



Rapport de conférence

Employabilité –

un concept des RH pour aménager le
changement dans le secteur ferroviaire

7 octobre 2008, Potsdam / Allemagne



Mentions obligatoires

La présente conférence était un projet du Dialogue social européen et a été organisée par DB Mobility Logistics AG.

Direction du projet et rédaction: Silke Streichert, DB Mobility Logistics AG, Personal und Dienstleistungen, Programme und Projekte, Potsdamer Platz 2, D-10785 Berlin, Contact: Silke.Streichert@deutschebahn.com

Documentation sur la conférence: Kircher Burkhardt, Editorial & Corporate Communications GmbH

Imprimerie: City-Druck Offsetdruck GmbH, Heidelberg

Photos: Conférence: Jet-Foto/ Ralf Krahnert; tous les autres: CER; sauf: couverture/ 1ère ligne/ à droite, p.5/ 1ère ligne/ à gauche – DB AG/ EWS; couverture/ 2ème ligne/ à gauche, couverture/ 2ème ligne/ au centre, p.10-11/ en haut – DB AG/ Heiner Müller-Elsner; couverture/ côté intérieur/ 2ème ligne – DB AG/ Philipp v. Recklinghausen; p.3/ en haut/ à droite – Commission européenne; couverture/ 1ère ligne/ 2ème image, p.2-3/ 3ème ligne/ à droite, p.2-3/ 4ème ligne/ à droite, p.5/ 2ème ligne/ à droite – DB AG/ Maximilian Lautenschläger; p.24-25/ en haut – DB AG/ Claus Weber

Vous trouverez les présentations complètes des conférenciers sur les sites Internet des organisations partenaires.

CER: www.cer.be

EIM: www.eimrail.org

ETF: www.itfglobal.org/etf/

Le présent rapport a été imprimé sur du papier 100% recyclé.

Berlin, août 2009

Employabilité –

un concept des RH pour aménager le changement dans le secteur ferroviaire

Suite donnée aux recommandations communes des partenaires sociaux de l'UE au sujet du concept de l'employabilité dans le secteur ferroviaire

03 Avant-propos

04 Introduction

06 La conférence

Accueil et exposé liminaire

- 06 **Jürgen Niemann**, Directeur des Ressources Humaines, DB Station&Service AG
- 08 **Kristin Schreiber**, Chef de cabinet du Commissaire chargé de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Égalité des chances, Vladimír Špidla

1^{re} partie: Le concept d'employabilité dans le secteur ferroviaire en tant que thème central des services du personnel – un an après la signature des recommandations communes (Points de vue des partenaires sociaux)

- 10 **Didier Le Reste**, Vice Président de la Section Ferroviaire d'ETF
- 11 **Libor Lochman**, Directeur Exécutif Adjoint de la CER
- 12 **Table ronde:** Didier Le Reste, Jürgen Niemann, Kristin Schreiber, Libor Lochman

2^e partie: L'expérience pratique – comment le concept d'employabilité a-t-il été mis en œuvre dans le secteur ferroviaire jusqu'à présent ? (Déclarations et discussion des partenaires sociaux)

- 16 **Jean-Paul Preumont**, Conseiller Affaires Sociales, Relations Industrielles et RH, CER
- 17 **Robert Dera**, Représentant des Affaires Internationales du Syndicat des Transports GDBA – pour l'ETF
- 18 **Table ronde:** Robert Dera, Jean-Paul Preumont

3^e partie: Bonnes pratiques – Que pouvons-nous apprendre les uns des autres? (Présentations de projets et de concepts dans le secteur ferroviaire; Que pouvons-nous apprendre d'autres secteurs?)

- 20 **Kees Blokland**, Directeur des Ressources Humaines de NS, société néerlandaise des chemins de fer
- 22 **Gunilla Ejefors-Lublin**, Directrice des Ressources Humaines de Banverket, gestionnaire public du réseau ferroviaire suédois
- 23 **Milan Ruttner**, Directeur des Ressources Humaines de ČD, société tchèque des chemins de fer
- 24 **Alex Gordon**, Syndicat national RMT (Rail, Maritime, Transports), Royaume-Uni
- 25 **Urs Peter Ruf**, Technologieberatungsstelle NRW, Chef de projet «L'employabilité et le changement démographique»

27 Résumé et perspectives

28 Participants

30 CV des intervenants

Avant-propos



Tout comme l'ensemble de l'économie et de la société, le secteur ferroviaire européen est en proie à un processus de profonde mutation, dans lequel l'évolution démographique joue un rôle clé, à côté du progrès technologique et de la mondialisation. Aménager les conditions socio-politiques de manière à permettre aux individus et aux salariés de rester en phase avec cet environnement en mutation constitue un grand défi pour les États membres, les institutions de l'UE, mais aussi les partenaires sociaux.

Le dialogue social est un des piliers du modèle social européen. Les résultats du dialogue social pour le secteur ferroviaire, tout comme les recommandations communes sur l'employabilité, contribuent sensiblement à surmonter les changements dans le monde du travail et à participer à leur aménagement.

La Commission européenne se félicite du fait que les partenaires sociaux européens du secteur ferroviaire mènent des discussions sur les questions importantes que sont l'employabilité, le changement démographique, l'apprentissage tout au long de la vie et les investissements dans le capital humain. Tel qu'annoncé dans l'agenda social renouvelé, la Commission européenne va résolument soutenir le dialogue social au niveau européen.

La présente brochure résume les discussions menées par les partenaires sociaux lors de la conférence sur le thème «Employabilité - un concept des RH pour aménager le changement dans le secteur ferroviaire», organisée à Potsdam en octobre 2008. Elle contient d'intéressantes approches pour la poursuite des discussions entre partenaires sociaux dans les États membres, entre entreprises ferroviaires ainsi qu'au niveau européen.

Vladimír Špidla
Commissaire européen chargé de l'Emploi,
des Affaires sociales et de l'Égalité des chances





La conférence sur le thème «Employabilité - un concept des RH pour aménager le changement dans le secteur ferroviaire» s'est tenue à Potsdam le 7 octobre 2008. La conception et la réalisation de cette manifestation étaient un projet du Dialogue social européen des Chemins de fer qui a été soutenu par la Commission européenne. DB Mobility Logistics AG était le directeur du projet pour le compte des partenaires sociaux européens.

La conférence était organisée dans le cadre de l'application des recommandations communes sur le «Concept d'employabilité dans le secteur ferroviaire», formulées en octobre 2007 par les partenaires sociaux européens, la Communauté Européenne du Rail (CER), les Gestionnaires Européens d'Infrastructures (EIM) et la section ferroviaire de la Fédération Européenne des Travailleurs des Transports (ETF).

Les recommandations communes des partenaires sociaux avaient été précédées par deux projets du groupe de travail «Employabilité et égalité des chances» du Dialogue social européen dans les années 2000/01¹ et 2005/06².

Un an après la signature de ce document, la conférence a donné l'occasion aux directeurs du personnel et spécialistes des RH des sociétés de chemin de fer ainsi qu'aux représentants des syndicats et de la Commission européenne, aux associations et aux milieux scientifiques d'échanger leurs vues sur l'état d'avancement de la mise en oeuvre du concept d'employabilité. Des exemples concrets de bonnes pratiques leur ont permis de discuter de l'importance de cette approche des RH pour les sociétés européennes de chemin de fer et leurs personnels.

La manifestation a suscité un grand intérêt, tant de la part des syndicats que des entreprises. 117 participants en provenance de 23 pays se sont rendus à Potsdam, où ils ont participé activement à la conférence en tant que conférenciers ou par des interventions lors des tables rondes. La conférence et le programme cadre – dîner de gala la veille et exposition parallèle très bien documentée – offraient différentes possibilités de se procurer des informations spécialisées, de procéder à des échanges de vues et de se constituer un réseau européen.

La conclusion selon laquelle l'employabilité constitue un défi commun pour la direction des entreprises et du personnel, les salariés, les syndicats et les conseils d'entreprise a été unanimement confirmée: signe clair pour le Comité européen de dialogue social de continuer à travailler sur ce thème tout en promouvant et accompagnant étroitement le processus de mise en oeuvre du concept d'employabilité dans les différents contextes nationaux.

De plus, tout le monde est d'accord pour organiser un projet consécutif dans l'esprit des recommandations des partenaires sociaux dans le programme de travail 2009/2010 du groupe de travail II Employabilité et égalité des chances du Dialogue social européen Chemins de fer. Ce projet sera axé sur le changement démographique et l'attractivité du secteur ferroviaire. L'organisation concrète d'un tel projet commun est actuellement à l'étude au sein du Comité de Dialogue social.

Recommandations communes des partenaires sociaux européens du secteur ferroviaire, de la CER, de l'EIM et de l'ETF sur le concept d'employabilité dans le secteur ferroviaire (extrait)

1. Les entreprises européennes de chemins de fer devraient recourir à la stratégie de l'employabilité telle qu'elle est développée dans ce mémorandum, la considérer comme l'une des notions à mettre au cœur de la politique de ressources humaines et réunir ainsi en une initiative intégrée les différents instruments de développement du personnel et de l'organisation.
2. L'employabilité, en tant que notion stratégique se fonde sur la prévention et tend à créer un environnement de travail qui entretienne et valorise la capacité des travailleurs, qui se décline en qualifications et compétences, en bonne santé et aptitude à être «employable» au sens général du terme. La responsabilité est portée par l'entreprise, les salariés, les comités d'entreprise et les organisations syndicales.
3. Les objectifs, les principes et les conditions cadres de la mise en place de cette notion dans la pratique d'entreprise sont convenus entre les partenaires sociaux sur la base du dialogue social afin d'assurer l'efficacité de l'initiative pour les deux parties, c'est-à-dire pour l'entreprise comme pour les employés.
4. Le Comité européen de dialogue social des chemins de fer soutient et accompagne le processus de diffusion et de mise en oeuvre de l'employabilité en tant que notion directrice d'une politique moderne de ressources humaines et effectue de temps en temps des bilans intermédiaires. Il peut, à cette fin, avoir recours à différents instruments: conférences politiques, rencontres de travail et d'échanges d'expériences, guide et mise à la disposition de matériel riche en enseignements (études de cas des «bonnes pratiques», guides, modèles de conventions...).
5. Une conférence, qui rassemblera les représentants des organisations syndicales/des comités d'entreprise et des directions qui ont une expérience concrète en matière d'employabilité au niveau de l'entreprise, pourrait être organisée l'année prochaine. Elle permettra d'échanger des expériences, de référencer de bonnes pratiques et d'organiser un débat direct entre le dialogue social européen et le dialogue social au sein des entreprises sur les aspects d'employabilité.

