

LA NOTION D'EMPLOYABILITE DANS LE SECTEUR FERROVIAIRE

RECOMMANDATIONS

Au fil des années 2000/2001 et 2005/2006, le Groupe de travail II du Comité de dialogue social européen pour le secteur des chemins de fer a examiné dans le cadre de deux projets d'étude la question de savoir si la notion d'employabilité est une notion qui convient et est utile au secteur ferroviaire. Le premier projet a engendré une définition cadre de cette notion pour le secteur qui a été publiée dans « La stratégie « Employabilité » est-elle utilisable dans les chemins de fer européens ? » alors que deuxième projet se penchait sur les avancées enregistrées dans la mise en œuvre de cette notion dans des entreprises ferroviaires précises. Le résultat de ce second projet est la note qui figure en annexe.

Les partenaires sociaux estiment que la poursuite des activités dans ce domaine est utile pour le secteur et adoptent les recommandations suivantes :

1. Les entreprises européennes de chemins de fer devraient recourir à la stratégie de l'employabilité telle qu'elle est développée dans cette note, 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 œuvre 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.

Belgrade, 4 octobre 2007

La CER :

Franz NIGL
Chairman of the CER Human
Resources Directors Group

L'ETF :

Didier LE RESTE
Member of the ETF
Railway Section Bureau

L'EIM :

Michael ROBSON
EIM
General Secretary

ANNEX

L'employabilité : un concept des RH permettant de gérer les mutations du secteur ferroviaire

Préambule

Le groupe de travail « Employabilité » du Comité européen de dialogue social des chemins de fer s'est penché sur les questions de l'employabilité dans le secteur ferroviaire européen dans le cadre de deux projets d'étude¹. Les résultats du 1er rapport d'étude ont été réunis en 2001 dans un compte-rendu intitulé «Le concept d'employabilité – applicable aux entreprises européennes des chemins de fer?». Le nouveau projet sera clos à l'automne 2006 par la rédaction d'un rapport qui entend présenter la politique des ressources humaines dans les entreprises de chemins de fer visitées. Le présent «Mémoire» est né des discussions d'évaluation réalisées au sein du groupe d'étude. Il en résume certaines conclusions centrales qui doivent être considérées sur le fond des évolutions connues par le secteur européen des chemins de fer entre le lancement du premier projet d'étude en 2000 et aujourd'hui (2006). Les recommandations énumérées à la fin de la présente déclaration commune sont des propositions visant à octroyer à l'employabilité, en tant que l'un des concepts directeurs d'une gestion des ressources humaines du futur, la considération qu'elle mérite.

Réorientations de la politique des ressources humaines

Les rencontres sur place réalisées dans les différentes entreprises de chemins de fer ont montré, de manière impressionnante, que toutes ces sociétés se trouvent dans un processus de *réorientation de leur politique des ressources humaines* et qu'elles cherchent à surmonter les éléments problématiques de l'héritage du passé, avant tout les forces d'inertie résultant du manque de flexibilité des anciens systèmes de gestion du personnel.

Cette constatation s'applique aussi bien aux entreprises des anciens que des nouveaux états membres de l'Union européenne. Les sociétés des nouveaux états membres que nous avons visitées subissent une pression particulière qui les pousse à agir afin d'affronter en même temps deux exigences que les autres ont pu traiter l'une après l'autre : d'une part, l'ouverture des marchés

¹ Subventionnés par la Commission européenne et suivi scientifique assuré par L'Institut de recherche sociale de Dortmund (Sozialforschungsstelle Dortmund, RFA) en 2000/2001 et 2005/2006

requis par les directives européennes, les exigences en matière de rentabilité qui y sont liées, les adaptations considérables en terme de volumes de personnel qu'elle implique et, d'autre part, une modernisation radicale à tous les niveaux afin de résister à la concurrence sur les marchés du transport (qui va entre temps au-delà des frontières).

