

Comité européen de dialogue social « Chantiers navals »



RAPPORT

DE L'ATELIER RH

« Changements démographiques et besoins en matière de compétences dans
Le secteur européen de la construction navale et de la maintenance navale »



Organisé à l'hôtel Golden Tulip de Koudekerke - Pays-Bas, le jeudi 5 juin 2008

Auteurs : CESA & FEM / Nicholas Granger

Table des matières

1. Préface	2
2. Rapport	4
3. Annexes	13
• Programme de l'atelier RH	13
• Liste des Participants	14
• Discours et Présentations	16
- <i>Discours de Bienvenue ;</i> <i>Mme Karla Peijs, Commissaire de la Reine pour la Province de Zélande, ex Députée européenne ...</i>	16
- <i>La formation en alternance au sein de ThyssenKrupp Marine Systems, Allemagne ;</i> <i>Mme Silke Böttcher, Directrice de la formation, TKMS</i>	17
- <i>La formation en alternance au sein de MEYER WERFT, Allemagne ;</i> <i>M. Erwin Siemens Président du Comité d'entreprise, Meyer Werft</i>	19
- <i>Plans de formation des apprentis et des étudiants au sein de Fincantieri, Italie ;</i> <i>M. Carlo Giordani, Directeur des RH, Fincantieri</i>	21
- <i>Réserve d'employés Deltametaal aux Pays-Bas ;</i> <i>M. Leen Hokke, Directeur Général, Deltametaal</i>	22
- <i>L'apprentissage par la pratique : Une passerelle vers le professionnalisme ;</i> <i>M. Tuukka Pääkkonen, Tuyauteur, Aker Yards</i>	25
- <i>Programme MAYDAY 50+ en Pologne – Résultat du Projet EQUAL ;</i> <i>Mme Stanislaw Gatz, Gestionnaire de projet, Solidarnosc</i>	27

Préface

C'est pour nous un réel plaisir de présenter les résultats de l'**Atelier européen RH sur les Changements démographiques et les besoins en matière de compétences** organisé de concert par la Fédération européenne des Métallurgistes (FEM) et la Communauté des Associations européennes de chantiers navals (CESA) à Koudekerke, Pays-Bas, le 5 juin 2008 avec le soutien financier de l'Union européenne. Cet atelier a été précédé par une étude sur les ressources humaines dont les résultats ont servi de base et de point de départ aux débats organisés lors de cette conférence et sont disponibles sous la forme d'un document séparé en plusieurs langues disponible à l'adresse ci-dessous.

Cette étude sur les ressources humaines et l'atelier consécutif représentent le quatrième projet conjoint des partenaires sociaux que sont la FEM et la CESA dans le cadre du Comité de Dialogue Social Sectoriel sur la Construction et la Réparation navales.

Tous les documents sont disponibles aux adresses suivantes : www.cesa.eu et www.emf-fem.org

Nous souhaiterions tout particulièrement remercier la société Schelde d'avoir offert aux participants de l'atelier RH l'opportunité de visiter ses chantiers d'une manière aussi intéressante le vendredi 6 juin 2008.

Henk van Beers
Président du CDSS

Ruud Schouten
Vice-président du CDSS

Peter Scherrer
Secrétaire Général de la FEM

Reinhard Lüken
Secrétaire Général de la CESA

Contexte

Cet atelier a été organisé conjointement par la CESA (Communauté des Associations européennes de chantiers navals) et la FEM (Fédération européenne des Métallurgistes) en leur qualité de membres du Comité de Dialogue Social « Chantiers navals » avec le soutien financier de la Commission européenne.

Il s'intègre aux actuels travaux du Comité de dialogue social destinés à gérer les questions identifiées par le Comité comme revêtant une importance toute particulière pour l'avenir de ce secteur.

Objectifs de la conférence

Etudier et discuter les questions identifiées par l'étude sur les ressources humaines dans le secteur menée par Koers & Vaart ; identifier et définir de possibles solutions aux questions identifiées ; et entamer un processus d'élaboration des moyens pratiques destinés à mettre en œuvre ses solutions.

Programme et Participants

Le programme de cet atelier, ainsi que la liste des participants et les présentations sont jointes en annexe de ce rapport.

Rapport



▷ Discours de Bienvenue de Mme Karla Peijs, Commissaire de la Reine pour la Province de Zélande, ex Députée européenne

Les participants ont été accueillis par Mme Karla Peijs. Elle a souligné l'importance revêtue, pour la région de Vlissingen, par l'industrie maritime dominée par la construction et la réparation navales et la pêche. Elle a commenté la résurgence de la construction et de la réparation navales aux Pays-Bas et leur impact sur une population vieillissante. Elle a suggéré que l'un des points forts de ce secteur aux Pays-Bas était la somme des connaissances dans le pays et a suggéré qu'il était important pour ce secteur d'accroître ses efforts pour apparaître attractif à la fois aux yeux des jeunes et des femmes.



▷ Discours de Bienvenue de M. Henk van Beers, Président du Comité de dialogue social sectoriel sur la construction et la réparation navales et de M. Ruud Schouten, Vice-président.

M. Henk a commencé par un examen de la structure du Comité de dialogue social et de ses activités. Il a rappelé aux participants que, sous l'impulsion du Comité, une étude de la structure du secteur en Europe avait été menée ; la Semaine de la construction navale avait été organisée, donnant lieu à des événements clé à Bruxelles et des activités à travers toute l'UE ; une étude « boîte à outils » a été menée sur les mesures en vigueur en Europe destinées à gérer les fluctuations cycliques du secteur ; et plus récemment une étude a été menée sur les changements démographiques et les besoins en matière de compétences.

Au cours du mandat de ce Comité, le secteur en Europe a connu de profonds bouleversements, il est maintenant plus que courant de voir des carnets de commande pleins et des pénuries de main d'œuvre. Il a survécu en Europe en innovant et il doit encore plus s'engager en faveur de l'innovation s'il veut assurer son avenir. Cela nécessite une amélioration des compétences actuelles et l'acquisition de nouvelles compétences dans un contexte de perte significative de compétences au cours de la prochaine décennie liée à l'âge des employés de ce secteur. M. van Beers a rappelé aux participants la mission du jour susmentionnée.



▷ Introduction de la Conférence, par M. Rene Berkvens, PDG, Damen Shipyard Group et Royal Schelde Group.

M. Berkvens a présenté les groupes Damen et Royal Schelde expliquant qu'ils avaient enregistré un chiffre d'affaires de 1,5 milliards d'euros, qu'ils possédaient des chantiers dans 25 pays et employaient 8 500 personnes dont 2 200 aux Pays-Bas. Il a attribué leur succès à l'utilisation intégrale des connaissances existant dans les écoles, les universités, les instituts de technologie et chez les fournisseurs et les sous-traitants aux Pays-Bas. Aujourd'hui, l'image du secteur au Pays-Bas est celle d'une industrie en pleine croissance, de pointe et novatrice. Il faut savoir que la construction navale est une industrie cyclique et M. Berkvens pense que le marché devrait poursuivre sur sa lancée pendant au moins 3-4 ans, plus longtemps que celui des secteurs spécialisés.

Il a reconnu l'importance du paramètre démographique impliquant que les baby boomers commencent à partir en retraite et que cela pose au secteur un problème de remplacement. Il a félicité l'attitude des syndicats néerlandais qui ont pris la tête de l'agenda en matière d'éducation et de formation et ont travaillé de manière constructive à la résolution des problèmes de personnel et de compétences auxquels le secteur est confronté.

▷ **Présentation des résultats de l'étude RH par M. Pieter 't Hart, Directeur, Koers & Vaart.**

Au cours de deux sessions, M. 't Hart a évoqué le processus d'acquisition des informations contenues dans l'étude puis a souligné les tendances identifiées.

Au cours de la première session, M. 't Hart a fait remarquer que toutes les personnes interrogées auraient pu avoir des perspectives différentes face à des questions identiques. Cette étude a interrogé les directions des chantiers, des professionnels des RH, des employés et des corporations professionnelles. Il faut reconnaître qu'elle avait pour point central les chantiers navals. Cette étude aurait été trop vaste en termes de compétences et de professions s'il avait fallu prendre en compte des fournisseurs aux sous-traitants en passant par les chantiers.

Le questionnaire élaboré a été soigneusement testé et a été bien accueilli par les utilisateurs. Toutes les personnes interrogées sont à féliciter pour le taux de réponse élevé. L'un des principaux objectifs de ce questionnaire était de différencier les trois niveaux de compétences. Cela a été fait, entre autre, pour permettre au secteur et aux chantiers participant, de s'étalonner par rapport à la main d'œuvre européenne dans son intégralité grâce à Eurostat. En outre, les diplômes de licence et de master étant les niveaux de qualification les plus élevés, cela a permis une comparaison avec la catégorie « Sciences et technologie » d'Eurostat (STC).

Dans sa seconde session, M. 't Hart a présenté les résultats des travaux menés. Il a remarqué que, sur la base de la moyenne du secteur, la démographie sur les chantiers navals n'est pas profondément différente de celle de la main d'œuvre européenne en général, mais de grandes différences sont perceptibles si l'analyse est effectuée au niveau national.

Cette étude suggère que le secteur doit recruter quelques 11 000 personnes chaque année au cours des cinq prochaines années pour compenser les départs à la retraite. Cette compensation ne sera pas trait pour trait identique, dans la mesure où 25 % du recrutement se fera au niveau STC (soit la maîtrise en sciences) contre 19 % dans l'industrie européenne. Ceci prouve que le secteur est de plus en plus à la pointe de la technologie et novateur. Il a reconnu la nécessité d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée afin de mettre en œuvre et d'accélérer ces évolutions.

L'impact de la migration de la main d'œuvre est particulièrement visible au niveau national. En Pologne et en Roumanie, un exode massif des ouvriers qualifiés de ce secteur a eu lieu vers d'autres pays européens, voire même plus loin. Par exemple, le flux des ouvriers navals roumains se rendant aux Etats-Unis pour des contrats de 9 mois est important. Ces ouvriers reviennent généralement en Roumanie à la fin de leur contrat, passent quelques mois dans leur pays puis retournent pour un nouveau contrat de 9 mois. Il faut aussi noter que la migration n'est pas toujours physique. En Pologne et en Croatie, des équipes de conception, sous la forme de sociétés spécialisées, se retrouvent parfois à travailler non seulement pour des chantiers navals dans d'autres pays européens, mais aussi pour des chantiers en Corée du Sud ou en Chine.

M. 't Hart a attiré l'attention de tous sur les quatre principales tendances identifiées par l'étude :

- Externalisation
- Image de marque de l'industrie
- Education
- Migration des ouvriers qualifiés



Il a expliqué que « l'externalisation » figurait parmi ces facteurs parce que, de l'avis général sur les chantiers navals, le plus facile pour faire face à l'actuelle demande élevée est d'avoir recours à des sous-traitants et non d'accroître la capacité du chantier naval.