¹ «Le concept d'employabilité est-il utilisable pour les entreprises européennes de chemins de fer?» (Rapport final, novembre 2001)

² «RailEmploy – l'employabilité dans l'exploitation des chemins de fer – un défi pour les entreprises et les salariés à la croisée de la sécurité des transports, de la protection sociale et de la rentabilité» (Rapport sur l'atelier final organisé les 9/10 octobre 2006 ainsi qu'Annexe comportant des études de cas, mai 2007).



La conférence

Accueil et exposé liminaire



Jürgen Niemann

Directeur des Ressources Humaines, DB Station&Service AG

Jürgen Niemann souhaite la bienvenue à tous les participants à la conférence au nom de la DB. Il représente Margret Suckale, Directrice des Ressources Humaines de DB Mobility Logistics AG.

M. Niemann salue notamment Kristin Schreiber, Chef de cabinet du Commissaire chargé de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Égalité des chances à la Commission européenne, Vladimír Špidla, Didier Le Reste, Vice Président de la Section Ferroviaire d'ETF, Libor Lochman, Directeur Exécutif Adjoint de la CER ainsi que Urs Peter Ruf.

M. Niemann expose ce en quoi la gestion du personnel est de plus en plus concernée par les changements démographiques, dans toute l'Europe. Selon lui, les populations de toutes les nations européennes vieillissent et doivent travailler plus longtemps pour garantir les modèles de protection sociale.

Ceci se traduirait dans le secteur des transports par un conflit: d'un côté les entreprises souhaitent maintenir le niveau de qualification de leurs personnels vieillissants et exigent des salariés

qu'ils travaillent plus longtemps que ce qui avait été envisagé lors de leur embauche. De l'autre, on est en présence d'un manque de relève généralisé, notamment chez les ingénieurs.

La conséquence à en tirer est, selon lui, la suivante: il faut apprécier les collaborateurs plus âgés comme élément important d'un personnel qui s'inscrit dans un processus d'apprentissage constant et favoriser le transfert de savoir-faire entre les générations. M. Niemann cite deux objectifs de la conférence: il s'agit d'une part de procéder à un échange de vues intense entre cheminots, représentants de l'UE et représentants syndicaux pour déterminer comment les uns et les autres abordent ces problèmes. Il n'existe pas de recette toute faite mais de nombreuses solutions individuelles satisfaisantes.

D'autre part, la conférence devrait signaler aux personnels des sociétés de chemins de fer que les thèmes tels que nouveaux parcours de carrière et compatibilité entre famille et emploi sont perçus de façon différenciée. Ces thèmes ne constituent pas des obstacles mais des problèmes qu'il est possible de résoudre.

Il n'existe pas de recettes toutes faites mais de nombreuses solutions satisfaisantes.

A la DB, on s'efforce d'aborder le thème de l'employabilité dans le cadre du changement démographique sous quatre angles:

- 1. Santé:** si l'on doit travailler plus longtemps, il est nécessaire de s'occuper activement de sa santé. La santé est un bien précieux. Ce que l'on appelle «l'humanisation» du monde du travail relève, à parts égales, de la responsabilité de l'employé et de l'entreprise.
- 2. Qualification:** les biographies professionnelles linéaires du type conducteur de train pendant 40 ans appartiennent au passé. Aujourd'hui, il faut donner aux employés la possibilité de se former tout au long de leur vie. Mais cela relève également de la responsabilité personnelle des salariés. A la DB, on prévient tout de suite les apprentis en fin d'apprentissage que, loin d'être terminés, leur processus de formation ne fait que commencer.
- 3. Recrutement de la relève et fidélisation:** il faut accepter la concurrence des marchés de l'emploi internationaux, la DB étant, elle aussi, intéressée par les salariés étrangers. On est optimiste quant aux possibilités de surmonter ainsi les goulots d'étranglement. De plus, en tant qu'entreprise, on doit s'investir davantage dans les systèmes d'éducation nationaux.
- 4. Modèles de temps de travail tout au long de la vie:** l'employabilité signifie: comment permettre à un sexagénaire d'apporter une contribution importante à l'entreprise? Et comment garantir en même temps la compatibilité entre famille et emploi? Ceci augmenterait le niveau de satisfaction et de bonheur.

Il mentionne par ailleurs le mot clé «nouveau pacte pour l'emploi» qui recouvre, selon lui, davantage que la sécurité de l'emploi. Pour finir, M. Niemann souhaite à tous les intervenants et participants une journée fructueuse et des discussions intensives.





Kristin Schreiber

Chef de cabinet du Commissaire chargé de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Égalité des chances, Vladimír Špidla

Kristin Schreiber, qui représente Vladimír Špidla, Commissaire européen chargé de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Égalité des chances à la conférence, transmet les salutations de celui-ci à l'auditoire. Elle rappelle la signature des recommandations sur l'employabilité en 2007 et se félicite de l'échange d'expériences continu, qui caractérise l'esprit du dialogue social.

Elle insiste sur l'importance du dialogue social au niveau européen. L'ampleur des mutations sociales fait que les défis posés aux partenaires sociaux n'ont jamais été aussi grands. Ceci apparaît tout particulièrement au niveau

1. du progrès technologique;
2. du changement démographique et;
3. de la mondialisation.

Les stratégies et les décisions concernant les mesures concrètes en matière d'employabilité doivent toutefois être prises individuellement par chaque État. A cet effet, les partenaires sociaux de chacune des sociétés ferroviaires ou d'infrastructures devraient s'asseoir à une table, car elles seules peuvent mettre en oeuvre les plans en fonction de leur situation individuelle.

Mme Schreiber souligne que la Commission européenne entend soutenir le dialogue partenarial et offre son aide à ce niveau.

La principale idée du dialogue social est consignée dans la stratégie de Lisbonne: «D'ici 2010, l'Union européenne doit devenir l'économie de connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'accomplir une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi ainsi qu'une meilleure cohésion sociale.»

Pour y apporter sa contribution, la Commission a présenté en juillet son agenda social renouvelé comprenant un important paquet social, dont les principaux éléments sont:

- Promouvoir les enfants et les jeunes;
- Investir dans le capital humain (Life-long-learning);
- Favoriser l'allongement de la vie et l'hygiène de vie;
- Lutter contre les discriminations et renforcer l'égalité des sexes;
- Augmenter la mobilité;
- Améliorer les chances d'accès au niveau mondial;
- Lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Mme Schreiber renvoie à la constante mutation dans le monde du travail. Selon une enquête menée par la Commission européenne, de moins en moins de gens ont un parcours professionnel linéaire. Environ 80 pour cent des salariés doivent s'attendre à changer de travail plusieurs fois durant leur vie. De plus, les employés interrompent de plus en plus souvent temporairement leur carrière pour une formation, un congé parental pour éducation ou un congé pour soins palliatifs.

C'est ce qui a motivé les experts sociaux à développer une nouvelle approche pour l'emploi, fondée sur le cycle de vie. Sur cette toile de fond, la Commission a développé le concept de «flexibilité», de concert avec les États membres. Ce mot-valise sciemment forgé à partir de «flexibilité» et de «sécurité» recouvre un système moderne de protection sociale. L'objectif est une employabilité durable qui soit dans l'intérêt des salariés mais aussi des entreprises. La «flexibilité»

interne (changement au sein de l'entreprise) est considérée tout aussi importante que la «flexibilité» externe (mobilité sur le marché de l'emploi).

L'objectif est une employabilité durable qui soit dans l'intérêt des salariés mais aussi des entreprises.

La contribution des partenaires sociaux dans ce contexte est très précieuse.

Dans le secteur ferroviaire, qui compte un assez grand nombre de salariés vieillissants, ceci représente un grand défi pour les partenaires sociaux dans les entreprises. Ils doivent être prêts à reconsidérer leur propre politique du personnel. Les entreprises devront apprendre à ne plus concevoir les collaborateurs comme

«leurs» collaborateurs mais comme des partenaires contractuels auxquels elles offrent des possibilités de développement professionnel et personnel. Kristin Schreiber conclut son exposé en faisant remarquer que l'Europe encourage les investissements européens dans le capital humain et soutient résolument le dialogue social européen.

1^{re} partie: **Le concept d'employabilité dans le secteur ferroviaire** en tant que thème central des services du personnel – un an après la signature des recommandations communes, Points de vue des partenaires sociaux



Didier Le Reste

Vice Président de la Section Ferroviaire d'ETF

Didier Le Reste souligne le caractère unique de la conférence, étant donné que le même jour, des manifestations sont organisées dans plus de 90 pays pour obtenir des conditions de travail convenables. Les salariés revendiquent des hausses de salaires et de meilleurs horaires de travail. Il constate que le capitalisme financier est dans une impasse et s'accompagne d'une crise économique et sociale.

Du point de vue des syndicats, force est de constater que les propositions et les stratégies de lutte du patronat contre la crise sont encore très éloignées de celles des syndicats. Les cheminots revendiquent entre autres une meilleure compatibilité entre famille et emploi ainsi que le maintien ou l'obtention de droits en cas de changement d'emploi au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci. M. Le Reste constate que ETF et la CER devraient commencer par regarder s'ils ont une définition commune du développement ferroviaire. Pour lui, cette recherche commune doit avoir pour objectif le développement de nos activités, permettant de répondre aux besoins de transports du plus grand nombre notamment à une demande de la société civile pour un transfert de transport de marchandises vers des modes plus respectueux de l'environnement, plus écologiques, plus sûrs, et une réponse de service public aux demandes de transports des citoyens. A partir des pistes développées, il sera possible d'étudier les évolutions et innovations souhaitables et nécessaires pour faire évoluer les métiers du ferroviaire. Un agent de conduite doit, par exemple, remplir aujourd'hui de toutes autres exigences sur des corridors continentaux que sur le réseau intérieur. D'un autre côté, les conséquences sociales de ces évolutions sur les employés devraient être beaucoup plus pri-

Les métiers du rail doivent être attrayants.

ses en compte. On ne peut pas exiger toujours plus de flexibilité sans courir le risque de compromettre la sécurité. Les métiers du rail doivent être attrayants en termes d'employabilité.