L'employabilité – applicable aux entreprises européennes des chemins de fer?

Les partenaires sociaux européens du secteur des chemins de fer subissaient encore l'effet direct de la mutation structurelle profonde vécue par leurs entreprises lorsque la question initiale du premier projet a été formulée. Cette question était la suivante: «Le concept d'employabilité est-il applicable aux entreprises européennes des chemins de fer?». Un dialogue avec les hommes de terrain des partenaires sociaux au sein des entreprises issues de quatre pays différents avait pour objectif de déterminer si ce concept provenant de la politique européenne pour l'emploi pouvait également s'appliquer aux *situations problématiques internes aux entreprises*.

Les mutations profondes des politiques d'entreprise avaient à la fois pour condition et pour résultat de vastes *mouvements de personnel* qui imposaient aux employé(e)s des contraintes considérables afin de *maîtriser* les changements de leur propre situation de travail. Le groupe d'étude arriva ainsi au résultat suivant : un concept d'employabilité *transposé* aux conditions internes des entreprises offre des opportunités pour une focalisation de la gestion des RH sur les *potentiels* de chaque employé(e).

Le concept d'employabilité est un nouveau défi pour l'*autoresponsabilité* de chaque employé(e). Il ouvre à la fois des opportunités et implique des risques. Une mise en place du concept d'employabilité juste pour tous doit donc équilibrer à *nouveau* la responsabilité mutuelle de l'entreprise et des employé(e)s. Ceci ne pourra s'effectuer de manière productive, autrement dit dans l'intérêt des deux parties, que dans le cadre contractuel du *dialogue social* au niveau de l'entreprise. Voici donc pour ce qui est des conclusions du groupe d'étude du premier projet.

Questions centrales du 2e projet d'étude

Le projet suivant, à l'issue duquel se place le présent *mémo*, avait trois tâches à accomplir:

- (1) vérifier dans les entreprises ayant déjà participé au premier projet si et dans quelle mesure le concept d'employabilité a pu s'implanter,
- (2) interroger les entreprises issues des nouveaux pays membres sur les défis spécifiques auxquels elles sont confrontées en termes de gestion des ressources humaines et
- (3) apporter une attention particulière aux secteurs d'activité des entreprises de chemins de fer *touchant particulièrement à la sécurité*, l'emploi du personnel y étant particulièrement sensible.

L'employabilité : un développement uniquement préventif

Les entreprises des nouveaux états membres ne peuvent aborder directement l'employabilité dans la mesure où il faut d'abord adapter le volume de l'emploi aux conditions nouvelles dues à la pression particulière du marché. Celle-ci était déjà visible (dans une forme atténuée) dans les entreprises de la première étude. Cependant, l'employabilité, dont on aurait tellement besoin dans la situation actuelle, ne peut ni être exigée comme condition de départ, ni être mise en place à court terme. Il est certes nécessaire de différencier les groupes de personnel (certains apportant de meilleures conditions en raison de leurs meilleures qualifications générales, de leur expérience professionnelle etc.), cependant on constate ici un risque considérable tant pour les personnes concernées que pour les entreprises.

Cette constatation aboutit à une conclusion centrale, à savoir au *caractère préventif* du concept d'employabilité. L'employabilité ne peut voir le jour *en un instant* ; elle est le résultat d'un *processus d'apprentissage et d'accumulation d'expérience* long, continu *et* lié à un travail.

Les changements sont la norme

En jetant un regard rétrospectif sur les entreprises des anciens pays membres placées au centre de la première étude, il était donc nécessaire de tout d'abord se demander si:

- ⇒ on y constate toujours un besoin pour l'employabilité et si
- ⇒ la formation d'employabilité y est présente en tant que processus méthodique d'apprentissage et d'accumulation d'expérience.