« L'image de marque de l'industrie » s'est très largement améliorée lors de ces cinq dernières années. Des carnets de commande pleins sont un facteur positif dans le recrutement de personnes qualifiées.

« Education » signifiait la nécessité d'adapter l'éducation, en termes de quantité et de contenu, plus rapidement aux besoins du secteur, tout en garantissant sa qualité. Cela a aussi inclus l'idée qu'il était nécessaire de mieux harmoniser à la fois les formations et les qualifications.

« Migration des ouvriers qualifiés » doit être vu sous un certain nombre d'angles différents. Pour le chantier d'accueil, il s'agit dans un sens d'une solution, mais pour le chantier d'origine des ouvriers, il s'agit d'un problème.

▷ **Discussion de l'étude RH présidée par M. Dick Schotte, Consultant Construction navale, Koers & Vaart.**



M. Dick Schotte invita ceux qui le souhaitaient à prendre la parole pour faire des commentaires. Concernant l'externalisation, le Dr Jochen Tholen (Université de Brème) a suggéré que les réponses aux questionnaires indiquaient que les chantiers géraient cette question de manières bien différentes. Certains investissent dans les personnes pour qu'elles intègrent des structures et des modèles opérationnels existants, d'autres investissent dans différentes manières de travailler telles que l'externalisation du design et de l'ingénierie sur le chantier.

Concernant l'image de marque, l'opinion générale des participants était que le secteur possède une meilleure image qu'il y a quelques années, grâce notamment à la Semaine de la construction navale et aux campagnes nationales et régionales associées.

Messieurs Jerry Czuczman (Forum Okretowe) et Henk van Beers (CNV Bedrijvenbond) ont souligné la nécessité d'une augmentation du nombre de formations professionnelles dispensées. Aux Pays-Bas, pour chaque place au sein d'une formation professionnelle, il y a 4 ou 5 demandes. De même en Pologne, l'intérêt suscité par les formations dans ce secteur est grand mais le pays manque cruellement de centres de formation professionnelle. La Pologne ne disposait pas des fonds nécessaires à la création de nouveaux centres, alors comment les financer ? Ne serait-ce pas un point pouvant obtenir le soutien financier de l'UE ?

M. Egbert Bol (Hogeschool Inholland Scheepsbouwkunde) a ajouté que répondre rapidement aux besoins du secteur n'était pas une tâche des plus aisées. Il a non seulement fallu plusieurs années pour former des jeunes dans ce secteur et qu'ils soient considérés comme effectifs sur un chantier naval, mais il a aussi fallu du temps pour former les enseignants des instituts de technologie. Obtenir ce résultat, dans le contexte cyclique du secteur, a été extrêmement difficile comme l'a fait remarquer M. Sergio Fonseca (ENVC). Du point de vue d'un professionnel de l'éducation et de la formation, le secteur des chantiers navals était considéré comme trop conservateur dans sa manière d'aborder certaines questions. L'une des possibilités consisterait à mettre en place une formation destinée à des catégories industrielles plus larges (par exemple l'ingénierie mécanique) puis d'évaluer la portée d'un transfert de compétences vers les industries maritimes.

De nouvelles manières de répondre aux besoins du secteur en matière d'ouvriers qualifiés devaient être définies. Les participants venus des Pays-Bas, du Danemark et de Pologne ont tous évoqué l'importance vitale de la qualité de l'éducation et de la formation dispensés. Si l'on souhaite une meilleure éducation et une meilleure formation, il n'est pas acceptable que les normes soient abaissées ou que le fossé séparant les trois niveaux de compétences identifiés dans cette étude se creuse.

La discussion est ensuite passée de la qualité et de la fourniture de formations professionnelles à une harmonisation de la formation et des qualifications en Europe. Mme Jenny Braat (Danske Maritime) pense qu'une plus grande harmonisation serait bénéfique pour le secteur, alors que le

Dr Tholen (Université de Brème) a suggéré que leur comparabilité était aussi un élément essentiel qui serait probablement plus aisé à obtenir qu'une harmonisation. M. Hans-Ulrich Stangen (IG-Metall/HDW) a suggéré que l'harmonisation de la formation et des qualifications était un objectif peut-être trop difficile à atteindre et qu'une approche plus pratique pourrait être de travailler à une comparaison de la formation et des qualifications en vue d'obtenir une reconnaissance mutuelle. Mme Andrea Husen (FEM) a déclaré que la FEM soutenait la recommandation de l'étude RH concernant la nécessité pour la législation de l'UE de créer une situation comparable en matière de travail intérimaire. En l'absence d'une telle législation, la FEM et la CESA devraient étudier la possibilité d'un accord portant sur des normes sectorielles. Elle a aussi souligné le lancement d'une campagne de la FEM sur le travail précaire.

En termes d'expansion de la réserve des employés potentiels des chantiers navals, M. Schotte a demandé aux participants ce qu'il en était des femmes. L'étude n'a pas spécifiquement analysé ce point, mais les résultats donnaient le sentiment que la main d'œuvre du secteur ne comptait peut-être qu'1 % de femmes. M. Ramon Lopez-Eady (UNINAVE) a noté qu'en Espagne ce chiffre approchait les 5 %, la plupart de ces femmes occupant des fonctions dans la production et de plus en plus dans la conception. Mme Jenny Braat (Danske Maritime) considère le secteur comme particulièrement conservateur dans ses attitudes et pense qu'il devrait se montrer faire appel de manière plus active à ce réservoir de main d'œuvre active.

Des participants ont demandé à M. 't Hart des éclaircissements concernant deux points de l'étude. Premièrement, il a confirmé qu'aucune supposition concernant une productivité accrue n'avait été faite dans les calculs des chiffres relatifs au secteur pour les cinq prochaines années. Deuxièmement, il a expliqué que le nombre d'employés devrait peut-être être multiplié par 5 pour connaître le nombre d'emplois dépendant du secteur.

Cette session de discussion a été clôturée par M. Ruud Schouten, Vice-président du Comité de dialogue social sur la construction et la réparation navales qui a remercié les intervenants et les participants pour leur participation active.

Présentations des bonnes pratiques

▷ **La formation en alternance en Allemagne, par Mme Silke Böttcher, Directrice de formation, Développement des RH TKMS, Blohm & Voss.**

Mme Silke Böttcher a expliqué que l'objectif de la formation en alternance était d'offrir la possibilité d'obtenir simultanément un diplôme et un certificat de formation professionnelle. Au sein du groupe TKMS, non seulement un large éventail d'activités navales est proposé, mais il existe aussi la possibilité de travailler dans plusieurs pays.

Bien que la formation en alternance soit une formation coûteuse, TKMS croit en sa rentabilité. Un plus grand nombre de débutants se voient offrir l'opportunité de suivre des études doubles. Aucun étudiant de la formation en alternance n'a jusqu'à maintenant quitté TKMS et le système permet une réduction du temps nécessaire aux employés pour devenir pleinement opérationnels sur les chantiers navals. Sous sa forme appliquée au sein de TKMS, les étudiants doivent signer un contrat les obligeant à travailler pour TKMS pendant une période de deux années après la remise de leur diplôme ou rembourser une partie des frais de formation/du salaire perçu.





▷ **La formation en alternance en Allemagne, par M. Erwin Siemens, Président du Comité d'entreprise, Meyer Werft.**

M. Siemens a expliqué que l'âge moyen des employés de Meyer Werft en 2006 était de 36 ans, un âge bien inférieur à la moyenne européenne, mais que la société devait se préparer à voir cet âge considérablement augmenter d'ici à 2017. Il était primordial que les connaissances présentes au sein de la société soient identifiées, conservées, transmises et développées. Il était tout aussi important de prendre en compte le bien-être global des employés et ce pas seulement au travail. Il pourrait, par exemple, être nécessaire d'examiner la durée du travail d'un employé si son état de santé et sa condition physique ont rendu le travail à temps complet inadapté. Le travail pourrait être aménagé pour s'adapter aux employés âgés et moins en forme physiquement.

Au sein de Meyer Werft, la formation en alternance a été mise en place en 2000. La société compte à ce jour 34 étudiants pour une main d'œuvre total de 2 630 personnes, ainsi que 34 stagiaires et 186 apprentis. La formation en alternance était considérée comme vitale entre autres pour disposer à l'avenir de cadres moyens de qualité. Cela pourrait combler une partie du fossé existant entre la théorie et la pratique et profiter à toutes les parties en présence. La société ne demande pas aux étudiants de la formation en alternance de s'engager à rembourser les coûts de formation/les salaires s'ils quittent la société une fois leur diplôme en poche. Tous les étudiants arrivant au bout de leur formation se voient offrir un contrat initial d'une durée de 12 mois au sein de la société. M. Siemens a suggéré que cet exemple pourrait servir de base à une uniformisation des termes et conditions sur les chantiers navals allemands.



▷ **Plans de formation des apprentis et des étudiants au sein de Fincantieri, Italie, par M. Carlo Giordani, Directeur, Département RH Fincantieri.**

M. Carlo Giordani a commencé par une analyse des employés ayant intégré et quitté la société en 2007. Fincantieri comptait au total 9 055 employés à la fin de l'année dont 3 989 cadres et 5 157 ouvriers. 281 cadres et 207 ouvriers ont intégré la société en 2007 et, dans le même temps, 133 et 153 l'ont respectivement quittée. Un peu plus de 50 % des cadres ayant intégré la société en 2007 possédaient des diplômes en sciences et technologies contre 26 % chez ceux qui la quittaient.

L'analyse des besoins en matière de formation était un outil important de la mise en valeur du potentiel de chaque employé. Il en a résulté un engagement en faveur de la formation à tous les niveaux, pas seulement lors de la période initiale de l'emploi, mais sur la base d'une évolution constante. Fincantieri ne s'est pas considérée comme isolée mais comme en partenariat avec ses fournisseurs créant ainsi une équipe de plus de 20 000 personnes. Afin de mieux impliquer la chaîne logistique dans la formation, Fincantieri soutient un certain nombre de bassins technologiques en Italie et agit en faveur de la formation des fournisseurs en dehors des frontières italiennes (54 nationalités différentes).



▷ **Réserve d'employés Deltametaal aux Pays-Bas, par M. Leen Hokke, Directeur Général, Deltametaal.**

M. Leen Hokke a expliqué la manière dont la réserve d'employés de Deltametaal a évolué et fonctionne actuellement. Cette structure, fondée en 1968 par six petites sociétés de construction navale, a décidé de s'assurer que les compétences essentielles ne seraient pas perdues par le secteur en périodes de baisse d'activité. Actuellement, l'organisation compte environ 270 employés, à la fois formés et en cours de formation. Ces employés peuvent être intégrés par des sociétés membre afin de faire face à des charges de travail accrues à court-terme et l'organisation facilite aussi le prêt d'employés entre les sociétés. L'organisation se charge du recrutement et du développement des employés, se tient au courant des évolutions qui pourraient nécessiter des compétences nouvelles et différentes et propose une formation afin de répondre à ses besoins.