Il conclut que la perspective du patronat est trop timide sur ce point. Elle consiste à se caler sur les méthodes de production du mode routier, ce qui est un non sens sur le plan de l'organisation. Enfin, tout cheminot doit avoir des perspectives d'évolution et doit pouvoir être l'acteur de sa propre carrière. M. Le Reste décèle une tendance négative dans le fait que les conditions de travail en vigueur dans les filiales de groupes sont souvent plus mauvaises que dans les sociétés mères. Les productions sont délocalisées vers des acteurs qui sont certes moins chers mais qui se soucient moins des questions sociales. Un exemple du réseau ferroviaire français montre à quoi cela peut conduire: un accident évité de justesse en raison de l'externalisation de la formation des trains.

Cette tendance fait qu'on ne vise plus qu'une seule chose: maintenir le lien de subordination en l'encadrant par le droit commercial au lieu du droit du travail; droit commercial toujours plus favorable au donneur d'ordre. La dynamique sous-jacente à cette tendance est fatale pour tous les systèmes de production ferroviaire.

M. Le Reste appelle encore une fois expressément la Commission européenne à faire davantage dans le domaine social pour les salariés. On est actuellement très loin d'un concept d'emploi favorable au monde du travail. En conclusion, il revient sur l'exemple des exigences accrues posées aux agents de conduite dans le contexte de l'importance des grands corridors internationaux pour le rail.



Libor Lochman

Directeur Exécutif Adjoint, CER

Le Directeur Exécutif Adjoint de la Communauté du Rail et des Compagnies d'Infrastructures (CER) replace le thème de la conférence dans le contexte global d'un secteur ferroviaire en pleine mutation et exposé à une forte concurrence. Etant donné que tous les modes de transport en Europe luttent pour demeurer compétitifs, il faut améliorer systématiquement le positionnement du rail. Mais il faut, en même temps, garder l'équilibre face aux objectifs de l'employabilité: le secteur ferroviaire a besoin d'un personnel qui soit motivé et employable. Les opportunités de marché des entreprises ne peuvent être améliorées que si les partenaires sociaux collaborent étroitement. C'est pourquoi il convient de tenir compte des importantes recommandations du Comité européen de Dialogue social.

M. Lochman attire l'attention sur la relation entre employabilité et interopérabilité dans le trafic ferroviaire. Il cite l'exemple de la certification des agents de conduite qui conduisent locomotives et trains sur des lignes transfrontalières. La qualification requise contribue d'une part à améliorer l'employabilité des collaborateurs; d'autre part, les réseaux ne peuvent profiter des opportunités du système ferroviaire européen que si leurs personnels sont qualifiés en consé-

Les exigences croissantes que posent la technique et les processus modernes doivent être l'un des mobiles de l'amélioration de l'employabilité.

quence. C'est pourquoi la formation initiale et continue approfondie est très importante, notamment au vu des solutions technologiques de plus en plus sophistiquées. Les exigences croissantes que posent la technique et les processus modernes doivent être l'un des mobiles de l'amélioration de l'employabilité. M. Lochman voit une difficulté dans le fait que l'Union européenne se soit agrandie si rapidement. Le contraste entre les réseaux existant dans les 27 États membres ne pourrait pas être plus grand en termes de flottes et de structures. Alors qu'au terme des réformes nécessaires, les anciens États membres se consacrent désormais de plus en plus à l'employabilité de leurs collaborateurs, les nouveaux membres luttent à la fois pour l'assainissement de leurs entreprises et pour une politique du personnel constructive au sens du dialogue social. C'est pourquoi il n'est, selon lui, pas possible de trouver un moyen uniforme d'améliorer l'employabilité du personnel dans tous les États membres.

En résumé, M. Lochman constate que l'importance du marché du trafic ferroviaire s'est sensiblement améliorée. La demande en personnel qualifié et motivé est en progression.

Table ronde

Didier Le Reste, Jürgen Niemann,
Kristin Schreiber, Libor Lochman



La première question de la **présentatrice** invite à discuter de la thèse de Didier Le Reste, selon laquelle le contraste entre concurrence et employabilité recèle des dangers.

Jürgen Niemann réfute M. Le Reste. Certes, il faut observer de près l'évolution de la libéralisation dans le secteur ferroviaire. Mais elle ne se produit pas au détriment de la sécurité des clients ou de la sécurité physique des employés. M. Niemann croit au contraire que le renforcement de la concurrence ferroviaire équivaut à un accroissement du trafic ferroviaire dans l'ensemble de l'Union européenne, notamment par rapport au trafic routier. Toutefois la disparité des conditions d'utilisation et de concurrence rend les choses difficiles. C'est pourquoi il exige pour les modes de transport des conditions cadres comparables dans toute l'Europe.

Il approuve M. Le Reste quant à la nécessité de coupler l'évolution technologique à celle des qualifications. Entreprises et syndicats doivent créer ensemble les meilleures conditions d'emploi pour les personnels.

Kristin Schreiber rajoute, qu'il est de la responsabilité de chaque entreprise de mettre en œuvre une meilleure employabilité. L'UE ne peut encourager le secteur privé à vouloir obtenir des améliorations pour ses personnels qu'au moyen d'incitations. S'adressant à M. Le Reste, elle soutient que le concept européen de «flexibilité» n'est pas seulement en faveur des employeurs, mais qu'il doit au contraire permettre aussi aux employés d'obtenir de meilleures conditions de travail. Sa mise en œuvre dépend de la qualité des négociations entre partenaires sociaux. La flexibilité ne peut évidemment pas protéger contre la perte de l'em-

ploi. Mais même les syndicats ont bien compris que beaucoup de salariés sont obligés d'accepter des changements dans leur vie professionnelle aujourd'hui. La protection des syndicats ne peut cependant ni empêcher ni exclure toute évolution.

Libor Lochman affirme que, pour le personnel, les entreprises ferroviaires n'ont pas le droit de faire des compromis au détriment de la sécurité de l'entreprise. Il faut que les entreprises aient des employés qui répondent à leurs exigences, qu'il existe une égalité des chances à l'échelle européenne et que la sécurité soit garantie quel que soit le pays dans lequel circule le train.

Un **membre d'un syndicat belge** prend la parole dans l'auditoire: il est choqué par la façon dont on parle ici de la concurrence en termes positifs. En Belgique, la moitié des emplois du secteur ferroviaire ont été supprimés sans l'accord des syndicats. Pour les collaborateurs restants, le stress a considérablement augmenté notamment en raison de la flexibilisation des horaires de travail et de la flexibilité régionale. Il ne comprend pas pourquoi l'on poursuit ces restructurations. Il conviendrait au contraire de continuer à travailler ensemble pour améliorer les relations entre employeurs et employés.

Didier Le Reste affirme que les entreprises essaient d'aligner les conditions de travail des agents de conduite sur celles existant dans le trafic routier, notamment sur le plan des horaires de travail et des rémunérations. Or, ce n'est pas une panacée. Personne ne peut indiquer comment répondre aux nouvelles exigences qui concernent également le trafic marchandises. Au lieu de cela, on s'adonne au dumping social.

De plus, il critique le fait que la Commission européenne se refuse expressément à promouvoir les coopérations comme celle de la Deutsche Bahn avec la SNCF, sous prétexte que cela ne serait pas équitable vis-à-vis des concurrents européens. Or selon lui, la concurrence provoque beaucoup plus d'insécurité et de problèmes pour les travailleurs que la coopération.

Jürgen Niemann déclare que la libéralisation et la concurrence ne sont pas une doctrine du salut mais des modèles visant à renforcer le rail et à rendre le trafic plus attrayant. Dans ce contexte, on a réalisé de grands progrès. Il se félicite de la coentreprise entre DB et SNCF, qui permet de mieux desservir les ports maritimes européens et crée ainsi des emplois. Les grandes entreprises viennent de traverser une dépression qui les a contraintes à supprimer de nombreux emplois, tout en défendant le partenariat social avec les syndicats. Maintenant, on recommence à embaucher, signe que la situation s'améliore. M. Niemann reconnaît que la libéralisation coûte également des emplois mais qu'elle est nécessaire pour garantir les chances d'avenir du réseau ferroviaire. Cependant, elle n'est jamais pratiquée au détriment de la sécurité de l'exploitation.

Selon M. Niemann, on ne peut susciter l'enthousiasme du public pour les chemins de fer qu'en offrant de bonnes conditions. La DB ne souhaite pas de mauvaises conditions d'emploi. Il lance la question de savoir ce que l'on entend par conditions de travail convenables. Il critique les concurrents privés dans le trafic régional allemand qui essaient de battre la concurrence en réduisant les charges salariales.

Il souligne les projets importants de la DB, notamment dans le domaine de la santé et de la conciliation entre famille et emploi.

On doit aussi s'occuper des problèmes spécifiques des différents groupes professionnels, tels que par exemple la qualité des sièges dans les locomotives ou les points service ou l'alimentation dans la restauration d'entreprise. Au chapitre famille – emploi, il s'agit avant tout de formuler et d'appliquer la garantie du retour à l'emploi des salariés qui souhaitent prendre un congé parental d'éducation. En tant qu'employeur, la DB et le conseil d'entreprise du Groupe se sont mis d'accord sur un modèle correspondant, garantissant les mêmes conditions salariales qu'avant.

Kristin Schreiber demande alors à Jürgen Niemann qui prend un tel congé parental en pratique tout en constatant que c'est une approche positive.

Elle précise ensuite que l'aspect de la «sécurité» dans le concept européen de «flexibilité» n'est pas synonyme de sécurité de l'exploitation mais de sécurité contractuelle du salarié.

S'adressant à Didier Le Reste, elle déclare que l'UE adopte une position neutre vis-à-vis de toutes les entreprises. Si deux entreprises souhaitent se rapprocher, l'UE vérifie s'il y a une position dominante, ce qui serait néfaste pour d'autres entreprises et leurs personnels.

En ce qui concerne la prolongation de la durée du travail, elle déclare qu'il est souhaitable qu'hommes et femmes puissent rapidement reprendre leur travail après une pause parentale. Or, cela s'avère difficile après une pause prolongée, particulièrement en Allemagne. Les modèles doivent être plus flexibles, la Commission a soumis une proposition en ce sens au Parlement européen. En Allemagne, le congé de maternité ne dure que huit semaines après la naissance.