On constate tout d'abord que, dans toutes les entreprises, des *processus de mutation rapide* se poursuivent et en bouleversent la structure interne en n'épargnant pratiquement aucun secteur d'activité. Personne ne s'attend à ce que ces processus de mutation faiblissent dans leur dynamique. Les changements sont ou deviennent la norme.

De façon générale, on a constaté qu'une série de stratégies relatives aux ressources humaines et que le groupe d'étude du premier projet avait associées à «l'employabilité» a gagné en importance. C'est le cas, par exemple, de la formation continue, des plans de développement individuels etc. Dans la réalité d'entreprise, une partie des attentes du groupe d'étude s'était donc réalisée.

Flous dans la compréhension de l'employabilité

Le terme « employabilité » était devenu une expression courante que l'on retrouvait cependant surtout dans deux acceptions pratiquement opposées : une acception stricte « classique » qui associe l'employabilité principalement à des processus de « placement de personnel » et une acception large non spécifique qui lie à l'employabilité toute *nouvelle* exigence en termes de compétences ou de comportement. Même pour le groupe d'étude, l'utilisation du terme « employabilité » recouvre de situations complexes et peut prêter à confusion.

Opérationnalité et employabilité

La prise en compte des secteurs d'activité touchant à la sécurité a finalement apporté l'éclaircissement nécessaire. Dans ces secteurs, les aspects et critères de médecine et de psychologie du travail jouent un rôle important. Il

existe des maladies ou des dysfonctionnements qui, indépendamment de leur origine, excluent toute poursuite d'emploi dans le secteur concerné de façon définitive ou à plus ou moins long terme.

Il serait faux de gérer sous le terme « employabilité » les débats touchant aux comportements adéquats pour la santé et aux conditions de travail dans ces secteurs car il s'agit d'une capacité continue et non limitée d'exercer un emploi (opérationnalité). Ce n'est que lorsque cette dernière n'est plus garantie que se pose la question de secteurs d'emploi alternatifs. Cette différenciation entre opérationnalité et employabilité est plus approfondie.

« Opérationnalité »: elle concerne la continuité d'emploi sur le même poste/dans le même secteur de travail. Par conséquent, la définition d'employabilité n'est suffisamment bien définie que si elle concerne le **changement** (changement de poste de travail, de champ d'activité ou d'entreprise). L'opérationnalité et l'employabilité sont liées par des corrélations et des ensembles communs, mais il n'y a *pas de similitude*.

L'employabilité répond donc aux besoins en matière de *flexibilité et de mobilité* dans les conditions d'une entreprise ferroviaire moderne. Pour les collaborateurs, l'employabilité peut avoir pour conséquence qu'ils n'envisagent plus le changement comme une menace ou un bouleversement traumatisant dans leur parcours professionnel, mais comme une normalité maîtrisable, peut-être même comme une nouvelle option professionnelle.

Les conclusions issues des *secteurs d'activité touchant à la sécurité* sont paradigmatiques dans la mesure où les conditions d'emploi des personnels dans une entreprise ferroviaire moderne nécessitent d'assurer une opérationnalité continue sur le même poste de travail tout en préparant le changement. Le défi imposé à une gestion moderne des ressources humaines consiste ainsi à organiser de façon productive la *continuité* et le *changement*.

Un ensemble de compétences pour la maîtrise de nouveaux défis

Quelle approche prévoit donc l'employabilité pour la politique des ressources humaines dans l'entreprise ? D'après l'acceptation du groupe d'étude, il s'agit d'un ensemble de compétences qui facilite ou permet le *changement* de poste de travail, d'activité et de société.

Dans le détail, ces compétences améliorent la compréhension des processus de travail dans leurs dimensions économiques, techniques et sociales (connaissances du processus de travail) etc. À ce niveau, il est de plus en plus important que les collaborateurs(rices) se voient comme des artisans confiants prenant en main leur propre carrière professionnelle et qu'ils soient stimulés et encouragés dans leur *autoresponsabilité*.

