Antécédents et point de départ de l'initiative

- Réglementation HR
- La loi Belge
- Les accords sociaux avec les organisations reconnus

Mise en œuvre dans l'entreprise

SNCB-Holding

- Interruption complète
- Interruption partielle
 - 32h/semaine
 - a mi-temps
- Congé parentale
- Congé palliatif une période d'une mois (complete ou partielle)
- Congé soins pour un membre du ménage ou de la famille qui est gravement malade une période d'une mois (complete ou partielle)

Interruption de carrière = une allocation mensuelle de l'office National de l'Emploi

Aménagement de la fin de carrière

le bénéfice du droit au travail à temps partiel précité (32 heures par semaine) à partir de l'âge de 55 ans :

- aux agents des rangs 7, 8 et 9 ;
- aux agents des rangs 4 « inférieur », 5 et 6 qui travaillent en équipes successives.
- Pour le personnel de trains (droit de retraite à 55 ans après 30 ans de services de roulement)

Interruption de carrière = une allocation mensuelle de l'office National de l'Emploi

Personne de contact :

NMBS-Holding
Frankrijkstraat 85
1060 Brussel



TRAVAIL À TEMPS PARTIEL POUR LE PERSONNEL PLUS ÂGÉ

NS Nederlandse Spoorwegen Pays-Bas

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

Pour renforcer l'employabilité de son personnel plus âgé et allonger la vie active (jusqu'à 61-65 ans), NS a prévu la possibilité de recourir au travail à temps partiel.

L'espérance tant de l'employeur que du salarié est la possibilité de travailler plus longtemps en bonne santé, en jouissant d'un temps de compensation plus long ainsi que du temps à consacrer à d'autres fins.

Antécédents et point de départ de l'initiative

Au sein de l'entreprise NS, nous avons des conventions ventilées par groupes d'âge sur les éléments suivants :

- congés,
- horaires de travail,
- travail posté,
- divers.

La tendance en matière de congés annuels aux Pays-Bas est à réduire l'écart entre travailleurs plus âgés et moins âgés, une baisse envisagée pouvant atteindre 25 points et un budget personnel de repos (rémunéré) pour se consacrer à la formation, des achats, etc.

En ce qui concerne les horaires de travail, un contrat à temps plein couvre une semaine d'une moyenne de 36 heures. Le modèle normal est de 9 équipes de 8 heures sur deux semaines. Les salariés de 59 ans et plus travaillent 7,5 heures au lieu de 8 heures.

Pour le personnel de 55 ans et plus, des mesures spéciales de travail à temps partiel ont été prévues.

Chaque année, ce personnel peut choisir de travailler l'année suivante à temps partiel (« à la carte » est l'expression utilisée dans la convention collective de travail – CCT).

Le personnel de cette tranche d'âge, qui effectue un travail posté, travaille 32 heures par semaine en 4 équipes d'environ 8 heures.

L'employeur finance un maximum de 4 jours par an.

Le personnel finance ses congés, ses 30 minutes de réduction de temps de travail journalier.



Mise en œuvre dans l'entreprise

Chaque année et sur une base volontaire, les salariés plus âgés (55 ans et plus) peuvent choisir de travailler à temps partiel l'année suivante (« à la carte » est l'expression utilisée dans la convention collective de travail).

Le personnel de cette tranche d'âge **directement employé par l'entreprise**, qui effectue un travail posté, travaille 32 heures par semaine en 4 équipes d'environ 8 heures.

L'employeur finance un maximum de 4 jours par an.

Le personnel finance ses congés, ses 30 minutes de réduction de temps de travail journalier.

Quant au **personnel indirectement employé par l'entreprise**, il effectue un travail posté de 34 heures par semaine en 4 équipes de 8,5 heures par journée postée.

Groupe cible et participants

This agreement is directed to all employees.

Personne de contact :

NS

Bert Geene

Téléphone : +31 302353303

Courriel : bert.geene@ns.nl

ESPACES MOBILITÉ EMPLOI, EME

SNCF France

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

Grâce à une prise en charge individualisée et des formations renforcées, favoriser l'évolution professionnelle des agents en développant des parcours professionnels enrichissants et qualifiants, et en priorité pour ceux dont le poste est menacé. Faire en sorte que l'entreprise dispose des bonnes compétences au bon endroit et au bon moment et favoriser les mobilités fonctionnelles ou géographiques.

Antécédents et point de départ de l'initiative

Dans un contexte marqué par une évolution de plus en plus rapide des métiers et des compétences, par des restructurations internes qui amplifient le besoin de traiter l'employabilité notamment des personnes dont le poste est supprimé, et par des adéquations emploi-ressources calendaires, géographiques et en compétences de plus en plus complexes, l'enjeu majeur pour l'entreprise est de concilier l'exigence de compétitivité et la garantie de l'emploi par une politique axée sur la gestion active de l'emploi et des compétences : **Nouvelle Dynamique Métiers**.

Initiée en 2009, cette démarche est destinée à promouvoir la mobilité fonctionnelle et l'évolution des personnels, prioritairement pour ceux dont l'emploi est supprimé. Dans ce cadre, ont été mis en place des organisations dédiées (**les Espaces Mobilité Emploi**) pour prendre en charge individuellement les agents, et des formations renforcées pour favoriser l'accès aux métiers porteurs de l'entreprise et à des parcours professionnels qualifiants.

Mise en œuvre dans l'entreprise

Dans le cadre de Nouvelle Dynamique Métiers, 23 Espaces Emplois Mobilité (EME) ont été mis en place (un dans chaque région), ils sont constitués d'un réseau de 100 personnes dédiées (conseillers mobilité, responsables développement des compétences ...) au service des agents en mobilité et des branches. Leur mission est d'accompagner les agents en mobilité fonctionnelle ou géographique contrainte ou volontaire en leur :

- donnant la visibilité nécessaire sur les opportunités d'emploi à la SNCF et dans le groupe
- fournissant des prestations d'accompagnement individualisées et « sur mesure » qui leur facilitent l'élaboration et la concrétisation de projets professionnels réalistes,
- les maintenant en contact avec la réalité du travail tout au long de leur parcours de réorientation (des missions temporaires ou des stages découvertes métiers peuvent être proposés).

Les personnes dont le poste est supprimé sont prises en charge individuellement dans l'EME de leur région. Elles y sont détachées à temps plein. Après un bilan de son parcours et de ses compétences, l'agent est accompagné par un conseiller mobilité dans l'élaboration de son projet professionnel. Il peut bénéficier d'un ensemble de prestations (entretiens conseil, ateliers, découvertes métier, bilans de compétences, évaluation...). Une fois le métier cible et l'entité prenante identifiés, un contrat d'accueil est formalisée avec celle-ci. L'agent bénéficie alors de toutes les formations nécessaires (formations de remise à niveaux, formations pré-qualifiantes, formations métiers...) pour accéder à son nouveau métier. A l'issue de ce parcours pouvant atteindre 18 mois pour des formations lourdes, l'agent intègre sa nouvelle entité.



Groupe cible et participants

Pour tous les agents de l'entreprise, mais en priorité ceux dont le poste est menacé.

Les agents exécution et maîtrise sont reçus dans les EME régionaux, les cadres disposent d'un Espace de Développement des Cadres localisé à Paris.

Personne de contact :

SNCF
Stéphane Robin
34 rue du Commandant Mouchotte
75 014 Paris
Téléphone : +33 1 53253051
Courriel : stephane.robin@sncf.fr
www.sncf.com

MESURES D'AMÉNAGEMENT DES FINS DE CARRIÈRE

SNCF
France

Les bénéfiques pour l'entreprise et son personnel

Permettre aux agents, en particulier ceux ayant exercé des métiers pénibles, de transformer leur activité professionnelle en emploi à temps partiel ou de cesser leur activité par anticipation.

Leur offrir la possibilité de gérer et d'utiliser leur temps disponible en épargnant des jours de congés ou de repos pour financer un congé de fin d'activité avant le départ de l'entreprise.

Dans le contexte d'allongement de la durée d'activité professionnelle, pour l'entreprise, c'est disposer de mesures d'accompagnement des fins de carrière, notamment dans un vrai souci de protection de ceux ayant exercé des métiers pénibles pendant de nombreuses années.

Antécédents et point de départ de l'initiative

La réforme des retraites de 2008 entraîné le recul de l'âge moyen de départ en retraite à la SNCF, et une augmentation du nombre de seniors dans l'entreprise. (La proportion des plus de 55 ans est ainsi passée de 1.7% en 2007 à 4% en 2009). D'autre part, plus de 50% de l'effectif a exercé ou exerce un métier pénible.

Dans le cadre d'une politique de gestion active des âges (Plan Seniors), l'entreprise a adopté des mesures en faveur de la gestion de carrière des seniors, de la transmission des savoirs et des aménagements des fins de carrières avec un souci particulier de protection de ceux ayant exercé un métier pénible.

Deux accords collectifs ont ainsi été conclus en 2008 : sur l'aménagement du temps de travail en fin de carrière, et sur le compte épargne temps.

Mise en œuvre dans l'entreprise

- Un **accord collectif** conclu en 2008 sur **l'aménagement du temps de travail en fin de carrière** qui comprend deux dispositifs :

- 1- **La cessation progressive d'activité (CPA)** permet à un agent de transformer son activité professionnelle à temps complet en emploi à temps partiel avant de cesser son activité (soit sur trois ans : avec les premières années travaillées à 80% et la troisième à 60%, soit sur un an : avec une durée du travail de 50% ou la possibilité d'une cessation d'activité anticipée de 6 mois). Il perçoit alors une indemnité de CPA et a la possibilité de surcotiser pour valider un temps plein pour sa retraite. Pour les agents ayant exercé des métiers pénibles, l'indemnité de CPA est majorée et les cotisations retraites pour valider un temps plein sont prises en charge par l'entreprise. La durée de la CPA peut varier de 12 à 18 mois, selon le nombre d'années de tenue de postes à pénibilité.

- 2- **Le temps partiel de fin de carrière** peut être accordé pour une période de un à trois ans au-delà de l'âge d'ouverture des droits à la retraite. La durée du travail est de 91.4% d'un temps plein par attribution de journées non travaillées. Le temps partiel est décompté comme du temps plein pour la validation des droits à la retraite, l'entreprise prend à sa charge les cotisations.

- **Un accord collectif sur le compte épargne temps (CET)** conclu en 2008 : ce nouveau dispositif permet aux agents d'épargner leurs jours de congés ou de repos soit pour organiser des absences de courtes durées en cours de carrière, soit pour financer un congé de fin d'activité ou un temps partiel avant le départ en retraite. Dans le cas d'un financement d'un congé de fin d'activité ou de temps partiel avant cessation d'activité, l'entreprise majore son abondement de 50%.