Question d'un **syndicaliste britannique** dans l'auditoire: après 15 ans de privatisation en Grande-Bretagne, il se demande s'il est bien sûr que les conventions collectives soit encore respectées. Il cite l'exemple de la filiale d'EWS qui refuse de parler de salaires avec les employés sur le site de l'entreprise et menace même de faire appel à la police.

En tant que représentant de la DB qui a repris EWS, **Jürgen Niemann** déclare ne pas connaître la situation sur le terrain. Mais le respect des conventions collectives sur les salaires fait globalement partie de la philosophie de la DB.

Remarque d'un **syndicaliste autrichien** dans l'auditoire: le transfert des savoirs au sein de l'entreprise est une mission commune importante qui contribue aussi à la sécurité. Il devient difficile de s'aider, de constituer des réseaux, de faire preuve d'ouverture à l'égard des collaborateurs, d'acquérir des connaissances spécialisées, notamment dans une UE multiculturelle. La formation linguistique est dans ce contexte particulièrement importante.

Un **syndicaliste français** dans l'auditoire fait remarquer que l'employabilité est aussi une reconnaissance de la qualification des salariés, notamment des agents de conduite et du personnel d'accompagnement des trains. Certaines grandes entreprises versent dans l'hypocrisie puisqu'elles pratiquent elles-mêmes le

dumping social par l'intermédiaire de leurs filiales. Elles créent des rapports de concurrence entre leurs filiales pour baisser les salaires. Il met sur le tapis la question de savoir comment empêcher une telle évolution.

Jürgen Niemann déclare qu'on ne peut apporter une réponse simple à cette question. En comparaison avec le secteur routier, le secteur ferroviaire est, selon lui, bien positionné notamment en ce qui concerne la protection sociale et le contrôle des normes sociales. Puis il revient sur l'exemple de la concurrence salariale dans le transport régional allemand. La DB est en pourparlers avec ses partenaires sociaux pour définir ce que pourrait être une convention collective de branche qui réglerait les conditions de travail dans le secteur ferroviaire. Mais cela est très difficile compte tenu de la disparité des intérêts en présence. De plus, il existe une forte concurrence entre syndicats, comme on a pu le constater lors de la grève des agents de conduite.

Kristin Schreiber souligne à nouveau que les libéralisations au niveau européen ne sauraient se faire au détriment de quelque sécurité que ce soit. De plus, ce n'est ni la mission ni la responsabilité du législateur de savoir comment les partenaires sociaux négocient les salaires entre eux. Il est aussi permis de se demander ce qu'est un salaire de dumping, tant il est vrai que la situation économique varie d'un pays européen à l'autre. L'Union

européenne s'est efforcée d'empêcher le dumping social par la directive sur les travailleurs détachés.

S'adressant à Mme Schreiber, **Didier Le Reste** déclare que, selon lui, la concurrence est un concept politico-idéologique. Si l'on démantèle des monopoles publics, on verra apparaître des monopoles privés. Mais entre temps, un grand nombre d'emplois seront supprimés.

Par ailleurs, il ne confond pas le concept de sécurité de l'exploitation avec celui de sécurité de l'emploi. Il craint que la libéralisation croissante ne permette plus de garantir la sécurité du transport ferroviaire car les salariés ne sont plus assez qualifiés et ont des conditions de travail plus mauvaises. Il a entendu parler d'une société de chemin de fer dans laquelle des agents de conduite ont travaillé 28 heures d'affilée. Il n'existe pas d'organe de surveillance chargé de ces aspects, critique-t-il. Il ne faut pas que le marché soit laissé à lui-même dans le sillage de la libéralisation.

Un **syndicaliste allemand** dans l'auditoire fait remarquer que l'on ne doit pas considérer l'employabilité uniquement sous l'angle de la concurrence. Il s'agit bien davantage d'une stratégie visant à faire face au changement démographique, synonyme du droit à l'autodétermination du salarié dans la concurrence pour l'emploi.

Si le salarié qui comprend l'employabilité lutte pour son emploi, il a également besoin de réponses. Il faut fidéliser les talents par des incitations sociales et financières. Dans ce contexte, il pose la question du rôle des syndicats, qui seraient encore trop nombreux à penser en termes de passé. Il cite comme exemple le fait que la DB propose une semaine de congé de formation par an à ses salariés et que ceux-ci sont néanmoins peu nombreux à y recourir.

L'employabilité ne fonctionne que si l'on motive les employés en conséquence; dans ce contexte les cadres, notamment de niveau inférieur et moyen, ont une responsabilité toute particulière.

Libor Lochman ajoute qu'il ne saurait y avoir de compromis en matière de sécurité de l'exploitation. Celle-ci doit être garantie dans toutes les infrastructures. De plus, dans le cas des grandes entreprises internationales, il faut que les exigences qui leur sont posées soient remplies et l'égalité des chances garantie. Les licences et autorisations doivent être reconnues partout.

En conclusion, **Kristin Schreiber** déclare que la question de l'employabilité se pose à tout cheminot, et qu'il s'agit d'une question d'avenir. L'approche de l'employabilité ne concerne pas uniquement les personnels qualifiés mais aussi les salariés qui, en raison d'un plus bas niveau de qualification et de compétences, sont plus difficiles à atteindre.

2^e partie: L'expérience pratique – comment le concept d'employabilité a-t-il été mis en œuvre dans le secteur ferroviaire?

Déclarations préliminaires



Jean-Paul Preumont

Conseiller Affaires Sociales,
Relations Industrielles et RH, CER

L'employabilité est l'un des principes directeurs essentiels de la politique du personnel des entreprises.

Jean-Paul Preumont esquisse brièvement la genèse du concept d'employabilité. Le premier projet, mené de 2001 à 2002, a commencé par une définition générale du concept pour chaque secteur. Le second projet, de 2005 à 2006, avait pour but d'examiner l'état d'avancement de la mise en œuvre du concept dans des sociétés de chemin de fer sélectionnées. Ces deux études ont débouché sur la signature commune des «Recommandations sur le concept d'employabilité dans le secteur ferroviaire» par la CER, l'EIM et l'ETF en octobre 2007. L'employabilité repose sur la prévention. Le concept doit créer un environnement qui

- maintient et améliore l'aptitude au travail,
- en respectant les qualifications et les compétences des collaborateurs,
- tout en promouvant la santé et la condition physique.

Selon Jean-Paul Preumont, ceci mène globalement à l'employabilité. La responsabilité de cette employabilité incombe:

- à l'entreprise;
- au collaborateur;
- aux comités d'entreprise;
- aux syndicats.

Le concept comprend deux piliers:

1^{er} pilier: l'individu en tant que tel – l'employabilité permet à chaque collaborateur de modifier et d'organiser ses possibilités de carrière personnelles.

2^{ème} pilier: l'individu dans l'entreprise – le collaborateur devient capable de mieux surmonter les situations de crise ainsi que de garantir et de développer son emploi.

D'où l'intérêt commun de parvenir à un équilibre adéquat entre entreprise et employés. L'employabilité est l'un des principes directeurs essentiels de la politique des RH dans l'entreprise.

Robert Dera

Représentant des Affaires Internationales du
Syndicat des Transports GDBA – pour l'ETF

L'employabilité est un défi commun.

Robert Dera déclare vouloir enchaîner directement sur les propos de Jean Paul Preumont. L'employabilité constitue un défi commun. Il nomme trois priorités:

- l'employabilité en tant que principe directeur de la politique du personnel des sociétés de chemin de fer;
- la mise en œuvre au niveau opérationnel;
- comment rendre ses collaborateurs globalement employables?

Il évoque ensuite une grande confusion entre les termes d'opérationnalité et d'employabilité. L'opérationnalité permet au salarié d'effectuer son travail sur la base de ses qualifications et de son efficacité, alors que l'employabilité va plus loin. Elle permet au salarié d'offrir sa capacité de travail, y compris ailleurs, sur la base de son opérationnalité et d'autres compétences. Beaucoup de salariés sont opérationnels. Mais qu'en est-il de leur employabilité? s'interroge-t-il. Il distingue un petit groupe de salariés hautement qualifiés, qui, grâce à leurs connaissances professionnelles et leurs qualifications complémentaires pourraient plus facilement retrouver un travail dans une autre entreprise, même en cas de perte de leur emploi. En revanche, la grande majorité des salariés est moins qualifiée: en dépit de leurs connaissances professionnelles, les qualifications complémentaires nécessaires leur font défaut, ce qui se traduit par la peur du licenciement, la démotivation et enfin une plus grande difficulté à trouver un emploi. Qu'advient-il de ce type de collaborateurs? Ils atterrissent dans des «services de répa-

ration», de reconversion, les agences d'intérim, dans des emplois moins bien rémunérés ou se retrouvent tout simplement sans rien. Au chapitre des qualifications complémentaires (connaissances en langues, en informatique, etc.), M. Dera fait l'éloge de la DB en raison de l'initiative du service du personnel qui vise à transmettre des connaissances en informatique à toutes les apprentis en plus de leur formation professionnelle proprement dite. Ces compétences extra-professionnelles sont de la plus haute importance pour le passage de l'opérationnalité à l'employabilité.

Parmi les exemples d'aptitudes dont doit justifier un collaborateur aujourd'hui, M. Dera cite, entre autres, la résistance au stress, la capacité à apprendre, le sens de la communication, la capacité à résoudre les conflits et l'ouverture au changement. Ce sont là des qualifications clés qui conduisent à une situation gagnant-gagnant pour le collaborateur, tant pour sa réorientation professionnelle au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci.

Selon M. Dera, le changement démographique a des répercussions sur de nombreux domaines de l'entreprise. Il cite trois niveaux: tout en haut, la philosophie de l'entreprise, au-dessous le développement du personnel, la direction et la promotion de la santé et enfin l'affectation du personnel, la formation et l'aménagement du lieu de travail.



En conclusion, Robert Dera cite une étude du cabinet de conseil en management Kienbaum datant de 2007, selon laquelle moins de 40 pour cent des responsables du personnel dans les entreprises allemandes prennent des mesures dédiées à la gestion des personnels vieillissants. Seules 10 pour cent des entreprises offrent des formations permanentes spéciales, seules 20 pour cent offrent des services de prévention sanitaire aux personnes d'un certain âge, seules 30 pour cent garantissent des horaires de travail et des postes de travail adaptés à l'âge.

