

Promouvoir les emplois et l'attractivité des conditions de travail du secteur ferroviaire européen

Rapport final



Promouvoir les emplois et l'attractivité des conditions de travail du secteur ferroviaire européen

Rapport final

Les partenaires sociaux européens

Community of European Railway and Infrastructure Companies (CER)
Avenue des Arts, 53, 1000 Brussels, Belgium
Tel.: +32 2 2130870
contact@cer.be
www.cer.be

European Transport Workers' Federation (ETF)
Galerie AGORA, Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11
1000 Brussels, Belgium
Tel.: +32 2 2854660
etf@etf-europe.org
www.etf-europe.org

Publié par

EVA - Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH
Reinhardtstraße 23, 10117 Berlin
Tel.: +49-30-3087526
info@eva-akademie.de
www.eva-akademie.de

Auteur

ICF Consulting Services Limited
Watling House, 33 Cannon Street
London, EC4M 5SB
T +44 (0)20 3096 4800
F +44 (0)20 3368 6960
www.icfi.com

Contrôle des documents

Titre du document	Promouvoir l'emploi et la qualité du travail dans le secteur ferroviaire européen
N° du dossier	30300445
Préparé par	Tina Weber, Richard Smith et Karolina Jakubowska.
Vérifié par	Tina Weber
Date	22 avril 2016

Le présent rapport, dont le copyright est détenu par EVA Akademie, ETF et CER, a été préparé par ICF Consulting Ltd dans le cadre d'un contrat pour le compte d'EVA Akademie. Le contenu de ce rapport ne peut être reproduit, en tout ou en partie, ou transmis à une tierce organisation ou personne sans l'autorisation écrite préalable d'EVA Akademie.

ICF a employé toutes les compétences et précautions raisonnables pour vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des informations fournies par le client ou des tiers dans le cadre du projet pour lequel ce rapport est publié. Toutefois, ICF ne saurait garantir l'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations fournies par le client ou des tiers, ni leur adéquation à toute fin. ICF décline toute responsabilité liée aux conséquences juridiques, commerciales ou autres découlant directement ou indirectement de l'usage par ICF d'informations inexactes ou incomplètes fournies par le client ou des tiers dans le cadre de ce projet, ou de l'inclusion de ces données dans ce projet ou dans le présent rapport.

Table des matières

Avant-propos.....	8
Résumé	10
Conclusions	15
1 Introduction.....	17
1.1 Object de ce rapport	17
1.2 Objectifs de l'étude	17
1.3 Résumé de l'approche méthodologique	18
1.4 Structure du rapport	19
2 Contexte: Aperçu du secteur ferroviaire en Europe	20
2.1 Principaux facteurs politiques régissant le développement du secteur ferroviaire – le cadre législatif européen	21
2.2 Infrastructures.....	22
2.3 Entreprises	22
2.4 Emploi	24
3 Vue d'ensemble des pays étudiés	30
3.1 Belgique.....	30
3.2 Bulgarie.....	33
3.3 République tchèque	35
3.4 France.....	38
3.5 Allemagne.....	42
3.6 Italie	46
3.7 Pays-Bas.....	50
3.8 Pologne.....	53
3.9 Slovénie.....	56
3.10 Espagne.....	58
3.11 Suède.....	59
3.12 Royaume-Uni	62
4 Image et attractivité des lieux de travail dans le secteur ferroviaire en Europe	67
4.1 Attractivité globale du secteur et des entreprises ferroviaires comme employeurs	68
4.2 Attractivité de l'emploi dans le secteur ferroviaire par rapport à d'autres secteurs.....	73
5 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre et de compétences	83
5.1 Facteurs responsables des changements des besoins en compétences et des pénuries de main-d'œuvre dans le secteur ferroviaire	83
5.2 Il existe dans le secteur des pénuries de main-d'œuvre qualifiée récentes aussi bien que de longue date	85
5.3 Mesures prises pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée	88
6 Conditions de travail dans le secteur et impact sur le recrutement et la rétention du personnel.....	90
6.1 Résultats relatifs aux niveaux de satisfaction du personnel	91
6.2 Facteurs déterminant la satisfaction des travailleurs	91
6.3 Importance des différents aspects des conditions de travail dans la satisfaction du personnel	94
7 Approches communes adoptées par les partenaires sociaux pour accroître l'attractivité du secteur.....	107
7.2 Conventions collectives nationales	113