Groupe cible et participants

Tout salarié avec au moins 23 ans d'ancienneté peut bénéficier des mesures d'aménagement du temps de travail en fin de carrière. Toutefois les agents ayant exercé des métiers pénibles constituent la cible prioritaire (90% des bénéficiaires de l'accord ont utilisé le dispositif de CPA formule fixe pénibilité leur permettant une cessation d'activité anticipée).

Tout salarié ayant au moins un an d'ancienneté peut ouvrir un CET.

Personne de contact :

SNCF
Marie-Pierre PHILIPPS
44 rue de Rome
75008 Paris
Téléphone : +33 1 53420363
Courriel : marie-pierre.philipps@sncf.fr
www.sncf.com

DIRECTION
DES RESSOURCES HUMAINES



CONVENTION D'ENTREPRISE SUR DES CRÉDITS D'HEURES À LONG TERME

**Deutsche Bahn AG; Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (Syndicat des travailleurs des chemins de fer et des transports, EVG)
Allemagne**

Les bénéficiaires pour l'entreprise et son personnel

Les partenaires sociaux ont conclu une convention d'entreprise sur des crédits d'heures à long terme pour le personnel de DB AG. Ces crédits d'heures permettent une conception plus flexible de certaines phases de la vie des membres du personnel. Ils sont utilisés pour gérer les futurs congés et absences du personnel sans perte de salaires. Des phases transitoires sont prévues dans la structure des horaires de travail et congés sabbatiques. Pour la gestion des droits accumulés dans le cadre de ces crédits d'heures à long terme, un compte crédit est créé pour chaque membre du personnel.

Antécédents et point de départ de l'initiative

La conclusion de la convention d'entreprise repose sur différents facteurs tels que l'accroissement de l'âge moyen de la population allemande et du personnel du Groupe DB et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs de l'entreprise.

Les parties à la convention de l'entreprise ont créé une institution commune sous forme d'un fonds d'actifs qui doit gérer et traiter les avoirs engendrés par ces crédits d'heures à long terme.

Mise en œuvre dans l'entreprise

Ces crédits d'heures à long terme permettent au personnel d'économiser une partie de leur rémunération car, en effet, ces économies ne sont pas imposables et sont exonérées des charges de sécurité sociale. Ils sont utilisés pour gérer, sans perte de rémunération, les futurs congés et absences. Outre les montants prélevés sur la rémunération normale du personnel, des paiements ponctuels ou d'heures supplémentaires peuvent être versés sur ces comptes crédit si la convention le prévoit. Des actifs de rémunération sont ainsi créés et peuvent porter un intérêt.

Un actif monétaire est ainsi créé pour chaque membre du personnel, pour gérer son compte de crédits d'heures à long terme. Cet actif est géré sous forme de rémunération/solde de rémunération et est alimenté également par un apport de l'employeur qui correspond à la part des primes de sécurité

sociale qu'il aurait dû payer si cet actif n'avait pas été créé. Le Fonds d'actifs est chargé de la gestion des crédits. Il fournit annuellement au personnel un état des lieux de son actif/solde de rémunération épargné et investi. Le crédit de rémunération ainsi accumulé et sa valorisation (les intérêts qu'il a engrangés) est soumis à une fiscalité différée, qui est celle prévue pour l'imposition des pensions.

Le crédit d'heures à long terme permet également de prendre des congés supplémentaires et d'y prélever des versements. Il peut être affecté à la compensation de la prépension, à la formation continue professionnelle et la qualification, aux exigences que peuvent engendrer les soins requis par des parents proches en application du §3 de la loi sur le temps consacré aux soins (aux proches) (Gesetz über die Pflegezeit), les soins aux enfants en bas âge en application du §15 de la Loi fédérale sur le congé et les prestations parentales (Bundeselternzeit- und Elternzeitgesetz) et à la réduction du temps de travail convenu contractuellement en application du §8 de la Loi sur l'emploi à temps partiel et l'emploi temporaire (Teilzeit- und Befristungsgesetz). Le personnel doit introduire une demande pour l'échelonnement des versements demandés au titre de ce crédit et des délais très précis doivent être respectés.

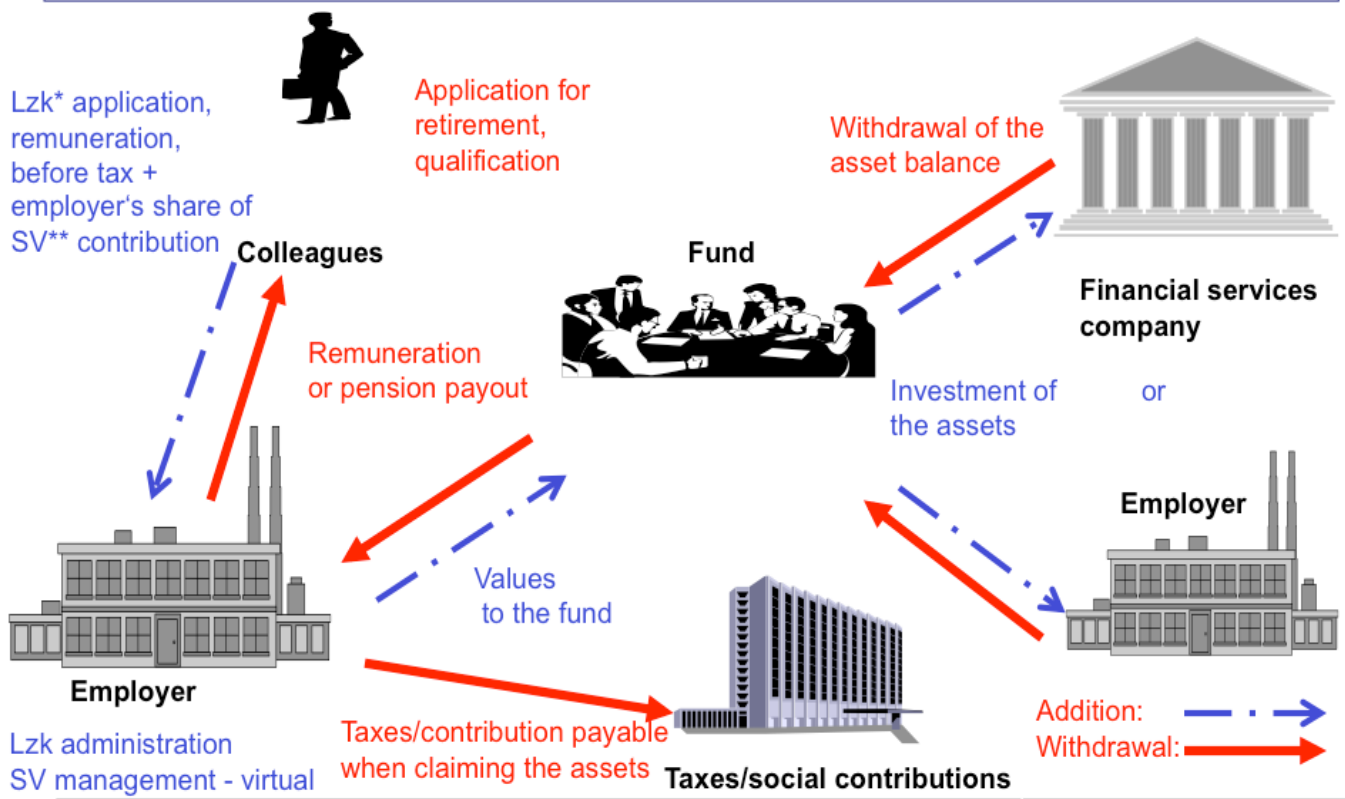
Groupe cible et participants

La convention d'entreprise sur ces crédits d'heures à long terme a été conclue pour toutes les entités juridiques (personnes morales) concernées du Groupe DB.

Personne de contact :

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)
Ingo Naumburger
Weilburger Str. 24
60326 Frankfurt/Main
Allemagne
Téléphone : +49 69 24182018
Courriel : ingo.naumburger@evg-online.org

Structure of the Arrangement



*LzK (Langzeitkonto)= Long-term working hours account

**SV (Sozialversicherung) = Social security



INSTRUMENTS

LE LOGICIEL « DEMOGRAFIEKOMPASS » (OU LA BOUSSOLE DE LA DÉMOGRAPHIE CARTOGRAPHIE DE LA STRUCTURE D'ÂGE DE L'ENTREPRISE ET IDENTIFICATION DE LA NÉCESSITÉ D'AGIR

Dans l'analyse de la structure d'âge, sont recueillies des données sur la répartition des effectifs de l'entreprise ou de divisions et départements de cette entreprise par groupes d'âge. D'autres informations peuvent être obtenues en élargissant l'analyse et en ajoutant d'autres données sur des facteurs tels que l'âge, la qualification, les secteurs d'exploitation, les fonctions, le sexe.

Le calcul prévisionnel permet d'identifier très amont si et dans quelle mesure une action de l'entreprise est nécessaire compte tenu du vieillissement de la main-d'œuvre. En faisant l'état des lieux de la structure d'âge dans différents secteurs et catégories de personnel, l'identification s'affine. Les caractéristiques qui peuvent apparaître sont :

- l'âge-limite du personnel,
- sa déclinaison dans les divisions et départements, les caractéristiques du personnel dans l'entreprise :
- qualification ou éducation et formation,
- sexe,
- type d'emploi,
- ancienneté.

Les modèles de calcul qui déterminent la structure d'âge à intervalles réguliers sont un élément central de toutes les analyses des structures de données. Les résultats révèlent :

- a) l'augmentation ou la baisse du nombre de salariés dans certains groupes d'âge,
- b) le personnel nécessaire au remplacement des départs en retraite.

Ces calculs sont très significatifs dans la mesure où ils sont réalisés de manière différenciée en fonction des secteurs et départements de l'entreprise et des catégories de salariés. Grâce au logiciel DemografieKompass – la boussole de la démographie, la structure d'âge de l'entreprise peut être explorée

rapidement et facilement. Les résultats indiquent dans quels secteurs il s'impose d'agir compte tenu du vieillissement des effectifs ou du départ en retraite de salariés. Il s'agit d'un outil destiné aux entrepreneurs, aux directeurs RH, aux comités d'entreprise et aux instances de représentation du personnel. L'utilisation de ce logiciel est gratuite si les conditions prévues dans licence TBS Software sont respectées.

En cinq étapes, ce logiciel donne un aperçu de la situation actuelle de l'entreprise et permet de développer des prévisions pour l'avenir.

L'analyse et les prévisions de la structure d'âge de l'entreprise peut commencer dès le début de l'utilisation du logiciel en allant sur le site : www.demobib.de ou en installant DemografieKompass für Windows (pour windows) sur un PC.