C'est pourquoi l'ETF formule les revendications suivantes:

a. A l'attention du Dialogue social européen:

La pérennité du concept doit faire l'objet d'une évaluation régulière (comme lors de la présente conférence), doit figurer en permanence dans le programme de travail du Dialogue social et doit aboutir à un groupe de travail «Best Practices».

b. A l'attention des entreprises:

Il faut motiver les cadres et les rendre capables de motiver. Il faut développer davantage de projets visant à mettre en place le concept de l'employabilité au sein de l'entreprise. On doit limiter le nombre de suppression d'emplois pour garantir la pérennité. Il faut faire une plus large place à certains groupes de personnels, tels que, par exemple, personnes handicapées, femmes et personnes d'un certain âge.

c. A l'attention des syndicats:

Il faut qu'ils comprennent la nécessité d'un concept qui vise l'employabilité et qu'ils permettent en conséquence à leurs fonctionnaires et représentants dans l'entreprise d'engager un dialogue avec les employeurs, de motiver les employés pour le concept et enfin de garantir aussi la prévention et la pérennité.

d. A l'attention de tous:

Il faut également faire davantage appel au conseil externe.

Table ronde

Robert Dera, Jean-Paul Preumont



Jean-Paul Preumont déclare qu'il serait intéressant d'établir une liste d'exemples de bonnes pratiques pour promouvoir le dialogue social. Cela rapprocherait aussi les entreprises et les syndicats.

Robert Dera met en avant les expériences acquises lors des deux premières études et réclame un nouveau groupe d'étude sur le thème du changement démographique.

Dans l'auditoire, un **syndicaliste français** demande si l'employabilité pourrait être un moyen de fidéliser les salariés ou si elle n'est pas uniquement une mesure visant à rallonger la durée de la vie professionnelle.

Jean-Paul Preumont lui répond qu'un haut niveau d'employabilité peut maintenir les salariés dans l'entreprise et que ceux-ci y resteront volontiers une fois le concept entièrement mis en oeuvre. Pour cela, les entreprises devraient non seulement offrir

des conditions attrayantes mais aussi des emplois ambitieux. C'est un point important, notamment pour le recrutement et la fidélisation des jeunes collaborateurs. La question de la durée de la vie professionnelle est une question à part qui n'appartient pas nécessairement à ce contexte.

Robert Dera ajoute que l'extension de l'âge de la retraite est asociale. Mais comme cela est inévitable, on continue à chercher des solutions appropriées. Le concept d'employabilité constitue une telle approche, un début de réaction à quelque chose auquel on ne peut rien changer.

Un **syndicaliste belge** demande à la ronde où en est la coopération entre les réseaux compte tenu de toute la concurrence. Jamais encore les réseaux ne se sont livrés une telle concurrence. Et pourtant, 75 pour cent des programmes de qualification ont été réduites sans l'accord des syndicats et des salariés. Le stress a considérablement augmenté chez les salariés du fait de la flexibilité imposée.

Didier Le Reste explique que les entreprises considèrent la flexibilité comme une condition de la compétitivité. Mais entre-temps, elles s'efforcent d'aligner les conditions de travail des agents de conduite sur celles des chauffeurs de poids lourds. Il qualifie la situation actuelle de dangereuse étant donné qu'elle est marquée par le dumping social. La coopération entre sociétés de chemins de fer et sociétés d'infrastructures ne s'améliore pas. Au contraire, elles s'adressent des reproches mutuels de discrimination. En conclusion, il en appelle au dialogue commun.

Jürgen Niemann prend à nouveau la parole pour expliquer que la libéralisation et la concurrence sont en mesure d'augmenter le trafic ferroviaire. De nombreux emplois sont créés par exemple par le biais de coentreprises. De manière générale, on enregistre une hausse de l'emploi dans le secteur ferroviaire en Allemagne. La Deutsche Bahn multiplie les efforts pour maintenir les collaborateurs dans l'entreprise. La santé au travail est prise au sérieux. Même les personnes d'un certain âge peuvent rester entièrement opérationnelles grâce aux programmes de gymnas-

tique du dos et aux conseils nutritionnels, par exemple. Les collaborateurs qui souhaitent prendre un congé parental pour éducation obtiennent une garantie de retour à leur poste antérieur. Le facteur de bien-être est une des conditions de l'employabilité et il est dans l'intérêt du Groupe que celle-ci gagne en importance.

3^e partie: **Bonnes pratiques** –
 Que pouvons-nous apprendre les uns des autres?
 Présentation de projets et de concepts dans le secteur ferroviaire



Kees Blokland

Directeur des Ressources Humaines de NS, société néerlandaise des chemins de fer

Le dialogue ne peut s'instituer que sur la base de la confiance et de la volonté de s'attaquer aux problèmes et de résoudre les conflits.

Kees Blokland commence son exposé en rappelant la longue histoire des grèves aux Pays-Bas au cours desquelles les salariés ont exprimé leur opposition aux changements à toutes les époques. Puis il explique la façon dont la société NS a réagi à l'insatisfaction des agents de conduite et à la hausse correspondante des chiffres de la maladie et de l'absentéisme et comment elle s'est efforcée de devenir un meilleur employeur. Sur ce plan, NS a reconnu que l'innovation sociale et le dialogue social constituaient des défis décisifs. Aujourd'hui, la société fait partie du «top-ten» des employeurs aux Pays-Bas. La satisfaction du personnel a fortement augmenté.

Pour M. Blokland, la libéralisation complète est, à elle seule, aussi peu apte que son opposé, la régulation complète, à fournir un cadre à la gestion du changement dans le domaine des RH. Seul le dialogue permet d'avancer. Il faut donc trouver un juste milieu entre ces deux extrêmes. A ce niveau, l'Allemagne, les Pays-Bas et la France en particulier ont acquis des expériences.

M. Blokland cite cinq aspects de l'innovation sociale:

1. Renforcer la participation du personnel;
2. Renforcer la responsabilité du personnel;
3. Faire reposer la confiance sur des règles;
4. Prévoir un filet de sécurité plutôt qu'un hamac;
5. Allier théorie et pratique.

avant de développer chacun de ces points:

1) La participation directe du personnel est encore relativement nouvelle dans le secteur ferroviaire. Mais elle doit être plus attrayante pour le personnel. Le dialogue interne doit être axé sur la croissance et non sur les ambitions sectorielles de certains. Les collaborateurs doivent être considérés comme des groupes d'intérêts importants. En conséquence, il faut renforcer les investissements dans la formation, une stratégie visant la participation des collaborateurs et la gestion des compétences.

2) Il sera, à l'avenir, de plus en plus nécessaire que les collaborateurs assument la responsabilité et en aient la capacité. Il aspire à plus d'autonomie pour les collaborateurs, à plus de diversité, au «job-crafting» (c'est-à-dire à l'aménagement du travail en fonction des intérêts et aptitudes individuels) ainsi qu'au contrôle des résultats et des processus.

3) Les temps changent, tout comme les conditions de travail, c'est inéluctable. Ce qui fait que les syndicats aussi ont compris la nécessité des innovations et de l'investissement dans la confiance. Mais c'est aussi une question de mentalité. Le dialogue ne peut s'instituer que sur la base de la confiance et de la volonté de vraiment s'attaquer aux problèmes et de résoudre les conflits.

4) On ne doit jamais couper l'herbe sous le pied des collaborateurs. Il faut ménager des filets de sécurité pour minimiser les risques inhérents aux transitions. Il faut investir davantage dans toutes les qualités, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, pratiquer une gestion des transitions. Et enfin, il faut responsabiliser tous les partenaires sociaux et non uniquement quelques collaborateurs.

Sur ce point, il aborde le conflit entre jeunes salariés et syndicats. Les jeunes salariés considèrent souvent les syndicats comme démodés et voués à la défense des salariés plus âgés (conflit des générations). Les syndicats quant à eux, ont un besoin urgent de membres jeunes.

5) Il faut trouver de nouveaux moyens de coopération: sortir des débats politiques manichéens et se lancer dans la mise en oeuvre pratique.

M. Blokland illustre les progrès chez NS à l'aide de plusieurs exemples: projet «Innovation sociale», planification stratégique du personnel, promotion du sport (par ex. se rendre en vélo au travail) et de l'alimentation équilibrée, travail sur la culture d'entreprise, promotion spéciale des personnels féminins et introduction de 15 conseillers dans un «Career advice center», qui s'occupent de la formation professionnelle permanente et de la réorientation professionnelle des collaborateurs. Le credo de toutes ces mesures : aucune directive, mais aide et soutien.

Interrogé par une personne dans l'auditoire sur le taux de réussite des conseils en réorientation, Kees Blokland répond qu'il est de 70 pour cent. On assume la responsabilité de faire en sorte que les gens trouvent un travail.

A la question de savoir si les collaborateurs ont également davantage d'autonomie dans les domaines liés à la sécurité, M. Blokland acquiesce. Dans le domaine de l'entretien, on a embauché des agents de sécurité: depuis, le nombre de quasi-accidents a baissé.

Our Progress (1)

Project Social Innovation

Lifetime Employability
 Broadactivity programme
 Awareness stimulation
 Digital vacancy bank

Health

Intense approach
 BRAVO
 External Image
 Shared responsibility

Strategic staffplanning

Monitoring
 Pro-activity

e-HRM

Shared Service Centre
 Portals
 Other services

Our Progress (2)

Company Culture

Fighting bureaucracy
 Code of conduct
 Reducing teasing
 Stimulating pride
 Leadership style conference

Safety and security

Zero-incident policy
 Less rules more responsibility
 Safe working environment

Diversity

Mirror of society
 Targets
 Scouting actively



Our Progress (3)

Workers' influence on work schedules

Life phase policy
 Employability
 Career Advice Center
 HR education
 HR career platform
 Organisational development
 Shows increase of employer satisfaction





Gunilla Ejefors-Lublin

Directrice des Ressources Humaines de Banverket, gestionnaire public du réseau ferroviaire suédois

Les travailleurs qualifiés ne tombent pas du ciel: il faut les encourager et les fidéliser.

Gunilla Ejefors-Lublin explique que son intervention va porter sur la situation actuelle du marché de l'emploi dans le secteur ferroviaire et sur la manière dont Banverket relève les défis liés à la recherche de personnels spécialisés.