▷ **Apprentissage par la pratique : Une passerelle vers le professionnalisme, par M. Tuukka Pääkkonen, Assembleur, Aker Yards.**

M. Tuukka Pääkkonen a expliqué que l'un des problèmes en Finlande était le sentiment que l'accent est mis, au niveau académique, sur l'aspect théorique plutôt que pratique. Actuellement, l'élaboration de la formation professionnelle est souvent confiée à des personnes dépourvues d'expérience pratique sur un chantier naval et que, par conséquent, cette formation ne reflète pas les bonnes pratiques. Autre problème : le transfert de connaissances des employés les plus qualifiés vers les moins qualifiés n'est pas assez systématique et les connaissances des employés les plus qualifiés ne sont pas assez reconnues.



Afin de combler ces lacunes, deux projets soutenus par le Fonds social européen (La Route du travailleur professionnel de chantier naval et La Route du travailleur professionnel de chantier naval dans la mer Baltique) ont permis de rassembler les documents relatifs aux bonnes pratiques. Le premier s'intitule « Manuel sur la santé, la sécurité et l'environnement dans l'industrie de la construction navale et côtière ». Ce manuel a été imprimé en six langues différentes et possède une mise en page identique dans ces six langues afin que les employés travaillant à partir des différentes versions puissent en toute simplicité faire référence au même point dans le manuel. Le second est le « Manuel des assembleurs ». Non seulement ce manuel cherche à rassembler des informations pratiques sur les travaux relatifs à l'assemblage (comporte trois parties : théorie, soudage, assemblage) mais il inclut aussi des documents sur l'histoire de la construction navale et des chantiers navals afin d'aider les nouveaux employés à l'assimiler plus facilement.

Ces documents sont disponibles sur www.vayla.fi-learning.

▷ **Programme MAYDAY 50+ en Pologne – Résultats du Projet EQUAL, par Mme Stanislaw Gatz, Gestionnaire de projet, Solidarnosc.**

Mme Stanislaw Gatz a expliqué que ce projet avait été lancé il y a 4 ans en Pologne alors que le taux de chômage atteignait 30 %. Aujourd'hui, ce taux est d'environ 10 %. L'objectif de ce projet était d'explorer de nouvelles manières de re-former et de re-déployer des travailleurs âgés issus d'industries telles que les chantiers navals ; d'élaborer des techniques d'encadrement afin de transmettre leurs connaissances à des travailleurs plus jeunes ; d'encourager le recours aux techniques de formation tout au long de la vie et à l'innovation dans les procédés professionnels afin d'améliorer la productivité des employés plus âgés et moins aptes. Un film a été projeté afin de montrer de quelle manière ces objectifs avaient été atteints au sein d'une société spécialisée dans l'emballage.



Mme Gatz a souligné que les employés plus âgés (+ de 45 ans) éprouvaient souvent des difficultés à trouver un emploi dans lequel l'employeur serait prêt à investir dans leur formation. En Pologne, les fonds dédiés à la formation manquent, tout comme les établissements. Des fonds sont nécessaires de toute urgence pour permettre la poursuite du projet MAYDAY et, lors de la conférence, un plaidoyer a été fait par les représentants de Solidarnosc en faveur du maintien du financement. Le président de la réunion, M. Henk van Beers, a confirmé le soutien de la FEM à ses collègues polonais.

Session de discussion modérée par M. Ruud van den Bergh, cadre Construction navale, FNV Bondgenoten.



La session a été composée de questions posées à l'ensemble des participants par M. van den Bergh. Les conclusions de la discussion peuvent être résumées de la manière suivante :

- A travers toute l'Europe, le recrutement des jeunes dans l'industrie est problématique. Toutefois, l'étendue de ce problème est différente, non seulement selon le pays, mais aussi selon le chantier naval.
- Les participants à cette conférence sont convaincus que la structure du dialogue social pourrait jouer un rôle positif au regard des questions de recrutement, de compétences et de formation.
- Concernant la création d'académies de construction navale en Europe destinées à solutionner une formation professionnelle inadaptée au secteur, un soutien significatif, mais pas total, a été apporté à la création d'une de ces académies dans la région balte et d'une en Europe centrale. Les opposants à cette idée pensent que la création de telles académies ne constituerait pas une mesure adaptée.
- De nouvelles méthodes de fourniture aux jeunes de compétences professionnelles sont vitales à la fois dans des environnements académiques et professionnels, et cela devrait être associé à la transmission, aux jeunes, de connaissances par les employés expérimentés.
- Il faut faire plus pour améliorer la compréhension du contenu des formations existantes. Cela permettra une comparaison qui sera nécessaire si des progrès doivent être réalisés avec l'harmonisation en point de mire.
- Si l'Europe veut conserver son leadership technologique dans ce secteur, en termes d'engagement en faveur de la formation et des compétences, une attention toute particulière doit être portée à la Corée du Sud et à la Chine, les principaux concurrents internationaux dans ce secteur.
- Les installations académiques européennes sont de premier ordre et l'industrie devrait entretenir des liens plus étroits avec ces académies et l'éducation afin d'améliorer sa compréhension des besoins de l'industrie.
- La Semaine de la construction navale et les activités liées à son « image de marque » se sont montrées utiles et efficaces, mais il faut faire plus pour renforcer la présentation et l'explication des activités du secteur aux jeunes. L'attractivité d'un emploi sur un chantier naval doit être communiquée aux jeunes avec plus d'efficacité.
- Les comportements en matière d'emploi ont changé et continueront de changer. Le secteur doit avoir une approche flexible des défis à relever puisque l'objectif premier est de conserver une compétitivité mondiale.
- Le secteur doit recruter 11 000 personnes par an pendant les cinq prochaines années, ce qui représente un énorme défi et cela peut agir potentiellement de manière significative sur la compétitivité du secteur. Cette réunion peut ne pas avoir apporté toutes les réponses, mais elle a permis de diriger et de focaliser l'attention de tous.

Evaluation par la Commission européenne, Mme Eleni Dapergola, DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances.

Mme Eleni Dapergola a déclaré que cette conférence avait souligné les besoins et la disponibilité de la main d'œuvre et la compétitivité du secteur. Un projet de la CE sur l'identification des besoins en matière de compétence était en cours dans 17 secteurs industriels dont la construction et la réparation navales. Ce projet impliquait une analyse plus qualitative que quantitative de ces besoins. Un atelier sur le secteur de la construction et de la réparation navales se tiendra les 4/5 décembre. Une étude des liens et des transferts croisés entre les secteurs sera effectué et un rapport sera rédigé pour le mois d'avril 2009.

Elle a souligné le fait qu'un certain nombre de points cruciaux étaient apparus au cours de la discussion. Il a été reconnu que la société européenne se trouve en perpétuelle mutation. Toutefois les avantages de cette mutation ne sont pas toujours équitablement répartis. Cela pourrait être amélioré par le développement de la mobilité professionnelle. Les changements démographiques en Europe ont poussé à reconsidérer les relations entre les générations. Dans un secteur dépendant tellement des technologies basées sur les connaissances, il faut faire davantage pour utiliser aussi efficacement que possible la révolution technologique. Les secteurs clé des investissements sont le capital humain, la flexibilité et l'innovation. Les employés ne devraient pas hésiter à demander une nouvelle formation ou une formation complémentaire et le patronat ne devrait pas chercher à taire ses opportunités. Les travailleurs ne devraient pas se voir refuser une formation à cause de leur âge et l'arrivée d'un plus grand nombre de femmes dans le secteur devrait être encouragée.

Le Fonds social européen dispose d'un budget de 9 milliards d'euros par an pour soutenir ces mesures, mais il est nécessaire de s'assurer que cet argent est dépensé de manière efficace et adéquate. Les Comités de dialogue social donnent le meilleur d'eux-mêmes en ayant de solides résultats.



Conclusions de la conférence par M. Ruud Schouten, Vice-président du Comité de dialogue social du secteur de la construction navale.



M. Ruud Schouten a assuré à Mme Dapergola que le Comité de dialogue social du secteur de la construction navale travaillait avec efficacité. Il a tenté de s'allier avec le patronat et les organisations représentant les employés afin d'identifier et d'explorer les problèmes et il doit aussi s'assurer qu'il en va de même pour les conclusions et les actions.

M. Schouten a noté que les messages importants de cette conférence étaient les suivants :

- La construction navale est un secteur à la pointe de la technologie possédant un nombre élevé de travailleurs très qualifiés et diplômés.
- Le vieillissement de la population active est un problème mineur mais son impact ne doit pas être sous-estimé. Les partenaires sociaux doivent continuer à anticiper les effets de ces changements démographiques.
- Les plus grands besoins en termes de recrutement se trouvent chez les techniciens et les diplômés universitaires. Des mesures sont nécessaires dans ce domaine.
- Les formations et l'apprentissage tout au long de la vie sont les activités essentielles des chantiers navals et doivent donc être soutenus. La création d'une académie européenne du design maritime et d'un programme européen de formation professionnelle doit être débattue.
- Créer des systèmes et des programmes de formation professionnelle appropriés est de première importance pour les nouveaux États membres.
- Externaliser et sous-traiter certaines tâches demeureront une caractéristique importante de ce secteur. Un cadre mettant sur un pied d'égalité toutes les catégories d'employés devrait être élaboré.
- Le dialogue social devrait être encouragé à tous les niveaux afin de parvenir à une prise de conscience collective et de relever ensemble les défis auxquels le secteur est confronté.