Première étape : entrée du total des effectifs

Deuxième étape : entrée et définition des catégories

Troisième étape : analyse brève ou détaillée

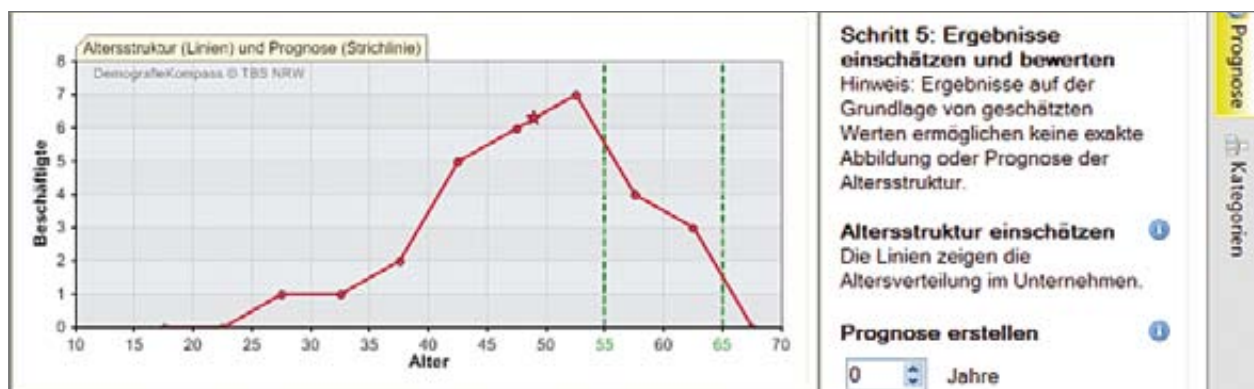
Etape 4 : cartographie de la structure selon l'âge

Etape 5 : évaluation des résultats

Lors de cette dernière étape, vous découvrez les résultats de l'analyse de la structure de votre entreprise selon l'âge. Il est ensuite possible, dans une étape suivante, de réaliser des projections.

Personne de contact :

TBS NRW
Regionalstelle Bielefeld
Dr. Urs Peter Ruf
Stapenhorststr. 42b
33615 Bielefeld
Téléphone : +49 521 9663520
Fax : +49 521 9663510
Courriel : urs.ruf@tbs-nrw.de



AUTO-ÉVALUER SON EMPLOYABILITÉ – SELBSTCHECK 2.0

Qu'en est-il de ce programme d'auto-évaluation, SelbstCheck ?

L'auto-évaluation de son employabilité – SelbstCheck 2.0 permet au personnel, qui a une expérience professionnelle, ainsi qu'aux étudiants d'évaluer leur employabilité. Le guide de ce programme permet de réaliser une évaluation individuelle des résultats, de déterminer les mesures qui s'imposent et de les identifier ainsi que les objectifs.

Les contraintes et conditions de promotion de l'employabilité dans une entreprise peuvent être évaluées grâce à un programme UnternehmensCheck 2.0 qui est également disponible en ligne.

Toute personne intéressée peut évaluer sa propre employabilité et l'accès à ce programme est gratuit pour vous.

Les questionnaires sont conçus comme un outil qui s'inspire des principes de la recherche qualitative en matière sociale, de santé et d'éducation, et reflètent les facteurs qui ont une incidence sur les aptitudes sociales et professionnelles de la personne employée, sa santé, sa responsabilisation personnelle et ses capacités de systématisation.

Le questionnaire comprend 115 questions qui sont regroupées en sept dimensions de l'employabilité :

- compétence,
- santé sur le lieu de travail,
- santé et plaintes médicales,
- aptitudes d'apprentissage,
- intégration,
- (auto)gestion,
- responsabilisation.

Par ailleurs, dans ces dimensions, des regroupements de questions doivent aider à cartographier des problèmes importants tels que « le stress physique » dans la dimension de la « santé sur le lieu de travail » ou la « motivation à l'apprentissage » dans la dimension des « aptitudes d'apprentissage ».

Ce programme se veut être un produit complet qui doit permettre d'améliorer l'employabilité individuelle s'il est associé au travail sur les résultats qui se trouvent dans le guide demoBiB.

Comment obtenir une évaluation du questionnaire ?

Après avoir répondu aux questions d'au moins deux dimensions, le programme produit un diagramme en toile d'araignée qui présente l'évaluation des réponses aux questions. Il révèle l'employabilité globale (partie en vert) et le résultat obtenu à l'aune du contexte démographique (ligne bleue). Cette partie sur le contexte démographique est particulièrement importante car elle contient des questions qui permettent d'évaluer la pérennisation de l'employabilité tout au long de la vie active.



Ill. 5 : Graphique de présentation des résultats globaux (la partie en vert) et des résultats à l'aune du contexte démographique (ligne bleue) sur ce diagramme en toile d'araignée.

AUTO-ÉVALUATION PAR L'ENTREPRISE DE SON EMPLOYABILITÉ – UNTERNEHMENS-CHECK 2.0

TBS NRW a mis au point un programme permettant à l'entreprise d'auto-évaluer son employabilité « UnternehmensCheck 2.0 ». Il permet de dresser un état des lieux et des contraintes qui pèsent sur l'employabilité de l'entreprise. Indépendamment du secteur ou de la dimension de l'entreprise, le potentiel existant au sein de l'entreprise est exploité et évalué.

Le programme UnternehmensCheck 2.0 permet de réaliser des évaluations structurées de la dimension de l'employabilité dans l'entreprise. Il propose des domaines d'intervention pour l'améliorer.

Le programme permet de développer une base commune de discussions entre les protagonistes au sein de l'entreprise ou une unité/un département précis de l'entreprise. C'est dans l'optique d'une contextualisation précise de l'entreprise que doivent être mesurés les changements, les améliorations, que l'entreprise pourra envisager en fonction de ses possibilités, et ce que sont ses priorités les plus significatives.

C'est un outil qui doit aider les décideurs des entreprises, le personnel d'encadrement, le comité d'entreprise et la direction RH à définir les orientations et à identifier les problèmes. C'est également un outil d'orientation et d'intervention pour les consultants appelés à accompagner les entreprises. Il est particulièrement important pour les différentes catégories de personnel mais exige une participation active pour parvenir à une analyse également participative et complète, et pour traiter différentes thématiques.

L'identification des questions au début d'un projet est prévue dans les possibilités d'application de ce programme. Cet outil sert également à évaluer des activités et leurs résultats. Une de ses nombreuses autres applications potentielles est la sensibilisation des parties prenantes ou décideurs, l'appui aux discussions et prises de décision.

Structure du programme d'évaluation

Entre 7 et 13 questions sont posées sur les activités de travail et les lieux de travail. Chaque question est assortie de cinq possibilités de réponse (qui vont de « peu » à « beaucoup »). Certaines questions concernent directement les salariés et leurs possibilités d'agir. Les questions insistent sur les contraintes et les conditions d'employabilité dans la mesure où l'entreprise les détermine. Les questions qui ne s'appliquent pas à la situation précise de l'entreprise peuvent être laissées de côté.

Personne de contact :

TBS NRW

Regionalstelle Bielefeld

Dr. Urs Peter Ruf

Stapenhorststr. 42b

33615 Bielefeld

Téléphone : +49 521 9663520

Fax : +49 521 9663510

Courriel : urs.ruf@tbs-nrw.de



LES ÉLÉMENTS DE L'EMPLOYABILITÉ PERSONNELLE ET DE L'ENTREPRISE

Le modèle d'employabilité développé par le projet demoBiB couvre un large éventail de facteurs qui se décline en sept dimensions. Le concept présente une double applicabilité,

à savoir l'auto-évaluation de l'employabilité d'une personne (SelbstCheck) et l'évaluation de l'employabilité d'une entreprise (UnternehmensCheck).

	Employabilité personnelle	Dimension	Employabilité de l'entreprise	
Changements démographiques : potentiel personnel et conditions de maintien de l'employabilité d'une personne pendant toute sa vie active	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences de communication • Endurance et tolérance à la frustration • Aptitudes d'organisation • Aptitudes à innover • Penser en réseau • Mise en cohérence de l'emploi et des compétences personnelles 	Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Créer les éléments de base • Qualification professionnelle • Savoir-faire dans le processus opérationnel et autres, et aptitude à résoudre les problèmes • Maîtrise de soi et coopération 	Changements démographiques : des conditions favorables au sein de l'établissement et des lieux de travail adaptés à une main-d'œuvre vieillissante et un personnel plus âgé
	<ul style="list-style-type: none"> • Stress physique • Stress mental • Conception du travail valorisante pour la santé 	Santé sur le lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Stress physique • Stress mental • Conception du travail valorisante pour la santé • Style de gestion de la promotion de la santé • Adéquation de la conception du lieu de travail pour des groupes d'âge précis 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes physiques personnels 	Santé et problèmes médicaux	<ul style="list-style-type: none"> • Uniquement dans l'auto-évaluation personnelle (SelbstCheck) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation à l'apprentissage • Ouverture aux tâches nouvelles • Capacité à accepter de nouvelles tâches • Expériences d'apprentissage • Capacité à concevoir un changement d'activité sur le lieu de travail 	Aptitudes d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de promotion de l'apprentissage • Une culture de gestion qui encourage l'apprentissage • Conditions requises pour l'éducation et la qualification • Qualité de la formation continue de l'entreprise • Disponibilité à participer à la formation continue 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux sociaux • Disponibilité à partager le savoir • Aptitudes aux solutions consensuelles • Aptitudes au travail d'équipe • Ouverture à l'accompagnement • Atmosphère de travail • Coopération intergroupe 	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Main-d'œuvre colorée • Exploiter le potentiel du personnel • Appréciation et intégration active • Atmosphère de travail 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibre travail-vie • Stabilité émotionnelle • Mobilité géographique • Ouverture aux horaires de travail flexibles • Attitude vis-à-vis du travail à un âge plus avancé 	(Auto) gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail • Planification et développement du personnel • Bonne dirigeance • Activités adaptées aux phases de la vie 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de prendre des décisions et d'accepter des responsabilités • Responsabilisation pour l'amélioration et le développement de l'entreprise • Disponibilité à participer à la formation continue 	Responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité d'emploi • Culture participative • Responsabilité personnelle des membres du personnel 	

INTRODUCTION DE L'ENQUÊTE

Le projet « L'employabilité à l'heure des changements démographiques – les perspectives pour le secteur ferroviaire européen » se proposait de donner aux directions et représentants du personnel un nouvel élan et des idées concrètes pour traiter de ce sujet de l'employabilité et des changements démographiques. Pour orienter correctement les suggestions et prendre en considération les exigences et besoins des entreprises et des salariés, il était important de mieux connaître la situation des entreprises ferroviaires européennes. En vue de disposer d'une photographie précise des tendances démographiques et d'emploi dans les entreprises et d'entendre l'avis des personnes impliquées, les membres du comité de pilotage du projet ont lancé une enquête. Elle a été adressée aux directions et représentants du personnel qui sont responsables de la planification du personnel.