L'ouverture du marché ferroviaire a des conséquences considérables sur les 25 sociétés de chemins de fer et 17 entreprises du secteur ferroviaire en Suède. Non seulement il est difficile de trouver du personnel qualifié, mais ce personnel est convoité par de nombreux secteurs simultanément, tel est le problème. Il s'ensuit une course aux talents au sein du marché ferroviaire. On sait que 1.500 nouveaux collaborateurs sont requis chaque année. 100.000 ingénieurs vont partir en retraite d'ici 2015. A cela s'oppose l'absence d'intérêt de nombreux jeunes pour une carrière dans ce secteur.

En réaction, Banverket a défini quatre approches:

1. Réunir les différents acteurs du secteur ferroviaire (entreprises et industrie ferroviaires, sociétés de maintenance, fournisseurs de systèmes) et promouvoir la coopération plutôt que la compétition au niveau des collaborateurs potentiels;
2. Accorder des bonnes conditions de travail et avantages aux collaborateurs et veiller à fidéliser le personnel dans les entreprises;

3. Utiliser de nouveaux canaux de communication dotés d'éléments innovants pour améliorer la recherche d'emploi au sein de la branche, par ex. par le site www.jarnvagsjobb.se;
4. Soutenir les offres de formation publiques dans les écoles ainsi que la formation initiale et continue ayant un rapport avec le secteur ferroviaire.

Il est toutefois encore trop tôt pour évaluer l'impact de ces mesures. L'important est d'ouvrir la voie et de prendre l'initiative. Les travailleurs qualifiés ne tombent pas du ciel: il faut les encourager et les fidéliser. De nombreuses possibilités de coopération s'ouvrent aux entreprises. Simultanément, les chances du secteur ferroviaire suédois s'améliorent dans un environnement européen concurrentiel.



Milan Ruttner

Directeur des Ressources Humaines de ČD, société tchèque des chemins de fer

Nous avons l'intention d'aller dans les écoles et de faire de la publicité pour les métiers du rail suffisamment à temps.

Milan Ruttner est Directeur des Ressources Humaines de la société tchèque des chemins de fer depuis six mois. Il dresse un tableau sombre de la situation actuelle de la main d'œuvre. Le personnel est extrêmement âgé. L'âge moyen est de 49 ans. La moitié des agents de conduite ont entre 55 et 63 ans. Il n'y a en fait pas de relève. Il lui a fallu constater qu'il manque deux générations complètes de salariés. Les différents services administratifs ne sont plus occupés par des cheminots mais par des banquiers, ce qui entraîne malheureusement la disparition d'une culture existante.

Il n'y a eu jusqu'à présent ni concept ni stratégie visant à attirer de nouveaux personnels qualifiés. Avant ce tournant, il existait une formation publique dédiée dans le domaine des transports. Aujourd'hui, cette tâche incombe aux entreprises de transport qui trouvent cela difficile. Elles se contentent de gérer les sa-

laire et préfèrent continuer à réduire les effectifs plutôt que de penser à l'avenir.

M. Ruttner présente ensuite son concept: des coopérations étroites entre les écoles à tous les niveaux de formation et la société tchèque de chemins de fer. L'intention est d'aller dans les écoles et de faire de la publicité pour les métiers du rail suffisamment à temps. Il est également important de s'adresser aux parents. Il faut aller vers les enfants et les jeunes de façon ciblée. Dans ce contexte, il faut aussi mentionner que les intéressés seront embauchés après leur formation, ce qui signifie la sécurité de l'emploi. M. Ruttner souligne que la possibilité d'avoir des perspectives est très importante aujourd'hui et que c'est ce qu'offre une carrière dans les chemins de fer.

En résumé, il souligne à nouveau la nécessité d'augmenter le nombre d'agents de conduite et des personnels roulants et de recruter la relève. Pour cela, il faut éveiller l'intérêt pour la société tchèque de chemins de fer. Une excellente stratégie de marketing et de PR doit y contribuer.



Alex Gordon

Syndicat National RMT (Rail, Maritime, Transports), Royaume-Uni

Alex Gordon rend compte d'un «Learning Fund pour la promotion de l'employabilité» qui a été lancé et financé par le gouvernement britannique il y a cinq ans. Les syndicats y sont associés. Le but du projet est de promouvoir la formation continue dans les disciplines extra-professionnelles, telles que l'informatique et les langues. Toutefois, force a été de constater que beaucoup de gens sur le marché du travail manquent tout simplement de connaissances élémentaires en lecture et en écriture.

On en a conclu que, plutôt qu'une alternative à la formation pour adultes, il valait mieux promouvoir l'accès aux établissements de formation aux personnes qui, en fait, n'ont pratiquement pas de possibilité d'accès à la formation continue ou d'intérêt pour celle-ci.

En coopération avec d'autres syndicats ferroviaires, son syndicat RMT s'est de plus en plus impliqué au dernier projet «Funds» avec ses propres initiatives. Cette activité a été subventionnée à raison d'un million de livres pendant deux ans. L'objectif est de constituer l'infrastructure et les réseaux au sein desquels le syndicat peut lui-même proposer des cours dispensés par des formateurs spécialisés. Actuellement, des

accords ont été passés avec 10 des 20 sociétés de transport et d'autres négociations sont en cours. M. Gordon pense que la majorité considère ce modèle «Fund» comme un succès. Un accord fructueux avait été conclu avec EWS, mais celui-ci n'a plus cours. Par contre, Chiltern Railway participe au projet.

La demande de cours était étonnamment élevée.

Selon les premiers résultats, la demande de cours émanant des collaborateurs est étonnamment élevée. Toutefois, le problème est que les employeurs ne voient que les coûts et non les avantages pour leur personnel. Les syndicats quant à eux ont émis des réserves face aux nouvelles conditions légales qui noyauteraient les conventions collectives existantes. Or tel n'est pas le cas, a confirmé M. Gordon. Les conventions collectives sont conclues uniquement entre employeurs et syndicats.

Le syndicat RMT mène une large campagne «Organising» qui utilise les projets de promotion de l'employabilité comme incitation pour les nouveaux membres. Interrogé par un collègue sur l'attitude des salariés face aux contenus de formation extra-professionnels, M. Gordon répond que de nombreux employés se refusent toujours à apprendre de tels contenus et que c'est là un problème important.

Urs Peter Ruf

Technologieberatungsstelle NRW, Chef de projet «L'employabilité et le changement démographique»

Urs Peter Ruf commence par une définition du concept de changement démographique. On entend par là des changements importants dans la structure de la population: croissance négative, immigration, vieillissement. Ceux-ci ont des conséquences pour l'entreprise:

1. La capacité d'innovation de l'entreprise diminue;
2. La compétitivité est menacée;
3. Les entreprises ne trouvent plus de relève qualifiée;
4. Les salariés doivent travailler encore plus longtemps, l'âge de la retraite est repoussé.

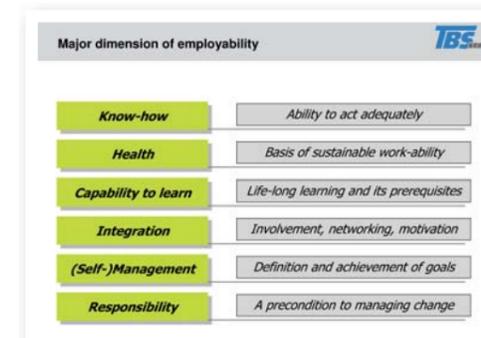
Pour le marché de l'emploi allemand, cela signifie:

- D'ici 2020, la part des salariés de plus de 50 ans dans l'ensemble des effectifs va passer de 30 à 39 pour cent;
- A partir de 2020, on assistera à un recul du nombre de salariés en dépit de l'immigration;
- Il y aura moins de jeunes diplômés qualifiés en termes absolus;
- L'impact du changement démographique variera sensiblement d'une région à l'autre.

Les entreprises doivent réagir dès à présent. Les partenaires sociaux doivent se préparer à des personnels plus âgés, qui ont d'autres exigences et problèmes que les jeunes.

Pour pouvoir agir de façon ciblée, chaque entreprise doit établir un profil démographique de son personnel. M. Ruf présente les champs d'action suivants:

1. Meilleure prévention de la santé – de nombreux collaborateurs ne savent pas appréhender les changements physiques et psychiques dus à l'âge. Une meilleure organisation du travail peut contribuer à surmonter les problèmes. La gestion individuelle du stress doit s'apprendre.
2. Apprentissage intensif et entraînement de tous les collaborateurs – tout le monde peut apprendre à tout âge. Les collaborateurs plus âgés peuvent être incités à apprendre si on leur fait comprendre ce qui les attend s'ils ne font rien: les chances sur le marché du travail baissent considérablement en l'absence de qualifications complémentaires.
3. Hausse de la productivité – un bon rendement est d'abord le résultat d'une bonne organisation du travail. Beaucoup de salariés voient leur rendement baisser lorsque les conditions de travail ne sont pas cohérentes ou que la direction n'est pas assez affirmée, ceci indépendamment de l'âge ou de la condition physique de chacun.



Partant de cela, l'employabilité des collaborateurs joue un rôle croissant. Entreprises et employés ont donc intérêt à se concerter pour procéder à une évaluation des capacités fondée sur six critères principaux:

La participation intensive des collaborateurs et la responsabilité commune sont des facteurs clés d'une meilleure employabilité.

1. Qualité du know-how;
2. Santé du personnel;
3. Importance de la demande de formation continue;
4. Force de la cohésion au sein de l'entreprise;
5. Qualité de l'autogestion;
6. Importance du sentiment de responsabilité au sein de l'entreprise.

M. Ruf plaide pour la participation intensive des collaborateurs et pour la responsabilité commune en tant que facteurs clés d'une meilleure employabilité. C'est dans ce but que devraient collaborer entreprises, syndicats et salariés:

- Tous les résultats doivent être accessibles;
- La flexibilité doit être encouragée;
- L'ouverture au changement doit être;
- La confiance est le principal fondement de la coopération;
- Le sentiment commun de responsabilité doit être renforcé et
- La pérennité doit davantage influencer le quotidien de l'entreprise.