ANNEXES

Programme de l'atelier de RH

- 08:15 Enregistrement
- 09:00 Discours de Bienvenue de Mme Karla Peijs, Commissaire de la Reine pour la Province de Zélande, ex Députée européenne
- 09:15 Discours de Bienvenue de M. Henk van Beers, Président du Comité du dialogue social sectoriel (CDSS) sur la Construction et la Réparation navales et de M. Ruud Schouten, Vice-président du CDSS
Introduction de la Conférence par M. Rene Berkvens, PDG de Damen Shipyard Group et de Royal Schelde Group.
- 09:45 Présentation des résultats de l'étude de RH par M. Pieter 't Hart, Directeur, Koers & Vaart.
Partie 1 : Données et chiffres bruts
Questions et Réponses
- 10:30 Pause café
- 11:00 Présentation des résultats de l'étude de RH par M. Pieter 't Hart,
Partie 2 : Tendances
Questions et Réponses
Discussion présidée par M. Dick Schotte, Consultant construction navale, Koers & Vaart
- 12:15 Conclusions du Président et du Vice-président
- 12:30 Déjeuner (1h30)
- 14:00 Présentations des bonnes pratiques
- Formation en alternance en Allemagne -
Mme Silke Böttcher, Responsable de la formation, Développement des RH TKMS Blohm & Voss
M. Erwin Siemens, Président du Comité d'entreprise, Meyer Werft
 - Plans de formation des apprentis et des étudiants au sein de Fincantieri, Italie -
M. Carlo Giordani, Directeur, Département RH, Fincantieri
- Pause café
- Réserve d'employés Deltametaal aux Pays-Bas -
M. Leen Hokke, Directeur général, Deltametaal
 - Apprentissage par la pratique : Une passerelle vers le professionnalisme -
M. Tuukka Pääkönen, tuyauteur, Aker Yards Turku
 - Programme MAYDAY 50+ en Pologne – Résultat du Projet EQUAL
Mme Stanislawa Gatz, Gestionnaire de projet, Solidarnosc
 - Questions/Réponses/Discussions, présidé par M. Henk van Beers
- 16:00 Discussion présidée par M. Ruud van den Bergh, cadre Construction navale, FNV Bondgenoten
Evaluation par la Commission européenne, Mme Eleni Dapergola, DG EMPLOI
Conclusions de la CESA, M. Ruud Schouten, Vice-président du CDSS
Conclusions de la FEM, M. Henk van Beers, Président du CDSS
- 18:30 Réception
- 19:30 Buffet

Liste des Participants

Nom	Prénom	Organisation	Pays
Adamski	Dariusz	Solidarnosc	Pologne
Anink	David	Scheepsbouw Nederland	Pays-Bas
Blume	Stefanie	Meyer Werft	Allemagne
Bol	Egbert W.	Hogeschool Inholland Scheepsbouwkunde	Pays-Bas
Borg	William	General Workers' Union	Malte
Böttcher	Silke	TKMS (Blohm & Voss)	Allemagne
Braat	Jenny	Danske Maritime	Danemark
Clouet	Alain-André	FGMM-CFDT	France
Corral Alza	Antonio	Ikei Research & Consultancy	Espagne
Couderc	Sebastien	FGMM-CFDT	France
Czuczman	Jerzy	Forum Okretowe	Pologne
Dapergola	Eleni	European Commission	Belgique
de Meij	J.J.L.	FNV Bondgenoten	Pays-Bas
Filipe	Ana	SIMA	Portugal
Fonseca	Sergio	ENVC	Portugal
Gacio	José Luis	MCA-UGT	Espagne
Gatz	Stanislawa	Solidarnosc	Pologne
Giordani	Carlo	Fincantieri	Italie
Gouret	Patrice	FGMM-CFDT	France
Granger	Nick	CESA SMRC Group	Royaume-Uni
Grosser	Katja	EMF	Belgique
't Hart	Pieter	Koers & Vaart	Pays-Bas
Haspot	Christophe	CGT	France
Helin	Arto	Aker Yards	Finlande
Hokke	Leen	Stichting Deltametaal	Pays-Bas
Husen	Andrea	FEM	Belgique
Isusi Bilbao	Iñigo	Ikei Research & Consultancy	Espagne
Kaagman	Ingrid	Wärtsilä Nederland B.V	Pays-Bas
Kauppinen	Veli-Matti	The Finnish Metalworkers' Union	Finlande
Kirsenstein	Marco	Scheepsbouw Nederland	Pays-Bas
Kowalszyk	Zbigniew	Solidarnosc	Pologne
Kraszewski	Jakub	Stocznia Gdynia S.A.	Pologne
Kuzimski	Roman	Solidarnosc	Pologne
Lonati	Emilio	FIM CISL	Italie
Lopez Eady	Ramón	Uninave	Espagne
Lorca	Pedro	FM CCOO	Espagne
Ludwig	Thorsten	Agentur für Struktur- und Personalentwicklung GmbH	Allemagne
Lüken	Reinhard	CESA	Belgique
Malveiro	Ricardo	Fiequimetal	Portugal
Marcelas Varela	José Manuel	Astillero Hijos de Barreras	Espagne
Matilla	Asier	Astilleros Murueta	Espagne
Meijerman	Anton	CNV Bedrijvenbond	Pays-Bas

Ordowski	Matthias	HDW GmbH	Allemagne
Pääkkönen	Tuukka	Aker Yards	Finlande
Pimentel das Neves	José Antonio	ENVC	Portugal
Piorek	Mirosław	Solidarnosc	Pologne
Postigo Gonzalez	José Antonio	La Naval	Espagne
Rojo Calvo	Juan	Gernaval	Espagne
Sansoglou	Paris	CESA	Belgique
Sarmiento	Ramon	FM CCOO	Espagne
Schembri	Christopher	General Workers' Union	Malte
Schotte	Dick	Koers&Vaart	Pays-Bas
Schouten	Ruud	Scheepsbouw Nederland	Pays-Bas
Siemens	Erwin	Meyer Werft	Allemagne
Simoës	Alberto	SIMA	Portugal
Sinha	Ashutosh	SSA	Royaume-Uni
Sokolowski	Jerzy	Stocznia Gdynia S.A.	Pologne
Stangen	Hans-Ulrich	IG-Metall	Allemagne
Tartarelli	Pierfrancesco	Fincantieri	Italie
Theobald	Fabrice	CSCN	France
Tholen	Jochen	Université de Brème	Allemagne
Thomsen	Heike	CESA	Belgique
van Beers	Henk	CNV BedrijvenBond	Pays-Bas
van Driel	Riet	Damen Shipyards' Group	Pays-Bas
van de Loo	Charles	Damen Shipyards' Group	Pays-Bas
van de Waterbeemd	W.Ch.	Schelde Naval Shipbuilding	Pays-Bas
van den Bergh	Ruud	FNV Bondgenoten	Pays-Bas
van Putten	Nick	Heesen Yachts	Pays-Bas
van Schijndel	Lamertus	Keppel Verolme B.V.	Pays-Bas
Velado	Manuel	MCA-UGT	Espagne
Veres	Andreas	TKMS	Allemagne
Verhoeven	Véronique	CESA	Belgique

La CESA et la FEM souhaiteraient remercier les interprètes pour leur excellent travail au cours de cet atelier.

Balthes	Simone	Belgique
Basili	Antonella	Belgique
Beyer	Edgar	Luxembourg
Durau	Joanna	Pays-Bas
Gonzalez	Cristina	Belgique
Leeuw	Monique	Belgique
Hess	Christina	Belgique
Prus	Piotr	Belgique
Thibert	Cécile	Belgique
Vaccano	Fiore	Belgique
Van Hyfte	Annik	Belgique
Vanstalle	Christine	Belgique

Discours de bienvenue

Mme Karla Peijs, Commissaire de la Reine pour la Province de Zélande, ex Députée européenne

Mesdames et Messieurs,

C'est avec grand plaisir que je vous accueille ici à seulement quelques mètres de la mer.

La mer, voici l'élément essentiel de notre secteur. Au cours de ces deux jours, vous aurez indubitablement l'opportunité de franchir ces dunes. Vous pourrez alors observer combien de bateaux croisent aussi près de la côte. Personnellement, je trouve ça plutôt impressionnant.

Notre province est composée pour un tiers d'eau. La mer nous a toujours poussés, ici dans la province de Zélande, à repousser les frontières, à entreprendre, à partir à l'aventure, à commercer et à inventer de nouvelles techniques. Depuis plusieurs siècles maintenant, la mer a été le moteur de l'économie zélandaise. Du commerce et du transport à l'industrie de la transformation et la logistique ; de la navigation professionnelle et de la pêche aux sports aquatiques et aux loisirs. Quand il s'agit de la mer, nous sommes respectueux et novateurs.

L'industrie de la construction navale a toujours été un pilier important de l'économie zélandaise. Le constructeur « De Schelde » est depuis plus de 130 ans un concept dans la province. A l'évocation de ce nom, il y a fort à parier que l'on pense plus au chantier qu'au fleuve. Il y a aussi fort à parier que l'on pense à l'employeur de premier ordre qu'il est. De nombreuses personnes dans la province, et sûrement de nombreux habitants de Vlissingen, ont de la famille ou des amis qui travaillent ou ont travaillé pour Schelde. Ce qui nous amène au thème de notre conférence : Les conséquences des évolutions démographiques sur l'industrie de la construction navale.

Parce qu'une pénurie de main d'œuvre est imminente dans de nombreux pays européens d'où vous venez. En réalité, cela est de bon augure. Il n'y a pas si longtemps, l'industrie de la construction navale souffrait, elle souffrait tellement que de nombreux employés étaient victimes de licenciement. Depuis, la tendance s'est inversée. Le secteur a su si bien rebondir, au moins au Pays-Bas, grâce à une technologie de pointe et une spécialisation, qu'il est maintenant difficile de pourvoir tous les postes. Il m'a été rapporté que Schelde (Royal Schelde Group) possède quelques 100 postes vacants de niveau technique, professionnel et universitaire. Je suis Commissaire d'une province qui est aux avant-postes en matière de vieillissement de la population. Parallèlement à l'anticipation des conséquences des changements climatiques – vous comprendrez que ce sujet nous préoccupe, ici dans la Province de Zélande, nous qui sommes entourés d'eau et qui avons, gravées dans nos mémoires, les graves inondations de 1953 – la lutte contre les conséquences démographiques est l'autre défi majeur auquel devra faire face la Province.

Il y a peu, nous avons publié un rapport à ce sujet : « Chemins inexplorés ; Défis pour la Province de Zélande face à la composition changeante de la population ». La composition de notre population est telle qu'à compter de 2010, la plupart des villages feront face à une baisse de leur population active et, à compter de 2020, il en sera de même dans toute la Province de Zélande. Lorsque la main d'œuvre se fait rare, les sociétés disposent de quatre options : Partir, travailler plus, investir pour augmenter la productivité ou recruter des employés issus d'autres régions ou d'autres pays.

Pour ce qui est de partir : Il s'agit ici d'une tendance commune dans l'industrie de la construction navale. Certains départements ont déjà été transférés dans des pays d'Europe de l'Est ou en Extrême-Orient, mais les connaissances demeurent basées dans la région. Le recrutement d'employés issus d'autres province et d'autres pays peut apporter un peu de répit, mais cette option ne suffira pas à combler la pénurie de main d'œuvre.

Il existe toujours les options « travailler plus longtemps » et « augmenter la productivité ». Pour cette dernière, sont indispensables l'innovation, l'évolution des connaissances et leur transfert. Vos chances de réussite sont grandes parce que vous avez pris les devants. Lorsqu'il s'agit de construire des bateaux et des yachts, l'ensemble du monde maritime reconnaît le sérieux de Schelde et le considère comme un puits de connaissances. Bien sûr, cela nous comble de fierté : Schelde est un fantastique ambassadeur de la province de Zélande.