Le choix des questions a été fonction de paramètres scientifiques et empiriques. Cinq grandes dimensions ont été retenues pour couvrir au mieux le sujet :

- 1) Données générales
- 2) Structure selon l'âge et les secteurs de travail
- 3) Planification du personnel
- 4) Situation de l'emploi :
 - a. Conditions de travail
 - b. Promotion de la santé
 - c. Mesures de formation
- 5) Mesures relatives aux changements démographiques.

L'enquête a été adressée aux organisations membres des partenaires sociaux européens du secteur ferroviaire : la CER, l'EIM et l'ETF. Le comité de pilotage a reçu 35 réponses de 19 pays. 31 provenaient de directions du personnel de 31 entreprises, 5 réponses avaient été élaborées en commun par les directions et les syndicats, et 4 provenaient d'organisations syndicales. Nous avons reçu plusieurs réponses de certains pays, c'est-à-dire de plusieurs entreprises, ou encore d'entreprises et d'organisations syndicales.

L'ambition était de donner un aperçu clair et d'introduire dans l'analyse toutes les informations nécessaires. Les légendes des diagrammes qui suivent nécessitent une explication :

- Tous les questionnaires n'ont pas été remplis intégralement. Certaines questions étant restées sans réponse, la somme croisée des diagrammes n'est pas toujours de 35.
- Les réponses sont indiquées avec le code du pays mais sans mentionner le nom de l'entreprise ou de l'organisation syndicale. Lorsque plusieurs réponses ont été reçues d'un même pays, elles sont regroupées sous le code de ce pays.
- Nous avons également reçu différentes réponses d'entreprises ou d'organisations syndicales d'un même pays. Lorsque les participants d'un même pays nous ont envoyé des réponses différentes ou n'ont pas répondu à la question, le code du pays figure entre parenthèses.

Les réponses reflètent l'avis et la situation des entreprises et organisations syndicales participantes. L'enquête ne prétend pas refléter une analyse statistique de l'ensemble du secteur ferroviaire en Europe.

Nous remercions les participants de leur soutien à l'enquête. Ils nous ont aidés à dresser un tableau de la situation de l'employabilité et des changements démographiques dans les entreprises ferroviaires européennes



The Voice
of European
Railways



European Rail
Infrastructure Managers



“Employability in the face of Demographic Change – Prospects for the European Rail Sector“

« L’employabilité à l’heure des changements démographiques –
les perspectives pour le secteur ferroviaire européen »

Enquête



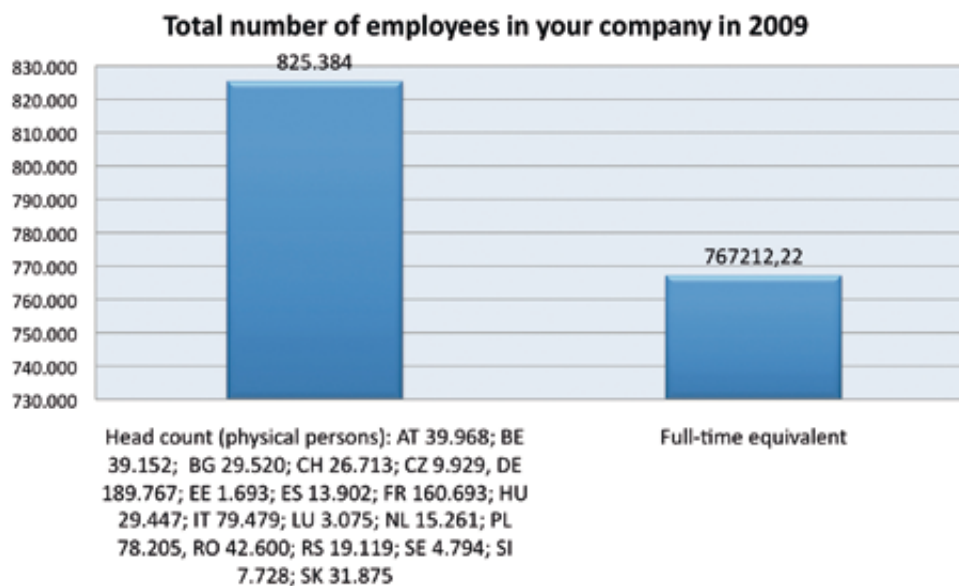
*Mit finanzieller Unterstützung der EU
With financial support of EU



1) Participants: 35 Answers from 19 Countries



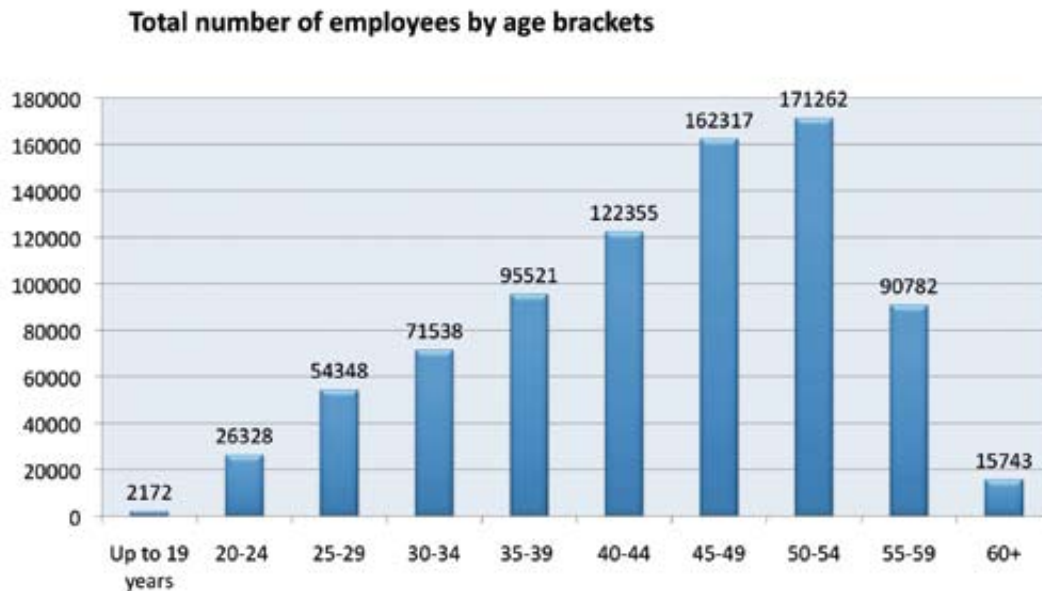
2) Age Structure and Working Areas



Les réponses à l'enquête ont permis de dresser un tableau de la situation des 825,384 personnes employées, soit 767,212 équivalents temps plein (ETP). Trois pays ne nous ont pas fait parvenir les équivalents temps plein, ils devraient s'ajouter au chiffre calculé pour atteindre un total d'environ 806,488 ETP. La taille des entreprises est

très variable. Les effectifs sont également très différents, de 1.693 en EE à 189,767 en DE. Les effectifs par pays figurent en légende du graphique. Les chiffres de HU, LU, PL, RO, SK et SE sont les effectifs agrégés des différentes entreprises qui ont répondu à l'enquête.

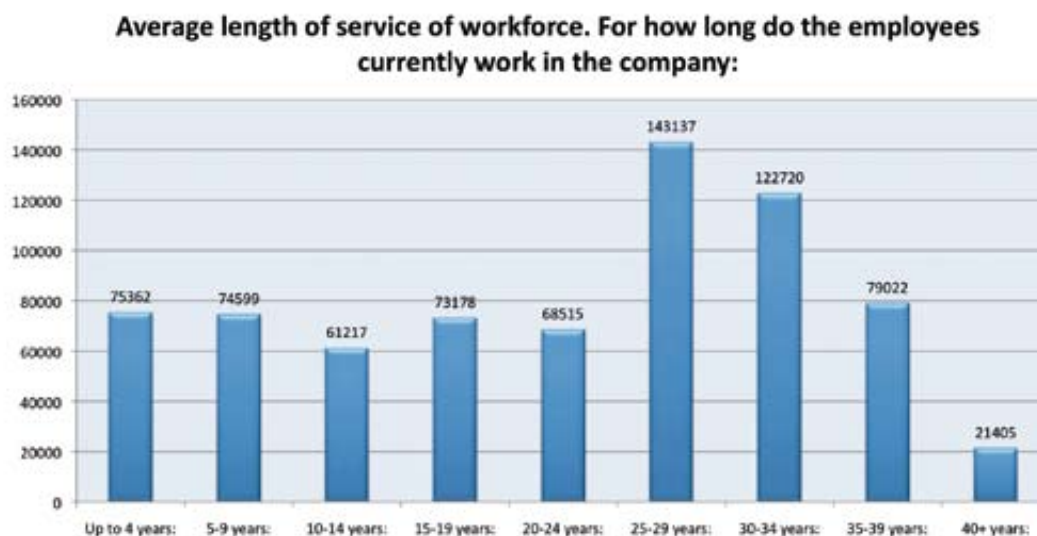
2) Age Structure and Working Areas



Ce diagramme présente une ventilation par groupe d'âge des salariés des entreprises ferroviaires participantes, soit un total de 812.366 personnes employées. Une entreprise n'a pas transmis ces chiffres. Les données chiffrées révèlent que dans ces entreprises :

- 54% des effectifs ont plus de 45 ans,
- 34 % ont plus de 50 ans,
- 19% ont moins de 34 ans (soit 154.386 salariés)