Résumé et perspectives

Jean-Paul Preumont,
Didier Le Reste

M. Preumont insiste sur le fait qu'il faut continuer à traiter du thème de l'employabilité au sein du Dialogue social. Il faut s'habituer au fait qu'il existe certaines dispositions légales qui garantissent la concurrence et la libéralisation des marchés ferroviaires et se tourner vers l'avenir. Il est bon de s'interroger sur le bien-fondé de ces dispositions dans les discussions. De son point de vue, le transfert au rail des réglementations du trafic routier ne constitue pas une perspective envisageable. Ceci n'est pas possible et n'est pas non plus dans l'intérêt des employeurs. Il y a une responsabilité commune aux employeurs et aux employés dans les entreprises. En outre, il est important de veiller à l'égalité des chances et à la sécurité dans le domaine des transports.

Le Dialogue social au niveau européen peut créer une dynamique. Il crée un cadre général qui, à son tour, est mis en œuvre dans les entreprises. Les conférences comme celle-ci servent à échanger résultats et approches de solutions, l'objectif commun étant d'atteindre une meilleure employabilité pour les salariés.

Didier Le Reste souligne également que la responsabilité de l'amélioration de l'employabilité incombe à tous, syndicats comme employeurs, à parts égales. En tant que démocrates, il est néanmoins permis d'avoir des opinions différentes. L'objectif de la conférence était d'examiner les premières étapes de la mise en œuvre des recommandations communes sur l'employabilité dans le secteur ferroviaire et de discuter d'approches positives.

Sa conclusion est que, dans l'ensemble, il faut prendre encore beaucoup plus de mesures sociales pour améliorer la situation des salariés dans les sociétés de chemins de fer. L'avenir du monde du travail doit être organisé activement car la question démographique demeure à l'ordre du jour.

Participants

Nom	Prénom	Organisation
ABU-DAYEH	Verena	ÖBB-Dienstleistungs GmbH
ACKO	Gernot	Gewerkschaft Vida
AFRICANO	Filoteo	SLFP - Cheminots
ALEKSIEVA	Borislava	Syndicate of Railway Men in Bulgaria
ALMEIDA	José Marques de	Sindicato Nac. dos Trabalhadores do Sector Ferroviario
ARMINGER	Josef	Gewerkschaft Vida
AUFRERE	Réni	FO Cheminots
BAHALI	Kemal Akay	Railway Workers Union of Turkey (Demiryolis)
BETKE	Katharina	DB Mobility Logistics AG
BLOKLAND	Kees	Nederlandse Spoorwegen
BLOMBERG	Bengt	Banverket-Swedish Rail Administration
BUNEV	Petar	Syndicate of Railway Men in Bulgaria
CORS	Mitra	DB Mobility Logistics AG
CRUZ	Manuel Alexandre Costa da	Sindicato Nac. dos Trabalhadores do Sector Ferroviario
DE CHATEAUVIEUX	Eric	Union Fédérale CFDT Cheminots - FGTE/CFDT
DERA	Robert	Verkehrsgewerkschaft GDBA
DOBRESCU	Florea	Federatia Nationala Drum de Fier
DOHERTY	Gerry	Transport Salaried Staffs' Association
DURST	Ellen	European Commission
EILERT	Wim	VVML / NS
EJEFORS LUBLIN	Gunilla	Banverket-Swedish Rail Administration
EKMEKCIOGLU	Burak	Railway Workers Union of Turkey (Demiryolis)
ERVUZ	Huseyin	Railway Workers Union of Turkey (Demiryolis)
ESQUINAS	Victor	Renfe Operadora
FISCHER	Arnold	Verkehrsgewerkschaft GDBA
FLACHS	Vanessa	DB Regio AG
FLOREA	Mariana	Societatea Natională de Transport Feroviar de Călători
GÄBEL	Linda	DB Mobility Logistics AG
GABEROVA	Simona	FTW Podkrepa
GALETOVA	Zuzana	Železnice Slovenskej Republiky
GAMEZ RAMIREZ	Antonio Manuel	Federacion C y T de CC.oo., Sector Ferroviario
GANSAUGE	Jeanine	DB Mobility Logistics AG
GEENE	Bert	Nederlandse Spoorwegen
GORDON	Alex	National Union of Rail, Maritime and Transport Workers
GRAVERT	Christian	Deutsche Bahn AG
GROTEN	Gerard	Nederlandse Spoorwegen
HARA	Raymond	Société Nationale des Chemins de Fer Français
HARNISCH	Michaela	Kircher Burkhardt GmbH
HENNINGS	Ulrike	DB Mobility Logistics AG
HJERTMAN	Anders	Almega
HRADISKY	Lubomir	Železničná spoločnosť Slovensko
HUISMAN	Margret	NS Reizigers
ILIEV	Hristo	National Railway Infrastructure Company
INGLESE	Italo	Ferrovie dello Stato
IVANOVA	Iskra	FTW Podkrepa
IVANSKYI	Sergii	Trade Union of Railway Workers and Transport Constructors of Ukraine
JABOREK	Anton	Železničná spoločnosť Cargo Slovakia
JAKŠIĆ	Branko	Railway Workers' Trade Union of Croatia
KARLSSON	Valle	SEKO Facket för Service och Kommunikation
KAUPE	Vera	DB Mobility Logistics AG
KERKÁPOLY	Márton	Raaberbahn AG
KOFFNIT	Catherine Marie	DB Mobility Logistics AG
KONSIN	Kari	Finnish Rail Administration
KOSKINEN	Timo	VR-Group Ltd.
KRONE	Sabine	DB Regio AG
KUBINCOVA	Sona	Železnice Slovenskej Republiky
KUSTERS	Wybren	CNV Bedryvenbond
LANG	Andreas	Kircher Burkhardt GmbH
LARBUISSON	Gilbert	CGSP

Nom	Prénom	Organisation
LÄTSCH	Erwin	BLS Löttschbergbahn AG
LEEB	Thomas	ÖBB-Dienstleistungs GmbH
LE RESTE	Didier	CGT Cheminots
LESKO	Vasyl	Trade Union of railway Workers and Transport Constructors of Ukraine
LOCHMAN	Libor	Community of European Railway and Infrastructure Companies (CER)
LUBOWSKI	Kristin	DB Mobility Logistics AG
LUKOVA	Diana	National Railway Infrastructure Company
MARINO	Carlos	Renfe Operadora
MARKOVSKI	Kosta	Macedonian Railway Transport ISC Skopje
MARZOLA	Maria Christina	Filt-cgil
MIHALACHE	Alexandrina	Compania Natională de Cai Ferate SA
MINDUM	Katarina	Railway Workers' Trade Union of Croatia
MINEIRO	Dr. Antonio Manuel	Caminhos de Ferro Portugueses, E.P.
MOSER	Walter	Schweizerische Bundesbahnen Consulting
NIEMANN	Jürgen	DB Station & Service AG
NITA	Florin Cezar	Federatia Nationala Drum de Fier
NOACK-KLIPPSTEIN	Michaela	DB Mobility Logistics AG
OLOFSSON	Anders	Banverket-Swedish Rail Administration
PAPP	Zoltan	Trade Union of Hungarian Railwaymen
PAUN	Ion	CFR MARFA SA
PENDICHEVA-KOMITOVA	Elka	Federation of Transport Trade unions in Bulgaria
PFLÜGER	Oliver	DB Netz AG
PITELJON	Serge	CGSP
PREUMONT	Jean-Paul	Community of European Railway and Infrastructure Companies
REINHARDT	Birgit	Deutsche Bahn AG
REITZ	Uwe	Verkehrsgewerkschaft GDBA
ROBACIU	Marius Eduard	CFR MARFA SA
ROEVA	Milka	National Railway Infrastructure Company
ROWLAND	Peter	National Union of Rail, Maritime and Transport Workers
RUF	Urs Peter	Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.
RUTTNER	Milan	České Dráhy
SANDMANN	Melanie	DB Vertrieb GmbH
SCHNEIDER	Martin	DB Mobility Logistics AG
SCHREIBER	Kristin	European Commission
SCHWENN	Bodo	Verkehrsgewerkschaft GDBA
SEVIN	Cathrin	Jernbaneverket
SKELTON	Gerry	English Welsh & Scottish Railways
SPITTEL	Almut	Transnet
STEGEMANN	Nils	DB Regio AG
STEIGER	Doris	Mobifair e.V.
STREICHERT	Silke	DB Mobility Logistics AG
SÜNDERHAUF	Katrin	Deutsche Bahn AG
TEN HOVE	Gezina	CMHF-VHS
TOREJ	Drago	Lokführergewerkschaft Slowenien
TRANDAFIR	Florentina	Compania Natională de Cai Ferate SA
TRIER	Sabine	ETF
TROEGE	Peter	Verkehrsgewerkschaft GDBA
URATA	Mac	International Transport Workers Federation of UK
VALCHEV	Ivan	Balgarski daržavni železnitsi
VERMEULEN	Philip	Société Nationale des Chemins de Fer Belges Holding
VETZKOVA	Lilyana	National Railway Infrastructure Company
VILLE	Pascale	Veolia Cargo
VIRAG	Imre	MAV-START Co.
WACSIN	Henry	Railwaymen French Union Trade
VON WEDEL-GOEDENS	Annette	DB Mobility Logistics AG
WETTERSTRAND	Roger	Banverket-Swedish Rail Administration
WINKLER	Christoph	ÖBB-Dienstleistungs GmbH
ZACKOVA	Maria	Železničná spoločnosť Slovensko



Jürgen Niemann

Directeur des Ressources Humaines,
DB Station&Service AG

Ausbildung (Qualifikation)

- Studium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (PuKw), Neuere Geschichte, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Politikwissenschaft (Abschluss 1992)
- Besuch des General Management Seminars der Bahn (Ausrichter: WHU Vallendar, DB Bildung)

Beruflicher Werdegang

- 1992 – 04/1993 Assistent am Lehrstuhl für internationale Kommunikation der Ruhr-Universität Bochum
- 1994 – 1995 Mitarbeit Fa. DENTSU Düsseldorf
- 1995 Mitglied des Rates der Stadt Bochum
- 1994 – 1995 Forschungsprojekte im Auftrag von RTL Deutschland, Köln
- 04/1995 – 04/1997 Persönlicher Assistent des Personalvorstands der DB AG
- 04/1997 – 05/1998 Realisierungsbeauftragter der 2. Stufe Bahnreform
- 06/1998 – 04/2000 Leiter „Change Management, Führungsinstrumente DB Konzern“
- ab 04/2000 – 09/2002 Leiter „Personalstrategie DB Konzern“
- ab 09/2002 – 11/2004 Leiter des Projekts DB Führungskräfteakademie
- ab 01/2003 Geschäftsführer der DB Akademie GmbH
- ab 11/2004 Personalvorstand DB Station&Service AG
- parallel ab 11/2004 Projektleiter, später (nach Überführung des Projektes in die Regelorganisation) Leiter GE Service der DB Station & Service AG
- dazu ab 03/2008 Leiter Personal Vorstandsressort Infrastruktur in Personalunion