Et pour nous, cela devrait perdurer. La spécialisation et les connaissances de notre secteur ne devraient pas disparaître lorsque les employés expérimentés et professionnels partent à la retraite. Vous devriez

donc aussi investir afin de rendre l'allongement de la durée de travail plus attractif. Et permettre tout particulièrement le transfert des connaissances et des compétences entre les jeunes employés et les moins jeunes.

Enfin et surtout, il est important de rendre ce secteur attractif aux yeux des jeunes et des femmes. Comment y parvenir ? Je pense que ce sera notre plus grand défi lors des deux prochaines journées. Je tiens à vous souhaiter bonne chance. J'espère, pour notre province, que le chantier de Schelde restera parmi les plus célèbres du monde et que, pendant de longues années encore, il contribuera à donner une image positive de la province de Zélande.

La formation en alternance comme l'une des possibilités de relever les défis liés aux changements démographiques

Silke Böttcher, Directrice de formation, TKMS, Allemagne

Le groupe ThyssenKrupp Marine Systems propose déjà depuis plusieurs années d'intégrer la formation en alternance pour lutter contre les conséquences des changements démographiques. Les résultats de l'étude présentée ce matin montrent qu'en Allemagne, le nombre total d'employés des chantiers navals ne connaîtra aucune augmentation. Toutefois, investir dans une éducation et une formation supérieure, et donc tertiaire, figure en tête des agendas, actuels ou futurs.

Le Groupe ThyssenKrupp Marine System, créé il y a 3 ans et demi, appartient au groupe ThyssenKrupp depuis 2005. L'histoire de ces chantiers individuels, toutefois, remonte à plus d'un siècle. La gamme de produits est très large et inclut des sous-marins, des navires de guerre, des yachts (à partir de 80 m), des navires commerciaux et spéciaux, des réparations ou des services. Le groupe possède aussi des chantiers navals en Suède et en Grèce. La formation en alternance étant un type de formation typiquement allemand, les explications suivantes font référence à trois chantiers navals de ThyssenKrupp Marine System à Emden, Hambourg et Kiel.

L'âge moyen des employés a augmenté ces trois dernières années. La majorité de la main d'œuvre étant d'âge moyen, TKMS fait face à moyen terme à un problème pour conserver et recruter du personnel jeune. La formation d'employés qualifiés toutefois se doit de démarrer dès maintenant. Si l'on regarde la main d'œuvre qualifiée possédant une formation tertiaire au sein du groupe, il s'avère que 80 % des employés possèdent un diplôme d'ingénieur. Ce n'est pas surprenant sur un chantier naval, mais cela montre que les ressources humaines doivent se focaliser sur ces diplômés d'ingénieur lors de la formation et de l'éducation de ces jeunes étudiants.

En Allemagne, plusieurs études portant sur l'évolution du marché du travail des ingénieurs ont été déjà menées (par exemple par la Verein Deutsche Ingenieure VDI = l'Association des ingénieurs allemands). Une pénurie d'ingénieurs a été unanimement prédite puisque la demande dépasse le nombre des diplômés. A ce stade, on peut parler de « guerre des talents ». Les autres aspects liés, en Allemagne, aux changements démographiques sont un allongement de la durée de la vie professionnelle et le recul de l'âge de la retraite.

Il n'existe pas de projet prioritaire au sein du groupe TKMS traitant, de manière globale, des changements démographiques. De nombreux thèmes ont déjà été traités ou figurent encore sur la liste des thèmes à aborder par le département des RH. Des aspects tels que la qualification, la formation et l'éducation et les stages ont déjà été abordés il y a quelques années maintenant. La conservation du personnel et le transfert de savoir-faire sont, toutefois, de nouveaux thèmes qui devront être abordés ici et là. En ce qui concerne d'autres aspects tels les programmes de Santé et de Sécurité et les comptes épargne-temps, des projets et des lignes directrices ont été présentés mais, au vu de la conjoncture actuelle, ils seront réétudiés.

La formation en alternance est un outil important pour TKMS. Il signifie qu'un jeune diplômé quitte l'école en ayant bénéficié parallèlement d'une formation pratique au sein d'une société et théorique au sein d'une université de sciences appliquées afin qu'au final, un ingénieur qualifié entre sur le marché du travail. Les étudiants reçoivent tous les mois un salaire pendant toute la durée de leur formation, donc même

lorsqu'ils sont à l'université, une période où ils ne sont pas à la disposition de la société. Pour TKMS, il est important que les étudiants aient une vue d'ensemble, donc qu'ils apprennent « à voir plus loin que le bout de leur nez » pendant leur formation pratique en découvrant des départements différents (même ceux qui ne sont pas liés à leur futur poste).

Le développement personnel des étudiants est tout aussi essentiel aux yeux de la société. Au début de leur carrière professionnelle, ils sont relativement jeunes et seront accompagnés à la fois par les départements spécialisés et le département des RH. Donc, une importance toute particulière est portée à la supervision et au tutorat du personnel ainsi qu'à l'apprentissage social. Les premiers étudiants issus du système double au sein de TKMS (en ingénierie industriel et commercial) étaient employés sur le site de Kiel en 1999. Petit à petit, d'autres types de cours et d'autres sites ont été ajoutés.

Ces chiffres ont progressé nettement en 2006 et 2007 ce qui montre que la planification du remplacement et la rétention du personnel sont mises au premier plan. Grâce à la planification à moyen-terme du personnel de TKMS, un nombre d'étudiants ayant bénéficié de la formation en alternance nettement plus élevé ont été recrutés comme cadres juniors, en particulier au sein des bureaux d'études. Au total, les chantiers navals TKMS ont jusqu'à maintenant employés 81 étudiants, dont 66 ingénieurs et 15 étudiants issus d'autres sections.

Actuellement, tous les étudiants se sont vus proposer, une fois diplômés, un contrat de travail à durée illimitée. Pour TKMS, la formation en alternance couvre les besoins internes en matière d'ouvriers qualifiés. Il existe même des accords de coopération avec certaines universités de sciences appliquées, accords permettant la coordination des contenus académiques.

A cause des longues périodes d'ajustement professionnel, de sa structure complexe et de l'expertise requise, il existe d'énormes avantages à ce que la société forme son propre personnel junior. La formation professionnelle est, en général, particulièrement appréciée en Allemagne et considérée comme un devoir incombant aux sociétés. Par conséquent, elle est considérée comme une « obligation sociale » assurant par la même occasion la promotion de l'image de marque de la société.

Mais il faut aussi mettre en parallèle les raisons et les avantages de la formation en alternance aux inconvénients et aux coûts liés à cette formation. Le coût de la formation de chaque étudiant est approximativement compris entre 45 et 80 000 €. De plus, une formation qualifiée occupe toujours des ressources au sein des départements spécialistes et RH.

Si l'on souhaite rendre ce type de formation aussi directe et efficace que possible, il est, selon notre propre expérience, particulièrement important de :

- Former le nombre juste d'étudiants dans les sections nécessaires (selon les besoins à moyen-terme)
- Prévoir la future position dès que possible afin de motiver les étudiants et permettre une planification des ressources
- Inclure autant que possible les départements spécialistes dès les premières phases, à savoir depuis la sélection des candidats jusqu'à l'attribution finale du poste et leur faire « mener à bien leurs tâches ».

Ce système de planification de la succession et de la rétention du personnel s'est révélé être un succès au sein de ThyssenKrupp Marine Systems. A présent, nous supposons que le nombre d'étudiants restera identique au cours des 1-2 prochaines années, voire connaîtra une légère hausse. Pour ce faire, la planification du personnel, ainsi que les départements spécialistes au sein des différents sites de TKMS seront particulièrement pris en compte.

Jusqu'à présent, après le passage au système Licence/Master, la formation en alternance n'a été menée que jusqu'au niveau licence. Toutefois, les départements spécialistes ainsi que les diplômés demandent déjà la création d'un master, création qui représente la prochaine étape et qui est déjà débattue au sein de TKMS.

La formation en alternance au sein de Meyer Werft

Erwin Siemens, Président du Comité d'entreprise, Meyer Werft, Allemagne



Sommaire

- A propos de MEYER WERFT
- Évolution démographique
- Stratégie HR
- Qu'est-ce que la formation en alternance ?
- Pourquoi associer formation théorique et pratique ?
- La formation en alternance dans la pratique

A propos de MEYER WERFT

- Entreprise familiale depuis six générations (fondée en 1795)
- Premier chantier naval compact et l'un des chantiers navals les plus modernes du monde
- Construction de bateaux de croisière depuis 1986
- Fabrication en flux tendus
- Le plus grand centre laser d'Europe
- Filiales : NEPTUN WERFT à Rostock
- Carnet de commandes plein jusqu'à l'automne 2012

MEYER NEPTUN
MEYER WERFT
PAPENBURG 1795

MEYER WERFT en chiffres

• Effectifs :	
Cadres :	636
Employés production :	1 740
Apprentis :	186
Etudiants (formation en alternance) :	34
Stagiaires :	34
• Total :	2 630



- ### Stratégie HR
- Elaborer de mesures de développement du personnel
 - Mettre en oeuvre des mesures de recrutement et de rétention des jeunes, par exemple en associant études et théorie
 - Doubler le nombre d'apprentis pour atteindre 120 par an
 - Rendre le temps de travail plus flexible
 - Lancer un programme de suivi de santé au sein de la société
 - Gérer l'intégration
 - Poursuivre l'application du travail à temps partiel aux employés séniors
 - Garantir la gestion / le transfert des connaissances

Qu'est-ce que la formation en alternance ?

- Il associe théorie et pratique - stage pratique complet au sein d'une entreprise et véritable formation universitaire dans le domaine des sciences appliquées („USA“ – université des sciences appliquées).
- Le temps alloué à la formation professionnelle et à l'enseignement théorique varie d'un semestre à l'autre.
- Le contenu des cours reste identique - la seule différence réside dans l'organisation des cours (particulièrement en termes d'examens et de modules).
- Formation interdisciplinaire préparant les étudiants au marché international de l'emploi et, le plus particulièrement, au travail en équipe.
- Ce programme peut être achevé dans le temps alloué puisqu'un emploi du temps détaillé est élaboré. La nécessité d'un semestre pratique est écartée et les vacances sont pleinement mises à profit.
- Diplôme d'études supérieures - ingénieur (USA) ou licence / master.
- Diplôme professionnel - travailleur qualifié.

MEYER WERFT

Pourquoi associer études et formation pratique ?