8 Stratégies visant à améliorer l'attractivité du secteur, le recrutement et la rétention du personnel	116
8.1 Approches de planification stratégique des ressources humaines dans les entreprises ferroviaires euro.....	117
8.2 Relever le défi du manque de sensibilisation par rapport aux opportunités de carrière du secteur.....	119
9 Conclusions et recommandations	139
9.1 Principales conclusions	139
9.2 Recommandations	142
Annex 1 Bibliographie	144
A1.1 Sources au niveau européen.....	144
A1.2 Sources spécifiques aux pays	145

Liste des pratiques intéressantes et conclusions des ateliers de travail

N° d'encadré	Intitulé de l'encadré	N° de page
Box 1	Revue médiatique des chemins de fer en République tchèque	70
Box 2	Gén Y – Qu'est-ce qui motive la génération du millénaire dans sa vie professionnelle ?	74
Box 3	Le Projet SKILLRAIL	86
Box 4	Mesures clés permettant de maintenir l'état des connaissances et de combler les besoins en formation des entreprises ferroviaires : Conclusions des débats en atelier	89
Box 5	SNCF – Label Top Employeurs	98
Box 6	Avantages pouvant améliorer davantage l'attractivité des employeurs du secteur ferroviaire : Conclusions des débats en atelier	99
Box 7	Difficultés liées à l'instauration d'une culture d'entreprise du secteur ferroviaire et d'une atmosphère de travail positives	105
Box 8	Deutsche Bahn-Un emploi comme nulle part ailleurs	122
Box 9	SNCF 24/24	122
Box 10	Que recherchent les jeunes dans un emploi ?	124
Box 11	Groupe FS – Université La Sapienza – Italie Master en ingénierie des systèmes de transport	128
Box 12	Initiatives auprès des écoles – Groupe FS - Trenitalia	130
Box 13	Initiatives auprès des universités – Groupe FS Trenitalia	131
Box 14	WIR – Women In Rail (Les femmes dans les chemins de fer) (Projet CER/ETF)	133
Box 15	Accord de la SNCF en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	134
Box 16	Le projet RiFLE	137
Box 17	Stratégies de recrutement efficaces : conclusions des débats en atelier	137

Avant-propos

Le secteur ferroviaire est attractif - il contient beaucoup de qualités et d'avantages concrets pour les salariés !

Ce résultat encourageant provient de notre projet réalisé par les partenaires sociaux européen de CER et ETF pour lequel nous avons étudié longuement les forces et faiblesses, les potentiels et possibilités d'amélioration du secteur ferroviaire pour les salariés sur une période de 18 mois. CEPENDANT: Nous devons constater que les aspects positifs sont uniquement prépondérants de notre point de vue en interne. En dehors du secteur ferroviaire, ces aspects ne sont pas ou peu connus par le public, les médias, la politique et, avant tout, des candidats potentiels, des personnes jeunes et plus âgées, des hommes et des femmes susceptibles de montrer un intérêt pour un emploi dans le secteur ferroviaire.

Il faut que cela change rapidement et nous assumons tous une part de responsabilité, nous, les partenaires sociaux, ainsi que les employeurs et salariés, pour que le changement s'opère.

Notre projet en lui-même était une étape supplémentaire importante et a également permis de renforcer le partenariat social au niveau européen.

Dans quatre ateliers de travail, nous nous sommes penchés en détail sur les aspects les plus importants relatifs à l'emploi et nous nous sommes échangés et avons découvert les meilleures pratiques concernant ces sujets. Les syndicats, les employeurs et les salariés ont appris au contact des autres, discuté, mais se sont également autocritiqués. Ils ont ainsi analysé ensemble et élaboré des prises de position.

Ce rapport donne un bon résumé des résultats. Les forces du secteur ferroviaire pour les salariés sont notamment:

- la sécurité de l'emploi,
- les bonnes conditions de travail,
- les bonnes opportunités de développement de carrière,
- la bonne ambiance de travail (famille cheminote),
- un travail valorisant,
- la diversité des perspectives d'emploi,
- la diversité du secteur,
- des postes de travail modernes et en partie à l'international

Cependant, il existe également des points critiques et des développements difficiles.

Le résultat du projet est surprenant: l'étude a démontré que la sécurité de l'emploi revêt une importance primordiale dans tous les pays de l'UE, toute génération et catégorie de travailleurs confondue.

Un environnement de travail sain et la sécurité de l'emploi sont des facteurs importants qui encouragent les hommes et les femmes à candidater à un emploi dans le secteur ferroviaire. L'équilibre entre vie privée-vie professionnelle revêt également une importance croissante.