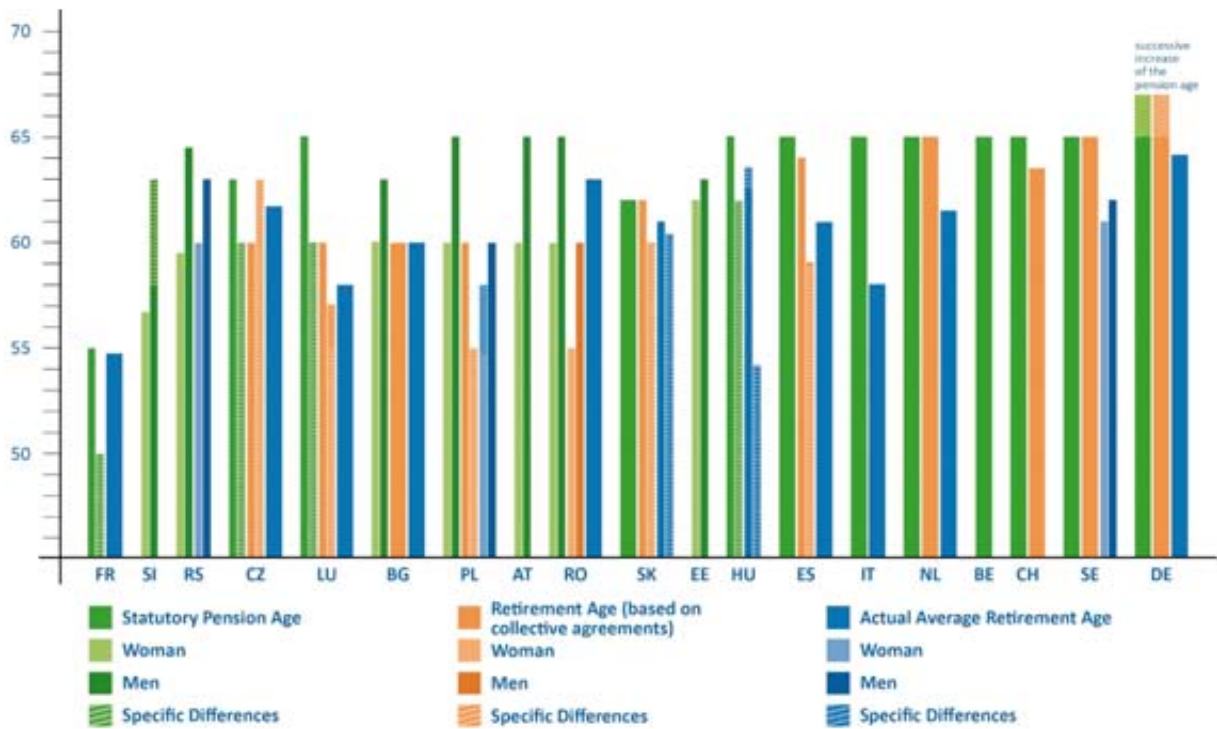
2) Age Structure and Working Areas



Plus de 50% du personnel a plus de 25 années d'ancienneté dans l'entreprise qui l'emploie.

2) Age Structure and Working Areas

2.4 Retirement Age



En vue d'évaluer le nombre d'années de travail dans le secteur, une comparaison des âges de départ en retraite dans les différents pays européens a été réalisée. L'âge légal de la pension (vert), l'âge de départ en retraite négocié et établi dans la convention collective (si une telle disposition existe, orange) et l'âge réel de départ en retraite (bleu). L'âge légal de la retraite varie considérablement selon les pays. Il est de 60 ans et moins en FR, SI et RS (pour les femmes). L'âge normal est de 65 ans alors que certains pays le prévoient à 60,

62 et 63 ans, avec parfois d'ailleurs des disparités entre hommes et femmes.

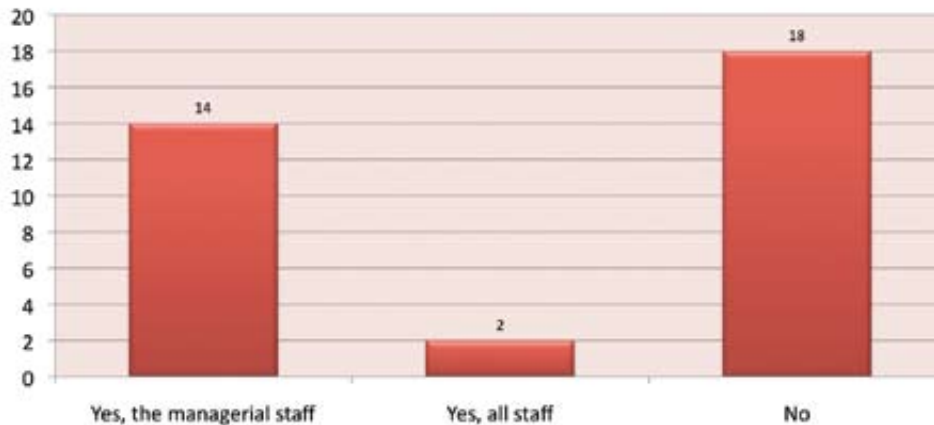
Dans moins de la moitié de ces pays, les conventions collectives prévoient des âges de retraite différents pour les différentes catégories d'emploi. Les métiers les plus fréquemment cités sont celui de conducteurs (x 7), du personnel d'accompagnement et de manœuvre (x 3 respectivement).

2) Age Structure and Working Areas

Country	Statutory Pension Age	Retirement Age (based on collective agreements)	Actual average retirement age	2.5 Different retirement ages for different job types/activities
FR – France	50/55		54 years, 8 months	50 for train drivers
SI – Slovenia	Women 56,8; Men 58-63			Engine drivers, shift workers, station masters rolling stock inspectors. For job with taken to account increased length of service
RS – Serbia	For women: 59 years and 6 months or 38 years of work experience; for men: 64 years and 6 months or 40 years of work experience,	As in Labour Law	For men: 63 years or 40 years of work experience, for women: 60 years or 35 years of work experience	
CZ – Czech Republic	60-63	60-63	61,81	
LU – Luxembourg	60/65	60, 55/57	58	Personnel with rolling service (rail/road) who have worked for a min. of 15 years, can retire at the age of 55. Personnel with 24-hour shift service can retire at the age of 57.
BG – Bulgaria	Women 60; Men 63			Yes, for: 12.12.20 up to 31.12.2020 - loco drivers 52; dispatcher, manager of traffic, shunter, switcher, wagon registrar - 57 for men, 52 for women
PL – Poland	Women 60; Men 65	60/55	58/ 55 Women; 60 Men	Specific groups of employees (drivers, shunters) . Male 60 years. train drivers, train conductor, ticket collector, shunter
AT – Austria	Women 60; Men 65			
RO – Romania	Women 60 (58,75); Men 65 (63,75)	Men 60; Women 55	63	Locomotive driver; secondary locomotive driver; trainer locomotive driver
SK – Slovakia	62	60-62	61/ 60,3	
EE – Estonia	Women 62; Men 63			
HU – Hungary	62-65	No	63,6; 54; 62,5	There is the option for pre-retirement
ES – Spain	65	-> 59, < 64	61	According to law, rail workers who have done physical labour can voluntarily retire earlier
IT – Italy	65	No	58	Drivers, on-board staff, skilled workmen, ferries' staff members
NL – The Netherlands	65	65	61,5	
BE – Belgium	65			55 for train drivers, conductors with 30 years of rolling service
CH – Switzerland	65	63,5		
SE - Sweden	65	65	62 Women, 63 Men	No
DE – Germany	65 – 67 successive increase of the pension age	As in law	64,15	No

3) Staff Planning

3.1 Do your staff know about the joint recommendations on employability adopted by the EU social partners CER, EIM and ETF in 2007?



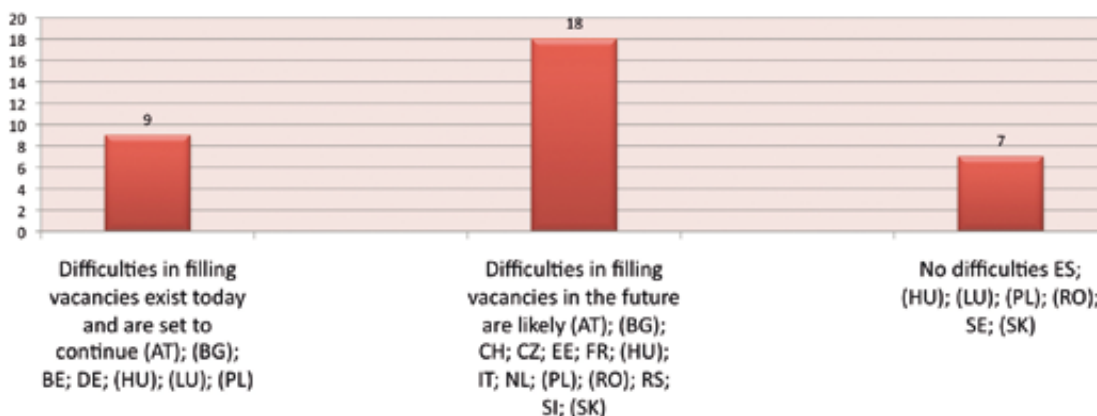
Les définitions de la notion d'« employabilité » sont plurielles. Elles vont jusqu'à affirmer qu'il n'y a pas de définition et à l'autre extrême, jusqu'à adopter le terme dans les conventions collectives et les rapports nationaux.

Le terme est associé aux idées suivantes :

- Sauvegarde de l'efficacité au travail,
- Aptitude à fonctionner sur le marché du travail compte tenu du savoir-faire et de l'état de santé,
- Apprentissage tout au long de la vie et enrichissement des compétences,
- Bonheur au travail ; évaluation des risques en vue de résoudre les problèmes,
- Gestion du travail au fil des phases de la vie dans le cadre des conventions collectives,
- Accompagnement assuré lors de licenciements et stabilisation du taux d'emploi.

3) Staff Planning

3.3 Do you think that demographic change will have an impact on recruitment in your company in the future?



7 des 34 réponses estiment que les changements démographiques ne devraient pas affecter le recrutement (ES, HU, PL, RO, SE, SK). Les éventuelles raisons : les besoins en personnel diminuent dans l'ensemble et trouver du personnel pour les postes vacants n'est donc pas un problème.

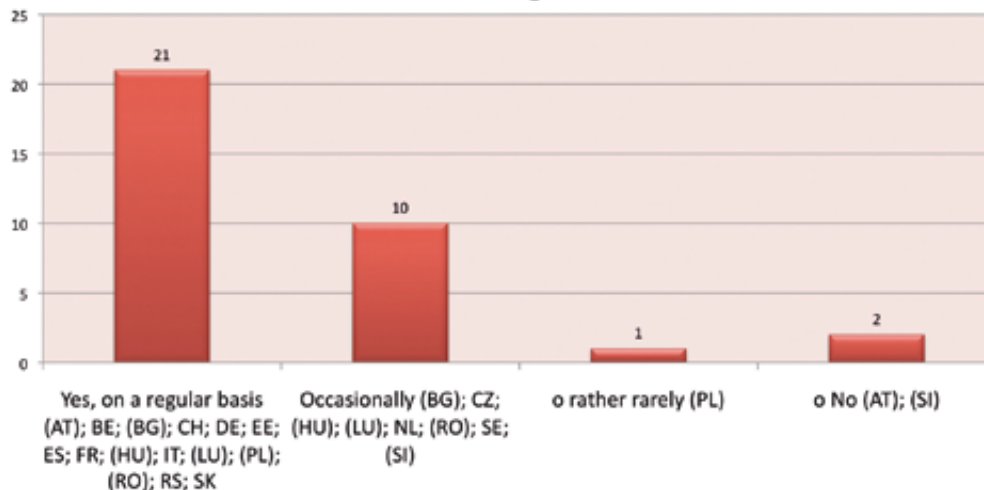
27 réponses font état d'un impact qui est déjà perceptible ou est à venir. Les analyses et projections doivent être utilisées dans ces entreprises pour contrer cette tendance.