- L'économie requiert des spécialistes et des dirigeants ayant suivi des études scientifiques et les formations pratiques associées.
- Durée des études réduites, l'accent étant mis sur les applications pratiques.
- Les étudiants sont rémunérés pour leur travail au sein de la société.
- Statut de travailleur qualifié obtenu après les examens dans la profession correspondante et diplôme après la réussite aux examens.
- La société participe activement à la formation des ingénieurs du futur.
- Ce programme encourage les jeunes cadres moyens.
- Identification précoce à la société et familiarisation à la philosophie et à la gamme de produits.
- Engagement maximum des étudiants qui se préparent aux exigences de la vie professionnelle.

MEYER WERFT

Introduction de la formation en alternance en 2000

- Projet commun du Comité d'entreprise et du département formation.
- Première coopération entre le chantier naval et l'université de Wilhelmshaven.
- Modèle de mise en œuvre du système double au sein du chantier : SARTORIUS.
- Lancement de la formation en alternance : les premiers étudiants / stagiaires ont intégré le programme au 1er septembre 2000.
- Tous les étudiants ont signé un contrat de 12 mois à la fin de leurs études (convention collective sur la pérennité de l'emploi)
- Des postes d'ingénieurs sur le chantier ont été garantis aux étudiants.

MEYER WERFT

Situation actuelle

- A l'heure actuelle, **27 étudiants** (6 femmes/21 hommes) étudient dans les universités de sciences appliquées („USA“) d'Emden, Wilhelmshaven et Brême.
- Un stagiaire étudie au sein de l'Université d'éducation coopérative de Leer (UEC).



12 étudiants à Emden



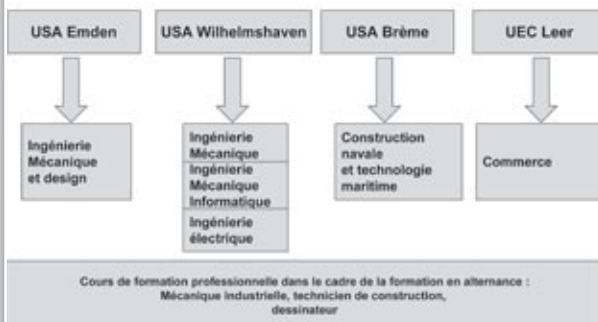
2 étudiants à Wilhelmshaven



12 étudiants à Brême

MEYER WERFT

Disciplines proposées dans le cadre de la formation en alternance au sein de MEYER WERFT



MEYER WERFT

Structure, durée et procédure

- Signature d'un contrat de formation dans le métier correspondant.
- Etablissement d'un emploi du temps.
- Durée : par ex. pour une licence en ingénierie, la période normale de formation est de sept semestres plus un mémoire, d'autres disciplines peuvent nécessiter jusqu'à dix semestres.
- Contacts/échanges entre les USA et le département formation du chantier naval.

MEYER WERFT

Qualifications

- Construction navale et technologie maritime, USA Brême :
 - Licence en Ingénierie (Lic. Ingé.)
- Ingénierie mécanique, USA Emden et Wilhelmshaven
 - Diplôme d'ingénieur - ingénierie mécanique (USA)
 - Nouveau : Licence (Lic. Ingé.)
 - Nouveau : Master d'ingénierie (M. Ingé.)
 - » Licence et master remplacent le diplôme
- Ingénierie mécanique - Informatique USA Wilhelmshaven
 - Licence en Ingénierie (Lic. Ingé.)
- Ingénierie électrique
 - Licence en Ingénierie (Lic. Ingé.)
- Commerce
 - Diplôme de gestion (UEC)

MEYER WERFT

Discussion



Merci beaucoup de votre attention !

MEYER WERFT

Plans de formation des apprentis et des étudiants au sein de Fincantieri

Carlo Giordani, Directeur des RH, Fincantieri, Italie

A la fin de l'année 2007, la société comptait plus de 9 000 employés, dont pratiquement 60 % d'ouvriers, répartis sur 8 chantiers, 2 bureaux d'études et un siège.

En parlant de tendance : au cours des 5 dernières années, près de 2 000 employés ont été recrutés alors que 2 135 personnes ont quitté la société.

Cette tendance diffère toutefois si nous étudions le cas des cadres (où le nombre de personnes recrutées est supérieur au chiffre des départs) ou celui des ouvriers (où 80 % du personnel a été remplacé).

Pour la seule année 2007, ces deux catégories ont affiché un ratio positif entre le recrutement et les départs : Ratio supérieur à 2 pour les cadres et ration d'1,3 pour les ouvriers.

Cela est principalement dû à deux facteurs :

- Les carnets de commande sont globalement remplis pour les trois prochaines années.
- L'association de nouvelles commandes à un nombre accru de prototypes attendus dans les prochaines années crée une demande en hausse en termes d'ingénierie et de production.

Cela nécessite aussi un personnel technique hautement qualifié.

En effet, en ce qui concerne les cadres, il faut noter que le nombre de diplômés au sein de la société a connu une augmentation : Au cours des cinq dernières années, 225 diplômés ont quitté la société alors qu'ils étaient presque deux fois plus nombreux à être recrutés.

L'année dernière, 34 diplômés ont quitté la société alors que 142 étaient recrutés, soit 4 arrivées pour un départ.

Affectation du personnel recruté en 2007 :

- Cadres : 38 % dans le domaine des études et 28 % dans celui de la Production.
- Ouvriers : 65 % dans les activités de soudage, parallèlement au système de production de Fincantieri où la coque et une partie de l'armement sont effectuées en interne.

Recruter près de 500 personnes par an n'a pas été chose facile, cela a même été un véritable casse-tête dans certains cas.

Pour les ouvriers, le problème résidait dans le fait que certains postes n'attirent plus les jeunes, mais aussi dans le fait que le système scolaire ne les prend même plus en compte.

Pour les cadres, même diplômés, le fossé existant entre le système scolaire et le monde du travail en Italie constitue un énorme obstacle.

C'est pour ces raisons qu'il est nécessaire d'encourager et de soutenir la sélection grâce à des programmes de formation intensifs, que ce soit avant ou après le recrutement.

- En 2007, trois masters de deux ans en ingénierie comptant 1 200 heures se sont terminés. Leur objectif était de présenter la société, son organisation, ses produits et son fonctionnement à 45 jeunes diplômés.
- Pour les jeunes diplômés, nous avons récemment organisé 2 formations sur le thème des emménagements intérieurs, en coopération avec des instituts de formation professionnelle.
- Pour finir, au second trimestre 2007, nous avons organisé 3 formations à la soudure destinée à 50 jeunes avec un emploi à la clé.

Ces trois initiatives constituent des expériences particulièrement positives à la fois pour ces jeunes et pour la société.

Une fois recrutés par Fincantieri, il incombera au système de formation de la société d'assurer l'actualisation des connaissances de ces employés via des cours de gestion et des cours techniques.

En moyenne, au total plus de 100 000 heures de formation ont été dispensées chaque année à plus de 4 000 personnes, soit près de 50 % de la main d'œuvre.

Le système de production de Fincantieri est basé à la fois sur des ressources internes et des sous-traitants : Il est important que ces sociétés et leurs employés puissent aussi bénéficier du même système de formation et de développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'activité.

Dans ses relations avec les sous-traitants, Fincantieri a pour objectif d'encourager la croissance de ces partenaires et la formation de leur personnel.

Dans ce but, Fincantieri participe activement aux campagnes menées par DISTRICTS, des réseaux permettant de faciliter le transfert de connaissances et de technologies et de diffuser la culture de l'innovation. Les Districts sont implantés dans un certain nombre de régions où sont aussi implantés les sites de production de Fincantieri :

- Friuli Venezia Giulia
- Sicile
- Campanie
- Ligure (2 districts)

En participant aux activités de District, les sociétés partenaires peuvent trouver toute l'assistance nécessaire à la formation, la recherche et l'innovation conformément aux besoins de Fincantieri.

De plus, dans un certain nombre de domaines, comme par exemple la qualité, et surtout la sécurité, Fincantieri organise des formations directement destinées aux employés de ses sociétés partenaires.

Cela est, par exemple, le cas du cours de formation à la sécurité : Une formation multimédia est organisée chaque année par les responsables de Fincantieri en matière de sécurité et elle est dispensée à plus de 10 000 personnes.

Ce cours est dispensé dans 6 langues différentes : Italien, Anglais, Français, Espagnol, Croate et Bengali.

La question de la langue, et par conséquent celle de l'intégration, revêt une importance accrue, au vu de l'augmentation du nombre de travailleurs étrangers sur nos chantiers navals. Par exemple, sur le chantier de Gènes, 47 % de la main d'œuvre est étrangère et issue de 54 nations différentes.

Au final, voici les prochains défis auxquels sera confronté Fincantieri dans le domaine de la sélection et du développement des ressources humaines :

- a. Un renouvellement plus élevé des employés expérimentés dans la perspective d'un cadre de travail stable. Il sera nécessaire, plus qu'aujourd'hui, de parvenir à des solutions innovantes afin d'accélérer la courbe de l'apprentissage du personnel récemment recruté, impliquant directement le personnel plus expérimenté dans le transfert de savoir-faire.
 - b. Une pression accrue sur notre système industriel à cause de facteurs externes (augmentation des coûts des matières premières, de l'énergie etc.) ce qui nécessitera un système de production de plus en plus efficace et des innovations technologiques en matière de produits et de procédés.
- Il sera nécessaire de relever ces défis en recrutant et en préparant d'excellents employés.

DELTAMETAAL une réserve d'employés aux Pays-Bas

M. Leen Hokke, Directeur général, Deltametaal

A PROPOS DE DELTAMETAAL

Depuis près de 40 années maintenant, des sociétés de Metalektro (industrie de la métallurgie et de l'ingénierie électrique) ont conscience de l'importance de la transmission des connaissances et du savoir-faire.

De plus, ces dernières années, des sociétés se sont retrouvées confrontées à de fortes perturbations de la charge de travail. Afin de mieux gérer ces variations de la demande, la fondation « Stichting Deltametaal » a été créée en 1986 par le patronat et les organisations d'employés dans et hors de la ville de Rotterdam.

Deltametaal fonctionne comme une association à but non lucratif transférant des techniciens hautement qualifiés afin de faire face à des demandes prévues ou non par les sociétés.

CREATION DE DRECHTMETAAL EN 1968

Drechtmetaal est la société mère de Stichting Arbeidsreserve Deltametaal.

Elle a été créée en 1968 par 6 « pères fondateurs », constructeurs de petits bateaux dans la région de Rotterdam.

A ses débuts, elle ne comptait que 10 employés, un directeur général et un comptable

Pourquoi une réserve de personnel comme Drechtmetaal ?

- Chute temporaire des commandes dans la construction ;
- Les entreprises travaillant dans d'autres branches de la « métallurgie » paient des salaires nets plus élevés et ne paient pas les impôts etc. ;
- Les entreprises peuvent louer leurs propres ex-employés pour un salaire plus élevé.