L'acquisition réussie de ces compétences dépend, d'une part, de l'attitude *autonome et active* des collaborateurs(rices) mêmes, mais d'autre part aussi du fait que l'organisation du travail, de la mise en poste, de la formation spécialisée, des offres de formation et de la promotion de l'évolution professionnelle dans l'entreprise soit ou non axée systématiquement sur *la gestion active* de nouvelles contraintes et de situations de travail étrangères.

L'employabilité améliore la qualité du travail

Cependant, le groupe d'étude s'est posé la question suivante: le changement ne demeure-t-il pas «l'exception à la règle» malgré les bouleversements continus? N'est-il pas problématique de mettre l'accent sur un développement des compétences via l'approche de l'employabilité ? La réponse s'impose lorsque l'on observe les résultats probables d'une employabilité acquise, c'est-à-dire les *attitudes de travail* modifiées : l'autoresponsabilité, l'assurance face à soi-même et à ses propres capacités de travail, la distance et l'engagement, la faculté et la disposition à contribuer à l'aménagement de son propre travail et de son environnement de travail, le travail d'équipe et la collégialité, la curiosité et l'intérêt face aux nouveaux défis. Le résultat ainsi obtenu correspond alors au *profil moderne de collaborateurs au sein d'entreprises dynamiques du tertiaire*. Une focalisation sur l'employabilité, c'est-à-dire sur le *changement*, permet d'améliorer le *quotidien au travail* : pour l'entreprise et pour ses employé(e)s.

Au lieu d'une dépendance : la force de liaison d'intérêts correspondants

Dans le même temps, chaque employé(e) est de plus en plus autonome par rapport à l'entreprise : il(elle) n'est plus dépendant(e) d'elle « pour le meilleur et pour le pire ». Même si cette nouvelle indépendance des employé(e)s peut paraître dysfonctionnelle dans la perspective d'une politique des ressources humaines traditionnelle, le groupe d'étude est convaincu qu'il s'agit là d'une nouvelle «relation commerciale» indispensable sans laquelle les

changements dynamiques continus ne pourraient pas être maîtrisés ou uniquement à des frais surproportionnés pour l'entreprise et l'individu.

Les anciennes dépendances héritées du passé doivent être remplacées par des arrangements volontaires sécurisés au sein du dialogue social et qui réglementent la relation mutuelle de donnant-donnant pour une certaine période convenue. Partir du principe qu'il s'agit d'une relation employeur-employé qui (indépendamment de la forme légale) n'est pas conçue pour « l'éternité », qui peut cependant très bien durer longtemps (dans le cas extrême : toute la vie active), mais aussi être rompue plus tôt, n'est, premièrement, pas irréaliste, mais bien réaliste, et deuxièmement aucunement lié à une perte d'identification avec son propre travail. Une multitude d'exemples tirés du monde du travail viennent le démontrer.

L'identification avec l'entreprise perçue comme le garant de la sécurité de l'emploi pour toute la vie active et même sur plusieurs générations est, de toute façon, arrivée à son terme. Synonyme de comportement conservateur réticent aux changements, elle serait même plutôt problématique. Néanmoins, une attitude positive face à l'entreprise est un élément motivant d'importance pour l'engagement et la volonté de rendement.

Un nouveau contrat social?

Il est nécessaire, à cet effet, de poser de nouveaux fondements qui ne partent plus du principe d'une garantie de l'emploi à vie, mais qui ne doivent pas pour autant contrarier l'attente d'une certaine sécurité nécessaire à la planification de la vie dans un horizon temporel suffisant. L'enjeu consiste donc à équilibrer les apports mutuels des employés et de l'entreprise au sein d'une sorte de « nouveau contrat social », c'est-à-dire de le doter également de garde-fous collectifs basés sur le dialogue social. Dans ce contexte, l'employabilité pourrait, en tant que **concept directeur**, se voir confier un rôle clé.