Les incidences négatives qui sont attendues sur le recrutement sont ensuite déclinées par métiers. Les métiers suivants sont les plus fréquemment mentionnés :

- services techniques à tous les niveaux (entretien, communications),
- services ferroviaires (infrastructures, opérations),
- ingénieurs,
- personnel d'accompagnement,
- jeunes débutants.

3) Staff Planning

3.5 Does your company perform a regular job-specific analysis of your workforce's age structure?



Pour la planification RH, l'analyse de la répartition des emplois par groupes d'âge est un instrument de mesure et d'évaluation de la situation du personnel. 31 réponses affirment réaliser une telle analyse régulièrement ou occasionnellement. Seules 3 réponses confessent réaliser rarement, voire jamais, un telle analyse.

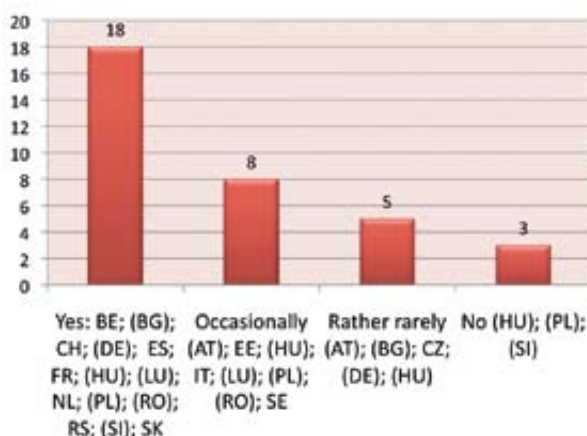
Dans le cadre de cette analyse du spectre de l'emploi par groupes d'âge, 18 participants ont dit utiliser un système d'alerte des

pénuries de personnel. Leur utilisation est plus ou moins intensive suivant les cas. La plupart d'entre elles se fondent sur une analyse des écarts d'âge mais certaines réponses font état de logiciels RH, de logiciels de planification de l'entreprise, d'analyses annuelles, d'un système de planification RH à long terme ou d'un programme de rationalisation.

7 réponses affirment ne pas disposer d'un système d'alerte précoce.

3) Staff Planning

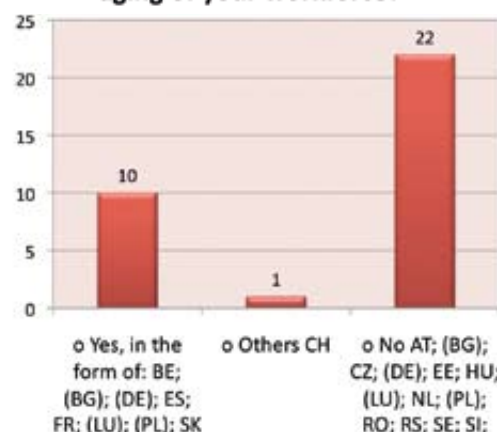
3.7 Does your company draw up short-, medium- and longterm forecasts relating to its staff requirements?



Indépendamment de l'âge, la question a été posée des projections de besoins précis en personnel et qualifications pour certains secteurs de l'entreprise. 26 entreprises mentionnent des projections partielles, voire complètes, régulièrement effectuées pour les facteurs suivants :

- effectifs nécessaires et niveau souhaité de qualification,
- type de qualifications requises,
- pyramide des âges,
- besoins en personnel suite au départ en retraite anticipée de salariés,

3.8 Do you have corporate guidelines or policies on the aging of your workforce?



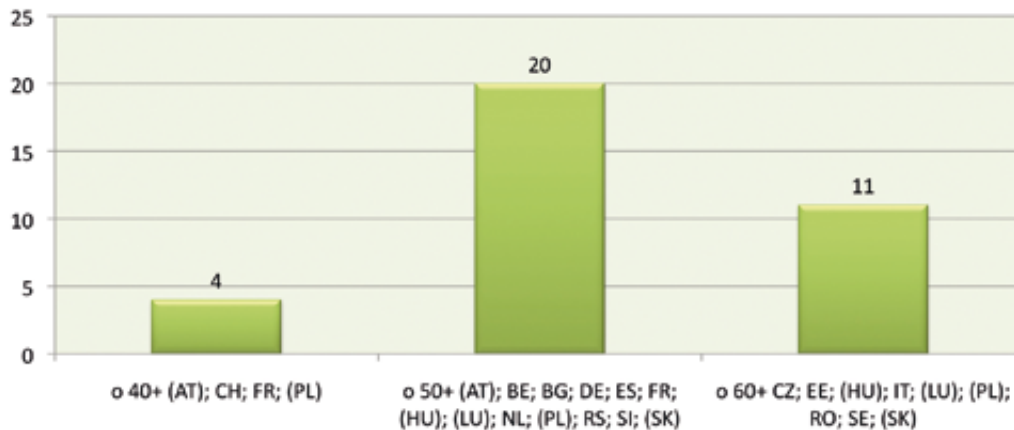
- charge de travail prévue,
- plan de transport.

8 entreprises font peu, voire aucune projection.

La plupart des 22 réponses à cette question révèlent que les orientations de leur entreprise ne traitent pas du vieillissement de la main-d'œuvre et n'ont pas de politiques à cet égard. 11 font état du traitement de cette question dans les conventions collectives ou orientations. Certains programmes se concentrent sur la période qui précède la retraite ou le recrutement de jeunes, de nouveaux collaborateurs.

4) Employment Situation

4.1 In the following section, we ask questions particularly regarding "older" employees. From what age do you consider staff "older" in your company?

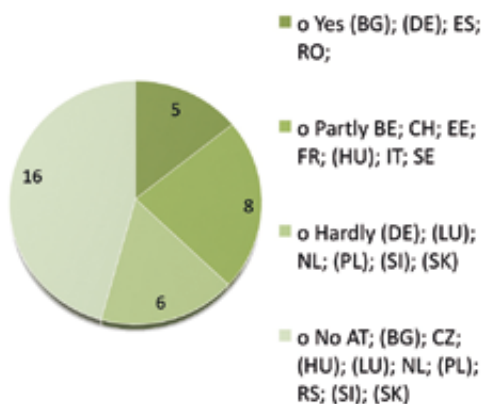


Le quatrième champ d'analyse de l'enquête est la situation de l'emploi sous l'angle de l'employabilité dans les entreprises, notamment du personnel plus âgé. Tout comme le terme employabilité connaît un large éventail de définitions, l'âge au-delà duquel les

membres du personnel sont considérés plus âgés est très différent : 40 ans et plus (AT, CH, FR, PL), 50 ans et plus (CZ, EE, HU, IT, LU, PL, RO, SE, SK). Par conséquent, les mesures en interne qui ciblent les salariés plus âgés s'appliquent à des groupes assez différents.

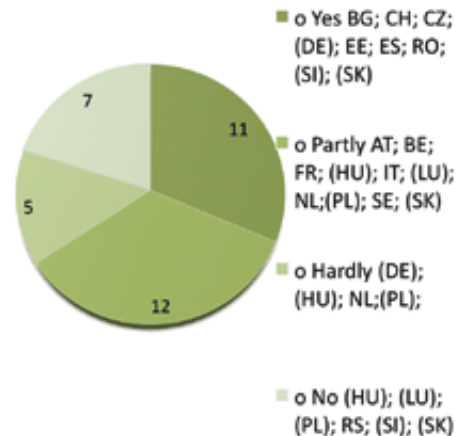
4) Employment Situation – Working Conditions

4.2 Do corporate workplace analyses take the special needs of older employees into account?



13 entreprises prêtent une attention, plus ou moins grande, aux besoins spécifiques des salariés plus âgés dans leurs analyses. Dans 22 entreprises, ces besoins sont rarement, voire jamais, pris en considération dans les analyses.

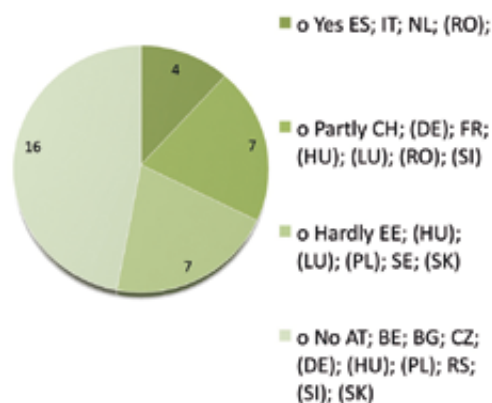
4.3 Do corporate workplace analyses assess the requirements, workload and stress related to the different workplaces?



Les aspects les plus fréquemment analysés sont les exigences et le stress indépendamment de l'âge du salarié. 23 réponses affirment couvrir intégralement ou partiellement cette dimension. 12 réponses font état d'une prise en considération rare, voire inexistante.

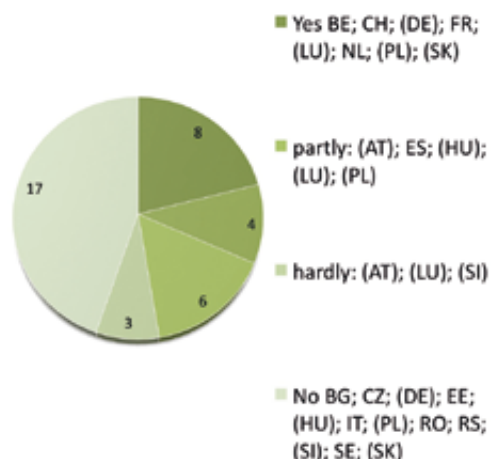
4) Employment Situation – Working Conditions

4.4 Are older employees given the possibility to adapt work processes and their work pace to their individual capacity?



A la question de savoir si le personnel peut adapter le rythme des opérations à ses capacités, la plupart des réponses (23 sur 34) précisent que c'est rarement le cas. Ce n'est possible, partiellement ou totalement, que dans 11 entreprises.

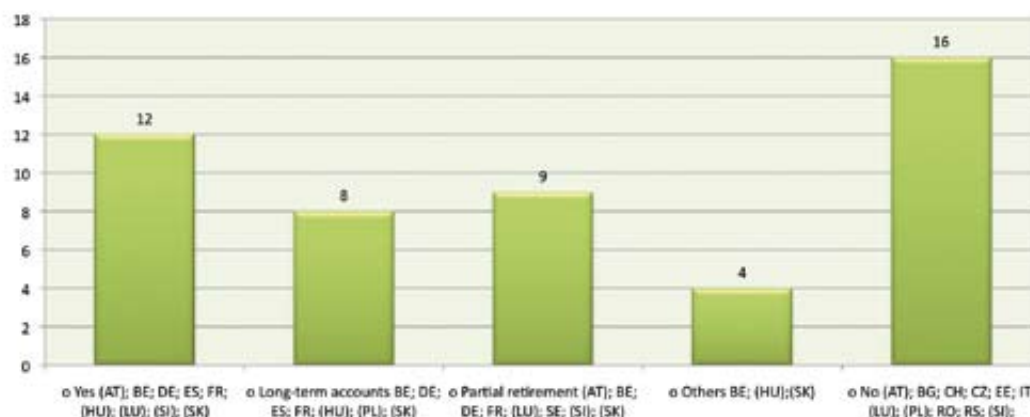
4.5 Do older employees have the possibility to use different working time models?