DRECHTMETAAL 1968

Coopérations sous conditions

- Les Pères Fondateurs (PF) supportent les risques financiers (pas de travail – pas de salaire) ;
- Première sélection des employés de Drechtmetaal ;
- Pas de transfert des employés de Drechtmetaal et des PF ;
- Pour les employés pas de travail – salaire versé ;
- Poursuite de la formation des employés ;
- Coopération avec les syndicats ;
- Coopération avec l'organisation patronale Metaal ;

DRECHTMETAAL - DELTAMETAAL

Quand la réserve d'employés devient un instrument du marché de l'emploi.

1980 grande réorganisation des célèbres constructeurs navals en Hollande

Première réflexion sur l'emploi dans la région du delta du Rhin

1983 Première réserve d'employés de l'éducation, tous les étudiants/futurs travailleurs sont employés par la réserve Les premiers futurs ouvriers ne disposent pas d'un employeur industriel

1985 Extension des instruments du marché de l'emploi

Création de :

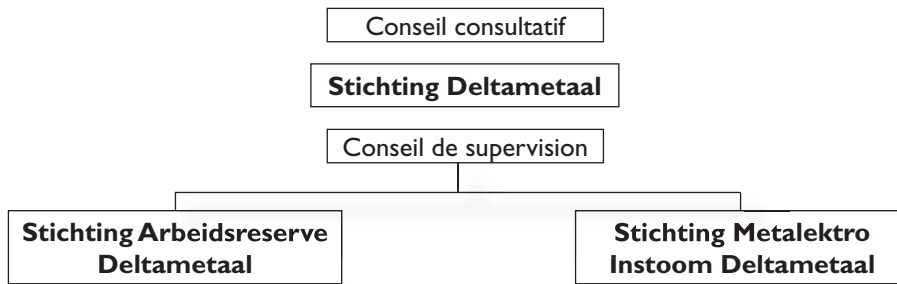
- Stichting DeltaMetaal (organisation-cadre)
- Stichting Arbeidsreserve DeltaMetaal (SAD)
- Stichting Uitzendpool DeltaMetaal (SUD) (puis SMID)
- Stichting Metalektro Opleidingen Rijndelta (SMO-R) (disparu)

STICHTING DELTAMETAAL 2008

La réserve d'employés Deltametaal est toujours un instrument du marché de l'emploi

- **Stichting DeltaMetaal** (organisation-cadre)
 - ▷ Projets spéciaux sur le marché de l'emploi
- **Stichting Arbeidsreserve DeltaMetaal (SAD)**
 - ▷ 28 sociétés industrielles : Construction navale, construction de yachts, produits côtiers, constructions, cuves de stockage, production de machines
 - ▷ 270 employés dont les futurs employés
 - Soudeurs, constructeurs, ouvrier du bâtiment, assembleurs, usineur, contremaîtres, chefs d'équipe etc.
 - ▷ Organisation du prêt mutuel (temporaire) d'employés
- **Stichting Metalektro Instroom DeltaMetaal**
 - ▷ Projets éducatifs spéciaux en collaboration avec les écoles techniques régionales
 - ▷ Projets destinés aux chômeurs
 - ▷ Mise en commun et apprentissage de pratiques destinés aux étudiants techniques d'enseignement supérieur pour les écoles régionales et les entreprises
 - ▷ Collecte d'employés issus des restructurations d'entreprises et envoi vers un nouvel emploi (technique)

- ▷ Contacts avec environ 120 entreprises dans la région
- ▷ Entre 50 et 70 écoliers, étudiants et travailleurs.



Conseil consultatif : Membres des organisations syndicales et patronales et quelques employeurs industriels (métallurgie).

Conseil de supervision : Cinq directeurs généraux des entreprises membres et un représentant des employés

Points forts de Deltametaal

Solide équipe d'employés indépendants

- Recrutement sélectif et direct d'employés de grande qualité
- Solide connaissance des sociétés partenaires – correspondance efficace
- Connaissance exhaustive du marché de l'emploi offrant une correspondance efficace en termes de qualité et de nombre d'employés
- Coopération entraînant une réduction des coûts

Points faibles de Deltametaal

- Forte dépendance aux informations fournies par les sociétés partenaires
- Forte activité économique, faible nombre d'employés
- Faible activité économique, nombre élevé d'employés
- Le partenaire est actionnaire mais aussi client

Acte de mission de Deltametaal

La capacité de production flexible du client est notre affaire

Nous :

- Procédons à une augmentation à court-terme de son personnel en transférant des techniciens hautement qualifiés à d'autres membres de SAD
- Améliorons la sélection des étudiants et le plan de carrière des techniciens
- Offrons des formations spécialisées et participons au développement de techniciens qu'ils soient débutants ou expérimentés
- Jouons sur les évolutions et la nature changeante du marché de l'emploi
- Déployons des travailleurs intérimaires dans les secteurs technologiques

Apprentissage par la pratique : Une passerelle vers le professionnalisme

M. Tuukka Pääkönen, Assembleur, Aker Yards Turku

L'apprentissage par la pratique

Ce discours a pour thème *l'apprentissage par la pratique* et les problèmes que cela entraîne dans le système éducatif finlandais basé sur une méthode d'apprentissage théorique.

L'apprentissage par la pratique comme système de formation professionnelle

L'apprentissage par la pratique est la plus ancienne manière d'apprendre un métier. Par la suite, la société finlandaise a élaboré divers systèmes éducatifs afin d'accélérer le processus d'apprentissage des gestes professionnels de base et d'uniformiser et d'harmoniser le contenu de cet apprentissage. Le système éducatif devenant de plus en plus complexe, *l'apprentissage par la pratique* a perdu de son intérêt et, dans certains cas, est tombé dans l'oubli.

De nos jours en Finlande, peu de crédit est accordé à *l'apprentissage par la pratique*, qui n'a que peu de valeur mais qui en mériterait tellement plus. Les gens sont maintenant catalogués selon leurs qualifications et leurs diplômes, mais plus par leurs capacités et leur expertise. La société aime et reconnaît les diplômes obtenus et les examens réussis au lieu de valoriser les compétences professionnelles acquises au fil des décennies.

Les documents utilisés dans les écoles professionnelles sont souvent préparés par des enseignants, des ingénieurs et autres qui ne travaillent pas quotidiennement sur un chantier naval. Voici pourquoi ces documents manquent cruellement d'informations empiriques et pratiques et ce sont ces informations qui sont nécessaires à la pratique d'un métier. Travailler sur un chantier naval ne s'apprend pas dans les livres ou en réussissant des examens.

Les gestes s'apprennent uniquement grâce à des années de pratique répétée, sans raccourcis. La formation professionnelle sur les chantiers navals se déroule de manière traditionnelle, de manière professionnelle, un débutant apprenant une profession en travaillant côte à côte avec un ouvrier plus âgé et plus expérimenté. Dans ce cas précis, l'apprentissage prend des années.

Selon mon expérience, apprendre à travailler de manière indépendante prend 5 à 10 ans selon la personne. Il faut aussi se rappeler que certains travailleurs n'apprennent jamais à travailler de manière indépendante. De même, tous les professionnels ne sont pas capables d'enseigner leur métier.

Afin qu'il fonctionne, *l'apprentissage par la pratique* nécessite que les débutants travaillent côte à côte avec des professionnels plus âgés pendant plusieurs années et que ces travailleurs disposent de suffisamment de temps et d'occasions d'améliorer et de faire évoluer leurs tâches. La société doit aussi posséder la proportion idéale de travailleurs jeunes et de moins jeunes afin que la connaissance tacite puisse être constamment encouragée.

Il est difficile de mettre en œuvre *l'apprentissage par la pratique* dans une société qui, pour réaliser des économies, essaie de maintenir le nombre de ses employés au niveau le plus bas possible. Dans une telle situation, les employés qualifiés n'auront pas assez de compagnons et leurs compétences seront perdues une fois partis à la retraite. En outre, des emplois du temps et des plannings trop chargés compliquent ce processus parce que devoir se dépêcher empêche et interdit la pensée créative et l'amélioration de nouvelles méthodes.

Pour être une réussite, *l'apprentissage par la pratique* nécessite que la direction approuve l'idée que des professionnels sont les meilleurs spécialistes dans leur domaine et qu'ils disposent de connaissances et de compétences qui ne sont disponibles ailleurs. La société doit aussi comprendre que le véritable objectif est que les travailleurs apprennent à construire des navires de manière rentable et de qualité. Si cette connaissance, acquise au fil des décennies, se perd, elle ne pourra être retrouvée qu'au prix de longues années de travail intensif.

Comment les connaissances tacites peuvent-elles être collectées et mises sur papier ?

La première méthode est de former les professionnels à collecter et à coucher sur papier leurs connaissances. Dans ce cas, les professionnels doivent disposer de temps supplémentaire pour étudier leur travail.

Problèmes :

- Les travailleurs expérimentés possédant une longue histoire professionnelle ne pensent pas à des problèmes qui sont évidents pour eux comme des points à expliquer.
- tout le monde n'est pas capable de penser à ses tâches d'une manière différente et de transmettre à l'oral ou à l'écrit ses compétences professionnelles.
- La collecte de connaissances empiète sur les tâches quotidiennes.

La seconde méthode est de recruter quelqu'un au sein ou hors de l'entreprise afin qu'il se familiarise avec les différentes facettes des compétences professionnelles des travailleurs et qu'il compile les connaissances et les informations relatives à ces compétences de manière systématique et méthodique en s'entretenant avec des employés et en observant leur travail.

Problèmes :

- La personne chargée de compiler ces informations doit avoir une idée des compétences de base du métier, elle doit aussi être capable de communiquer efficacement avec les professionnels sans que cela ne crée de tensions excessives. En outre, il ne peut pas être cadre, si la question n'a pas trait à l'activité d'un employé de bureau. Cela est très important.
- La personne chargée de compiler les informations doit disposer de suffisamment de temps pour se familiariser avec les aspects centraux du métier. Dans le cas d'un chantier de construction, cela peut prendre des années. Elle doit aussi être intéressée par l'apprentissage des méthodes observées.
- La personne chargée de compiler les informations doit posséder suffisamment de pouvoir et d'autorité pour accéder et utiliser la base de données de la société comportant les informations relatives à l'ensemble des postes.
- La direction et les employés de la société doivent soutenir la personne chargée de compiler les informations afin qu'elle puisse travailler sans que ne se dresse devant elle des obstacles inutiles.

L'avenir

L'apprentissage par la pratique devra relever de nombreux défis à l'avenir. La concurrence internationale devenant plus grande, les exigences augmentant et les délais de production se raccourcissant, les travailleurs et leurs tâches sont de plus en plus sensibles et matérialisés. Tout cela entraîne le recours de moins en moins fréquent à *l'apprentissage par la pratique*.