Kristin Schreiber

Chef de cabinet du Commissaire chargé de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Égalité des chances, Vladimír Špidla

Personal

- Born in 1965 in Berlin
- Married, three children
- Nationality: German

Education

- Diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris „avec mention lauréat“
- M.A. in European Studies (Economics) from the University of Kent at Canterbury
- Diploma of Advanced European Economic Studies from the College of Europe in Bruges

Work

- 1988 – 1990 Research Fellow at the Institut für Europäische Politik, Bonn
- 1990 – 1997 Administrator in the European Commission in DG Industry and Internal Market and DG Competition
- 1997 – 1999 Member of the Cabinet of the European Commissioner for Competition, Karel Van Miert
- 1999 – 2004 Member of the Cabinet of the European Commissioner for Enlargement, Günter Verheugen
- Since Nov. 2004 Head of Cabinet of the European Commissioner for Employment, Social affairs and Equal opportunities, Vladimír Špidla

Language

- Trilingual (German, French, English), very good Spanish, some Italian, basic Dutch and Russian, notions of Czech and Slovak



Didier Le Reste

Vice Président de la Section Ferroviaire d'ETF

- Agent de la SNCF, Responsable syndical

- CGT (CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL)

- FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES TRANSPORTS (FET)

- Né le 2 juin 1955 à Paris 18^e

- Employé à la SNCF comme Contrôleur à la gare de Lyon en 1976

- Membre de la direction (1980-86) puis Secrétaire général (1986-90) du Syndicat des cheminots CGT de Paris Sud-Est

- Membre de la commission exécutive de la Fédération CGT des cheminots (depuis 1986)

- Membre du secrétariat Fédéral (1997-2000) puis Secrétaire général (depuis 2000) de la Fédération CGT des cheminots

- Secrétaire général du secteur CGT des cheminots Paris Sud-Est (1992-97)

- Vice-président de la section ferroviaire de la Fédération européenne des transports (ETF) (depuis 2005)

- Vice-président de la section ferroviaire de ITF depuis 2007

- Président du dialogue social sectoriel européen (depuis 2005)

Coordonnées prof.

- Fédération CGT des cheminots
263 rue de Paris
case 546
93100 Montreuil



Libor Lochman

Directeur Exécutif Adjoint, CER

- Libor Lochman, born in 1963 in Czechoslovakia, graduated at the Transport University in Zilina, doctorate in electronics at the West-Bohemian University Pilsen.

- His background is Control-Command and signalling systems.

- He worked as signalling specialist in Railway Research Institute in Prague for 7 years, being responsible for functional specification of interlocking and level crossing systems.

- Between 1994 and 1997 he was acting as signalling system specialist at the headquarter of Czech Railways, he launched there a cooperation with European Rail Research Institute Utrecht in the field of interlockings and ETCS.

- Afterwards he was a member of EuroInterlocking team in Zurich.

- From 2000 appointed as a manager of Railway Test Centre in Prague – a facility for testing rolling stock, infrastructure and signalling components. He initiated - in cooperation with Alcatel Austria – an installation of the ETCS equipment along the test track for trial purposes. He also launched the activity needed to obtain a Notified Body status of the company.

- He coordinates Corridor E ERTMS deployment from the beginning of the project in 2005.

- Currently he works for Community of Railway and Infrastructure Companies (CER) in Brussels as the Deputy Executive Director.

- He is also responsible for coordination of all activities related to the European Railway Agency (ERA).

- He has also been acting as the Coordinator of Environmental issues, studies, Noise Directive (including noise abatement measures in rail system), revision of Non-road mobile machinery Directive and a contact for research activities.



Jean-Paul Preumont
Conseiller Affaires Sociales,
Relations Industrielles et RH, CER

■ Jean-Paul Preumont has been Social Adviser of the Community of European Railways and Infrastructure Companies for 15 years. Before working for CER, he was Head of the Recruitment and Training Division of the Belgian National Railways during more than 10 years.

■ He has a long experience of industrial relations. He is currently responsible of the co-ordination of industrial relations and social and human resources matters, including the interoperability of staff, for all the railways of the European Union and candidate countries and chairman of the Working Party Employability of the European Social dialogue Committee for Railways.

■ He was one of the main negotiators of the two agreements signed by the social partners of the sector in 2004 on the European driving licence and on working conditions. The last agreement is being renegotiated at the moment. He also worked as an expert in human resources for the European Commission and in several countries of Europe and Africa.



Kees Blokland
Directeur des Ressources Humaines de NS,
société néerlandaise des chemins de fer

Personalia

- Born: Schiedam, 25.07.1947
- Nationality: Dutch
- Married: Nelleke Marian Kuehler
- Children: Maarten, Menno, Michiel, Matthijs

Education

- 1965 Gymnasium B Vlaardingen
- 1971 Doctoral exam social psychology University of Amsterdam; Executive summer program Stanford / IMD Lausanne management program

Work

- 1968 – 1971 Intagon (University of Amsterdam) - Research assistant
- 1971 – 1972 Military Service - Officer Telecommunications
- 1972 – 1973 Management Opleidingscentrum (MOC) - Trainer/advisor
- 1974 – 1977 Hoogovens Ijmuiden - Advisor/trainer
- 1977 – 1990 Vendex/Hodon (Holding international facilities services) - Personnel manager/director Various management functions
- 1990 – 1993 KNP BT (Paper and printing company, worldwide) - Personnel manager trading and distribution
- 1994 – 1997 Hoechst AG (farma and chemical) - Director personnel & organization (Holland) Manager project succession planning (Frankfurt)
- 1997 – 2003 Hoogovens/Corus - Director corporate personnel & organization - Director personnel development (Corus, London, since merger, 1999)
- 2003 – 2006 TNO (Applied technological research organization) - Director personnel & organization
- 2006 – onward NS (Dutch Railways) - Director Human Resources

Other activities

- Nederlandse Vereniging Personeelsbeleid (Dutch personnel managers association)
- Aufsichtsrat Corus Germany
- Supervisory Board Spaarne Hospital
- Board of governors Ashorne Hill
- Mennonite Church Amsterdam committee-work
- Conference center Mennorode
- Poetry (3 books published)

Hobbies

- Skating, cycling, jogging, tennis, reading, writing



Gunilla Ejefors-Lublin
Directrice des Ressources Humaines de
Banverket, gestionnaire public du réseau
ferroviaire suédois

Personal

- Born in 1961. Four fine boys at the age of 14 - 22. A typical mother of young football players; a large portion of transport logistics and cheering. Very fond of dancing and cooking.

Education Degree

- 1998 University of Stockholm / Master of Laws Degree
- Focus in labour law

Job experience

- 1997 -1998 SJ / Legal expert in Labour law; Central HR department: negotiations for agreements with the unions.
- 1998 - 1999 Swedish Enforcement Authority / Handling officer
- 1999 - 2004 Labour union / Legal expert in Labour law; Including court proceedings at the Labour Market Court
- 2004 - 2005 Printing industry / HR Manager
- 2005 - 2006 Banverket, Swedish Rail Administration Legal expert in Labour law / HR Department
- Since 2007 Banverket, Swedish Rail Administration Human Resources Director / Member of the management board

Member of Board

- Deputy Chairman at the Board of the Swedish Rail Training Centre, since 2008
- Member of the Board at Högskolan Dalarna, since 2008
- Member of the Board of the Training Centre for the Road sector, since 2007



Milan Ruttner
Directeur des Ressources Humaines de ČD,
société tchèque des chemins de fer

Education

- University of Nevada, International Affairs

Work

- 1995 – 1998 GROUPE SCHNEIDER a.s., Písek, Czech Republic Human Resources Director Czech & Slovakia
- 1998 – 2000 CCS a.s., Prague, Czech Republic Human Resources Director Czech & Slovakia
- 2000 – 2001 KRAFT FOODS s.r.o., Prague, Czech Republic Director Human Resources Czech & Slovakia
- 2006 – current Central Europe Division HR Head Global Consumer Group
- 2001 – 2008 CITIBANK a.s., Prague, Czech Republic Country Human Resources Officer
- Since 2008 ČESKÉ DRÁHY Human Resources Director



Robert Dera
Représentant des Affaires Internationales
du Syndicat des Transports GDBA – pour
l'ETF

■ Ursprünglich Techniker (Elektromechaniker, Elektronik - Meister, lizenziertes Prüfer für Luftfahrtgerät)

■ Abitur auf dem zweiten Bildungsweg

■ Von 1970 bis 1981 Bundesbahnbeamter im gehobenen Dienst - und nach pädagogischer Zusatzausbildung - mit überwiegender Einsatz als Lehrer und Dozent (Fachhochschule des Bundes – Fachbereich Eisenbahn -) und in der konzeptionellen Entwicklung von Lern- und Ausbildungsprojekten

■ Mehrere Jahre Mitglied in der Personalvertretung (Personalrat) bei der Deutschen Bundesbahn

■ Von 1981 bis 2002 hauptberuflich im Vorstand der Verkehrsgewerkschaft GDBA, davon ab 1991 Bundesvorsitzender; von 1999 bis 2003 in Personalunion; 1. Vorsitzender der dbb tarifunion

■ Seit 2005 freiberuflicher Europäischer Journalist (VEJ/F.I.J.E.T) in überwiegender sozial- und verkehrspolitischen Themen

■ Seit 2005 Beauftragter für Internationale Angelegenheiten der Verkehrsgewerkschaft GDBA und deren Vertreter in der Europäischen Transportarbeiter Föderation (ETF)



Urs Peter Ruf
Urs Peter Ruf, Technologieberatungsstelle
NRW, Chef de projet «L'employabilité et le
changement démographique»

Current work

- Project Manager „demoBiB - Employability and demographic change“ www.demobib.de.

Fields of Expertise

- Management of employability and demographic change, human resource and organisational development, IT-Project Management

Professional career

- Consultant for organizational and human resource Management, IT-Consultant, Consultant in development assistance, Studies in Sociology at the University of Bielefeld, apprenticeship as instrument mechanic