12 entreprises ont introduit des horaires de travail flexibles pour le personnel plus âgé. Dans 4 entreprises, ces mesures sont coulées dans une convention collective entre les partenaires sociaux. Dans 20 entreprises, la flexibilité n'existe pas ou est peu développée.

4) Employment Situation – Working Conditions

4.6 Do different models or tools exist for planning staff requirements with regard to employees retiring against the backdrop of demographic change?

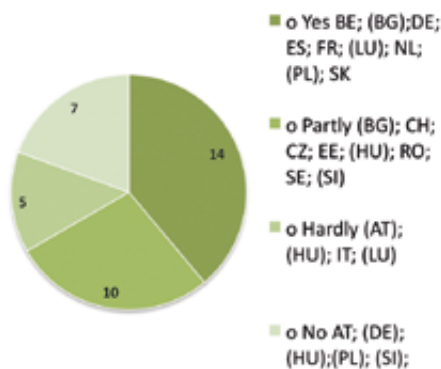


12 entreprises font état d'instruments qui doivent influencer les besoins en personnel lors de départs en retraite. 2 instruments communs sont lesdits 'comptes à long terme' ou les mesures de travail à temps partiel pour le personnel plus âgé. Les stratégies suivantes sont également mentionnées : partenariats avec des

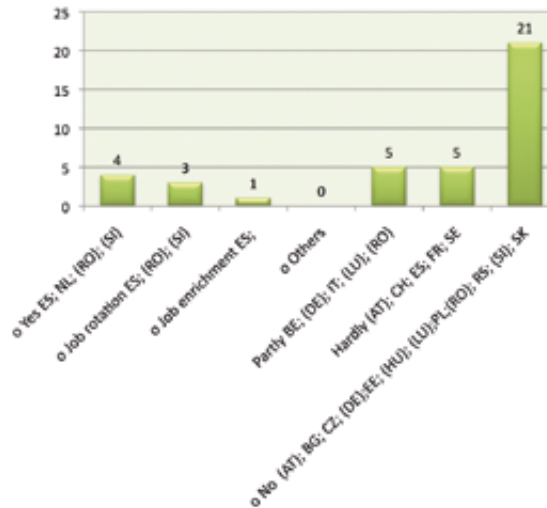
facultés d'économie, des programmes de carrière pour le personnel d'encadrement, des indemnités sociales et des plans d'embauche de nouveau personnel pour combler les vides laissés par les compensations en temps et autres compensations auxquelles ont droit différentes catégories du personnel.

4) Employment Situation – Working Conditions

4.7 Does your company implement measures to adapt workplaces/jobs that are under high physical or psychological stress?



4.8 Does your company operate programmes to redeploy employees inline with their age?



Le diagramme de gauche indique 24 mesures qui peuvent être adoptées pour améliorer, plus ou moins sensiblement, l'environnement/les conditions de travail qui sont psychologiquement ou physiquement stressantes. 13 participants ont cependant estimé ces mesures peu, voire pas réalisables :

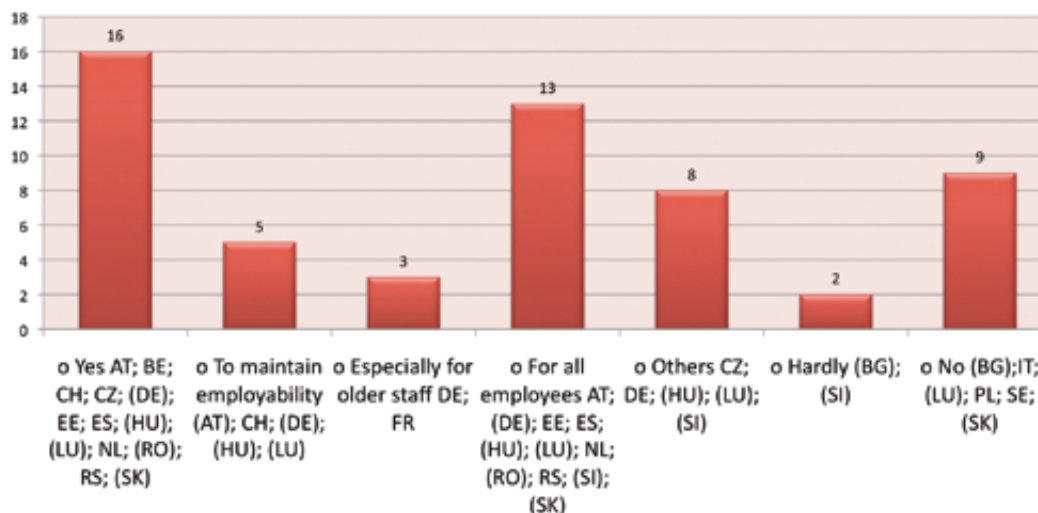
- mesures ergonomiques et automatisation,
- accompagnement psychologique pour soulager le stress et résoudre les conflits,
- aide psychologique suite à des accidents ou agressions,
- tutorat sur les modalités de communication avec la clientèle,
- augmentation du nombre de jours de congé,
- prise en considération des conditions physiques inconfortables.

Le diagramme de droite révèle que l'affectation d'un membre plus âgé du personnel à une fonction ou un emploi différent est rarement la solution. Douze réponses estiment que ce n'est guère possible, voire impossible. Dans les 4 cas d'application de ces mesures, la rotation de l'emploi et son enrichissement ont été introduits.

Les 6 diagrammes qui précèdent révèlent donc bien que le personnel plus âgé ne jouit pas d'un traitement particulier.

4) Employment Situation – Health Promotion

4.9 Does your company implement specific health promotion measures (beyond statutory provisions on health and safety at work)?

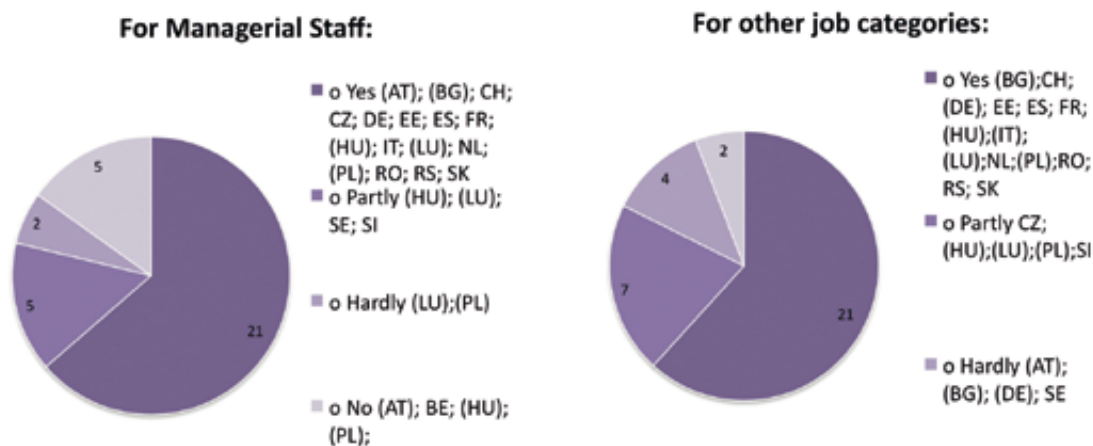


Ce diagramme reflète les réponses à la question des mesures complémentaires aux exigences minimales légales imposées en matière de santé et de sécurité. 16 entreprises répondent que leurs mesures vont au-delà du cadre légal. Elles se proposent parfois d'améliorer le sort du personnel plus âgé mais, dans la

plupart des cas, elles s'appliquent à tout le personnel. Dans les 11 entreprises dans lesquelles il n'y a pas de telles mesures complémentaires en matière de santé, il n'est pas impossible que les dispositions légales suffisent à assurer une bonne protection.

4) Employment Situation – Training Measures

4.10 Does your company assess training requirements with regard to maintaining employability on a regular basis?

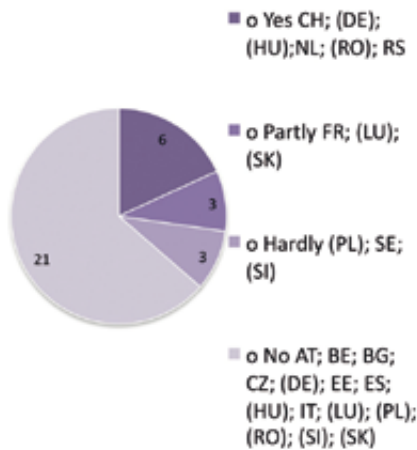


Le troisième volet de l'enquête examine les mesures de formation continue qui valorisent l'employabilité du personnel. A la question de l'éventuelle distinction entre les besoins de formation du personnel d'encadrement et des autres membres du personnel, 26 réponses font part d'une préoccupation pour les besoins de formation de leur

personnel d'encadrement et 27 disent en prendre en considération les besoins des autres catégories de personnel. Ces chiffres sont élevés. Les autres réponses révèlent peu d'écart entre le traitement accordé au personnel d'encadrement et aux autres salariés.

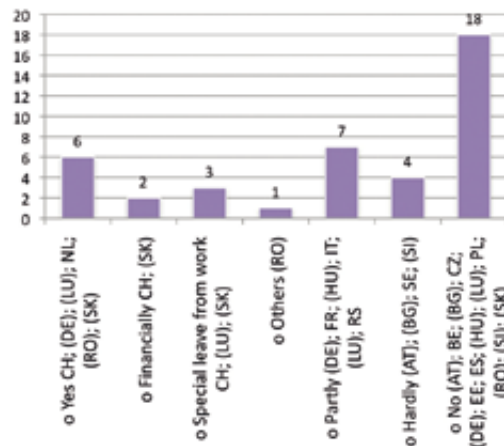
4) Employment Situation – Training Measures

4.11 Does your company plan life-stage or age specific career development in consultation with the employees?



Contrairement aux réponses précédentes sur les besoins, discuter entre salariés et supérieurs du développement de la carrière n'est pas la norme. 24 des 29 révèlent que ce n'est pas le cas dans leur entreprise. En ce qui concerne la formation continue, 22 participants affirment

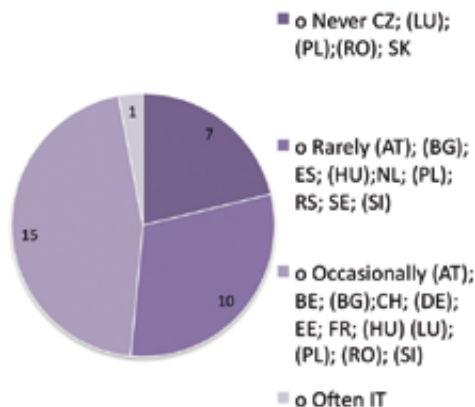
4.12 Does your company support training schemes geared to the different life stages?



que leurs entreprises ne prévoient pas de formation continue en fonction de l'âge. Seules 6 prétendent couvrir cette dimension. La question ne portait pas sur les mesures de valorisation de la performance du personnel.