Si cette méthode ne bénéficie pas de soutien, il est possible qu'une grande partie de ses compétences professionnelles ne disparaisse. Cette situation et ces questions se posent en ce moment-même sur les chantiers finnois. Les constructeurs navals ont remarqué que les professionnels ne sont plus assez nombreux. La majorité des professionnels expérimentés vont partir à la retraite dans la décennie à venir et le nombre de leur remplaçant est loin d'être suffisant. De nombreuses connaissances vont disparaître.

La raison à cela est le fait que *l'apprentissage par la pratique* ait été sacrifié au cours des deux dernières décennies sur l'autel des bénéfices économiques. Les licenciements ou le chômage technique ont apporté des victoires temporaires en termes de rentabilité, mais cela a aussi entraîné la perte totale ou partielle, au sein de certaines entreprises, de compétences si importantes à leur fonctionnement.

Cette situation peut encore être corrigée. L'artisanat peut être sauvé mais il doit être compris et, pour cela, une véritable coopération entre les employés et le patronat doit exister.

Programme MAYDAY 50+ en Pologne – Résultat du Projet EQUAL, Stanisława Gatz, Gestionnaire de projet, Solidarnosc

MAYDAY

MODELE DE SOUTIEN ACTIF DU DEVELOPPEMENT DES EMPLOYES ET DES SOCIETES FACE AUX CHANGEMENTS STRUCTURELS DANS L'ECONOMIE
Etude et Atelier RH - VLISSINGEN

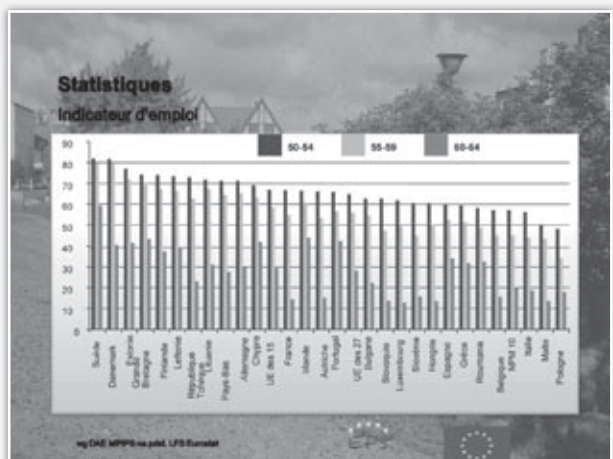
"Changements démographiques et besoins en matière de compétences dans l'industrie de la construction navale et de la maintenance navale"
Expériences nées du partenariat MAYDAY
Stanisława Gatz
5 Juin 2008

Projekt realizowany przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach IW EQUAL

Nous sommes confrontés à de nouveaux défis nés des changements démographiques et des conjonctures sociale et économique. Dans l'Union européenne, le nombre de jeunes diminuera de 10 millions au cours de la prochaine décennie. Dans le même temps, on prévoit une augmentation de 6,5 millions du nombre de personnes de plus de 50 ans. Tous les 5 ans, l'âge moyen des employés au sein de l'Union européenne augmentera d'un an.

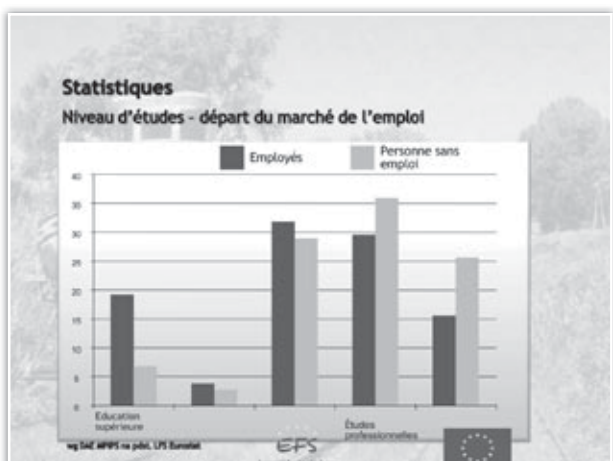
Objectifs de la Stratégie de Lisbonne en matière d'amélioration de l'emploi

- Augmentation de l'indicateur de l'emploi jusqu'à 70 %
- Augmentation de l'indicateur de l'emploi de la catégorie des 55-64 ans jusqu'à 50 %



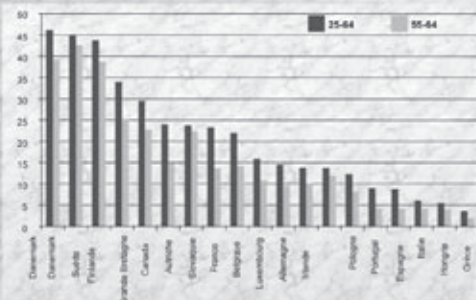
- Raisons du départ du marché de l'emploi**
- Perte de la capacité à exercer une profession due à une détérioration de l'état de santé
 - Mise en retraite forcée ou paiement d'indemnités lors de restructuration de l'entreprise
 - Inadéquation entre les qualifications et les évolutions des exigences de la profession
 - Hésitations des employeurs à recruter du personnel plus âgé

- Raisons du départ du marché de l'emploi**
- Absence de système d'encouragement à l'emploi de travailleurs plus âgés
 - Absence de système d'aide aux chefs d'entreprise employant des travailleurs plus âgés
 - Discrimination des employés plus âgés en matière d'accès à la formation tout au long de la vie



Statistiques

Participation à la formation tout au long de la vie



vg. Education et jeunesse OCDE 2006

EPS



Le retour à l'emploi des personnes les plus âgées devrait devenir la contre-mesure fondamentale permettant la réduction des menaces potentielles liées au vieillissement de la population active en Pologne.

EPS



Proposition de direction des mesures

- Correction de l'équilibre dans le système d'aide financière via des mesures de découragement d'un départ précoce à la retraite et la création d'emplois financièrement plus attractifs
- Neutralisation de la discrimination basée sur l'âge et de l'évaluation négative des capacités des employés plus âgés par la législation et des campagnes de sensibilisation à l'âge
- Assistance en vue d'une meilleure intégration, sur le marché du travail, des personnes handicapées plus âgées et maintien de la santé et du potentiel professionnel des employés avec l'âge, notamment grâce à la mise en œuvre de règles de sécurité et d'hygiène professionnelle
- Promotion de la formation afin d'améliorer l'emploi et la productivité des travailleurs plus âgés, destinée à certains types et niveaux de compétences qui sont souvent la première barrière à l'emploi des travailleurs plus âgés. A long terme, l'élaboration d'une stratégie de formation tout au long de la vie est essentielle. Cette stratégie sera mise en relation avec les besoins des employés tout au long de leur carrière professionnelle

EPS



Proposition de direction des mesures

- Amélioration de l'attractivité de l'emploi et des conditions d'emploi - Ce sont des facteurs primordiaux qui affectent la capacité des personnes plus âgées à rester sur le marché du travail. L'augmentation des possibilités d'emploi et d'adaptation flexible est essentielle
- Promotion du vieillissement actif via de véritables cadres d'aide. Pour de nombreux travailleurs plus âgés, le maintien de la capacité à travailler dépend de nombreux facteurs tels que les aspects culturels liés à leur participation au marché du travail, l'état de santé, la possibilité d'avoir accès à de véritables services de soin et d'emploi
- Une référence à l'équilibre entre les hommes et les femmes est tout aussi importante ; Un indicateur d'emploi faible chez les personnes plus âgées résulte d'un très faible indicateur d'emploi chez les femmes plus âgées et les femmes en général, donc des mesures destinées à limiter le fossé entre les hommes et les femmes sont primordiales dans chaque stratégie d'encouragement des personnes plus âgées à augmenter leur activité professionnelle

EPS



Conclusions des tests

- Un soutien efficace nécessite une évolution de l'état d'esprit du patronat et des employés face à la nécessité d'une formation tout au long de la vie
- Les chefs d'entreprise doivent être encouragés de manière franche à employer des personnes plus âgées
- Le lien entre l'aide aux entreprises et celle aux employés est essentielle
- Les mesures complexes ont les meilleurs résultats
- Les chefs d'entreprises hésitent à prendre des mesures en matière de soins publics

EPS



OBJECTIF DU PROJET

- Créer un système d'aide actif et novateur, dédié aux grandes entreprises et aux PME dans la Construction navale et leurs employés de plus de 50 ans.
- PRINCIPAL RESULTAT – MODELE DE SYSTEME D'AIDE AU MAINTIEN DE L'EMPLOI DES EMPLOYES DE PLUS DE 50 ANS DANS LA CONSTRUCTION NAVALE
- MODULES DE BASE DANS LA SOLUTION PROPOSEE
- Le module de formation a été testé sur un groupe de 600 personnes, sur la base de 11 modules
- Le module de conseil a été testé sur un groupe de 600 personnes et 100 cadres
- Le module de sensibilisation a été testé sur environ 1000 participants
- Le module de communication a été testé sur 1300 personnes

EPS



Résumé

De nombreuses solutions en matière d'aide à l'emploi ont été élaborées dans le cadre du projet EQUAL. Toutefois, il existe certaines barrières légales rendant difficile à mettre en œuvre les concepts obtenus.

Une promotion efficace des bonnes pratiques en termes d'emploi des personnes plus âgées est une tâche difficile si l'on veut parvenir à changer de l'état d'esprit des employés et du patronat.

L'exclusion des soins publics de toute aide des employés plus âgés est très importante.

La complexité des mesures et leurs différents degrés de priorité devraient être un critère décisif dans l'allocation de fonds par l'UE.

Il est absolument nécessaire d'étudier les actuelles évolutions du marché du travail.

EPS



Thèmes de discussion

Le patronat voit-il la nécessité d'investir dans le développement des employés dans les groupes + de 45 ans / + de 50 ans ?

Comment le patronat évalue-t-il la possibilité de mettre en œuvre l'obligation visant à faciliter l'amélioration des qualifications professionnelles des employés ?

Comment le patronat pourrait-il être poussé à améliorer l'emploi des employés plus âgés ?

Faciliter l'emploi de travailleurs venant de pays étrangers dans les conditions actuelles est-il une bonne chose ?

Les modifications du code du travail destinées à faciliter le licenciement des employés ayant atteint l'âge de la retraite entraîneront-elles une amélioration de leur emploi ?

EPS



Fédération Européenne des Métallurgistes

International Trade Union House (ITUH)
Boulevard du Roi Albert II, 5 (bte 10)
B-1210 Brussels
Phone.: +32.2.227.10.10
Fax: +32.2.217.59.63
E-mail: emf@emf-fem.org
Website: www.emf-fem.org

Community of European Shipyards' Associations

Rue Marie de Bourgogne 52-54
B-1000 Brussels
Phone: +32.2.230.27.91
Fax: +32.2.230.43.32
E-mail: info@cesa.eu
Website: www.cesa.eu