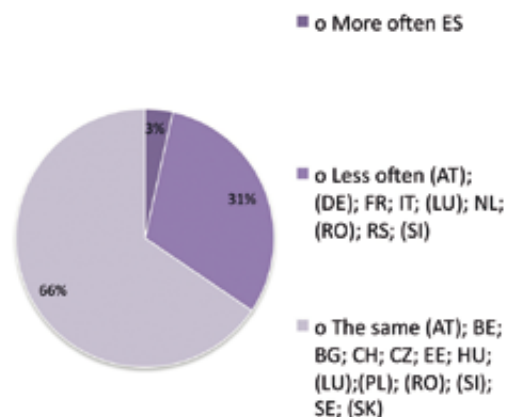
4) Employment Situation – Training Measures

4.15 Do employees attend training schemes that are not directly related to their job?



2 questions sur les taux de fréquentation des cours ont été posées en guise de conclusion. Près de la moitié des réponses révèlent que le personnel participe toujours ou occasionnellement à des modules de formation continue qui sont en lien direct avec leur emploi. Dans l'autre moitié des entreprises, le personnel n'a jamais ou presque jamais pris part à de tels modules de formation.

4.17 Do older employees attend such training courses more frequently than younger employees?



Dans environ 2/3 des entreprises, l'écart de participation à des cours de formation en fonction de l'âge est inexistant. 1/3 des entreprises estiment que le personnel plus âgé est moins susceptible de participer à des cours de formation continue. Dans un seul pays, le taux de participation du personnel plus âgé est plus élevé que celui du personnel plus jeune.

4) Employment Situation – Training Measures

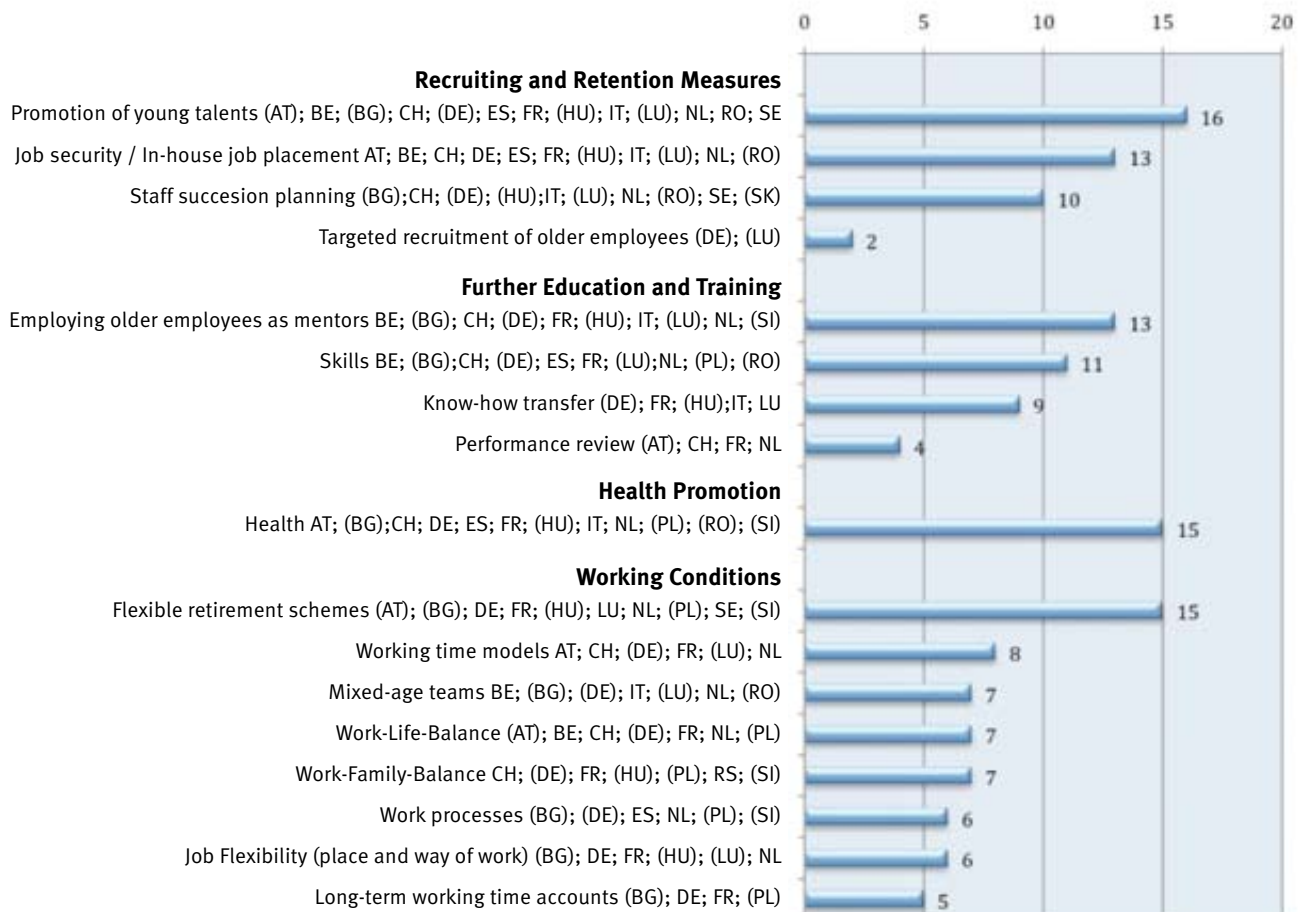


Tableau horizontal avec le texte à gauche, décliné en quatre parties – (nouveau)

Les réponses font état de projets et initiatives dans presque tous les domaines proposés. Les références les plus fréquentes sont aux :

- programmes de tutorat,
- promotion des nouvelles embauches,
- équilibre vie professionnelle – vie familiale,
- santé,
- mesures de formation,
- aide interne à la sécurisation de l'emploi,
- transfert de savoir-faire aux successeurs,
- mesures de flexibilisation en vue de la retraite.

CONTACT DÉTAILS STEERING COMMITTEE ET WORKING GROUP

Steering Committee:

CER

CER & Société nationale des chemins de fer Belges (SNCB)

Jean-Paul Preumont
Avenue des Arts, 53
1000 Brussels
Belgium
Téléphone : +32 2 5252521
Courriel : jeanpaul.preumont@b-holding.be

Nederlandse Spoorwegen NS

Bert Geene
Postbox 2015
3500HA Utrecht
The Netherlands
Téléphone : +31 302353303

Deutsche Bahn AG

Silke Streichert
Potsdamer Platz 2
10785 Berlin
Allemagne
Téléphone : +49 30 29761067
Courriel : silke.streichert@deutschebahn.com

Almega / Association of Swedish Train Operating Companies (ASTOC)

Anders Olofsson
Agatan 9, Box 388
58104 Linköping
Sweden
Téléphone : +46 73 8073026
Courriel : anders.olofsson@almega.se

ETF

Federation of Transport Trade Unions in Bulgaria (FTTUB)

Daniela Zlatkova
106 Mariya Luiza blvd.
Sofia 1233
Bulgarie
Téléphone : +35 929318001
Courriel : d.zlatkova@stsb.bg

Secteur cheminots de la centrale générale des services publics – ACOD-CGSP

Rudy Verleysen
Fontainasplein 9-11
1000 Bruxelles
Belgium
Téléphone : +32 479 862556
Courriel : rudy.verleysen@acod-spoor.be

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)

Ehemals TRANSNET
Michael Bartl
Chausseestr. 84
10115 Berlin
Allemagne
Téléphone : +49 30 29754043
Courriel : michael.bartl@evg-online.org

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)

Ehemals Verkehrsgewerkschaft GDBA
Robert Dera
Westendstr. 52
60325 Frankfurt/Main
Allemagne
Téléphone : +49 69 71400139

Working Group

CER

Ferrovie dello Stato (FS)

Italo Inglese
Piazza della Croce Rossa, 1
00161 Rome
Italy
Téléphone : +39 06 44105585
Courriel : i.inglese@ferroviedellostato.it

Polskie Koleje Państwowe CARGO SA (PKP Cargo)

Roman Drazkowski
Ul Grójecka 17
02-021 Warsaw
Poland
Téléphone : +48 663290091
Courriel : r.drazkowski@pkp-cargo.pl

Société nationale des chemins de fer Français (SNCF)

Fabienne Girard
46 rue St. Lazarre
75009 Paris
France
Téléphone : +33 1 53259966
Courriel : fabienne.girard@sncf.fr

Deutsche Bahn AG

Monika Novak-Titze
Potsdamer Platz 2
10785 Berlin
Allemagne
Téléphone : +49 30 29761352
Courriel : monika.novak-titze@deutschebahn.com

ETF

Fédération générale des transports et de l'équipement (FGTE-CFDT)

Rémi Aufrère
47 avenue Simon Bolivar
75019 Paris
France
Téléphone : +33 1 56415606
Courriel : aufrere@fgte-cfdt.org

Federatia Nationala "Drum de Fier"

Florin Cezar Nita
B-dul Dinicu Golescu 38 palat CFR etaj 7
Bucuresti
Romania
Téléphone : +40 722693295
Courriel : fndf2003@yahoo.com

Fédération nationale des cheminots, travailleurs du transport, fonctionnaires et employés Luxembourgeois (FNCTTFEL)

Jean-Marie Thoma
63, rue de bonnevoie
1260 Luxembourg
Luxembourg
Téléphone : +352 49905594
Courriel : jean-marie.thoma@cfl.lu

Vida

Helmut Radlingmayr
Johann Böhm-Platz 1
1020 Wien
Austria
Téléphone : +43 1 5344479323
Courriel : helmut.radlingmayr@vida.at

EIM

Trafikverket

Marie Sjöberg
Stampgatan 34, Box 1014
405 21 Gothenburg
Sweden
Téléphone : +46 31 103277
Courriel : marie.sjoberg@banverket.se



EVA – European Academy for Environmentally Friendly Transport gGmbH

Boyenstraße 46

10115 Berlin

Allemagne

Téléphone : +49 30 3087526

Courriel : info@eva-akademie.de

www.eva-akademie.de