Le nombre croissant de changements d'opérateurs et, par conséquent, le changement d'employeur inquiètent les salariés en matière de sécurité de l'emploi. Par conséquent, il faudra consacrer davantage d'attention dans le futur à ce point en particulier et aux standards sociaux en général. Les partenaires sociaux européens CER et ETF dans leur position commune ont fait des propositions concrètes concernant la protection du personnel dans le cadre d'appels d'offres de services de transport public ferroviaire et en cas de changement d'opérateur («Joint opinion» du 23/09/2013 en annexe).

Une nouvelle force du secteur ferroviaire se profile réellement en Europe dans le cadre du projet: un partenariat social renforcé et en bon fonctionnement au niveau national et européen ! Ainsi, les partenaires sociaux ont également soumis une proposition concrète sur un autre point essentiel qui concerne l'attractivité du secteur: en effet, le secteur ferroviaire connaît des conditions difficiles au niveau économique et juridique et par ailleurs est lésé dans un contexte de concurrence intermodale.

Par conséquent, CER et ETF ont proposé récemment des points d'un plan de croissance et d'équité dans leur «Rail freight declaration» du 02/12/2015.

Toutes ces activités permettent de répondre à la question centrale: Quel est le meilleur moyen de sécuriser l'emploi et des bons standards sociaux dans le secteur ferroviaire ?

La réponse est: Plus de transports sur les rails

Cependant, il est requis à cette fin des conditions adaptées et une concurrence équitable. Ainsi, les partenaires sociaux européens CER et ETF coopèrent avec les syndicats et les entreprises ferroviaires nationales dans l'objectif d'atteindre des améliorations significatives.

Par ailleurs, nous coopérons sur la base des résultats issus du projet afin de mettre œuvre une amélioration de l'image du secteur ferroviaire. A cet effet, un personnel suffisant et bien formé est nécessaire afin d'assurer parfaitement une bonne prestation. Il est important d'organiser des programmes de formation initiale et continue adaptés au progrès technologique, notamment afin de se familiariser avec les nouvelles techniques numériques.

Afin de mener à terme les mesures initiées partiellement et reconnues dans le cadre du projet, nous considérons la reprise du dialogue social comme primordiale dans le secteur ferroviaire. Cependant, nous avons besoin dans cet objectif du soutien de la Commission Européenne. Nous souhaitons à ce niveau la mise en œuvre de mesures concrètes afin de renforcer le dialogue social, un des objectifs prioritaires du président Juncker.

Dans le cadre de la relance du dialogue social, les données et résultats issus du projet seront analysés afin de proposer des solutions sous forme de «ongoing Process». Nous sommes convaincus en tant que partenaires sociaux de pouvoir mener une contribution permettant le renforcement durable de l'attractivité ainsi que le développement durable du secteur ferroviaire. Ceci est pour le bien des salariés, mais également des voyageurs, des clients, des entreprises ferroviaires et de la politique.

Ainsi, nous restons convaincus que le secteur ferroviaire jouera un rôle futur considérable dans le marché des transports européens en tant que moyen de transport respectueux de l'environnement.

A blue ink signature of Matthias Rohrmann, written in a cursive style.

Matthias Rohrmann

CER

Président

Dialogue social chemin de fer
sectoriel européen

A blue ink signature of Guy Greivelding, written in a cursive style.

Guy Greivelding

ETF

Vice-président

Dialogue social chemin de fer
sectoriel européen

Résumé

Objet du rapport

Le présent rapport a été préparé dans le cadre d'un projet de recherche intitulé «Promouvoir l'emploi et la qualité du travail dans le secteur ferroviaire européen», géré par EVA Akademie en coopération avec les partenaires sociaux européens ETF et CER. Le rapport présente les résultats d'une étude menée de mars à décembre 2015 dans douze États membres de l'Union européenne (Allemagne, Belgique, Bulgarie, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Pologne, Suède, Slovaquie, République tchèque et Royaume-Uni) et une analyse de la bibliographie couvrant tous les pays de l'UE.

Cette étude avait pour objectif général de faire le point sur l'attractivité du secteur ferroviaire en tant qu'employeur. Le procédé a consisté à obtenir une vue d'ensemble de l'image et de l'attrait des professions du secteur ferroviaire, des perspectives d'emploi, des besoins en compétences nouvelles et des pénuries en compétences et main-d'œuvre, et aussi de la manière dont la durabilité des conditions de travail ainsi que les mesures de développement personnel et de rétention du personnel contribuent à renforcer l'attractivité de ce secteur.

Aperçu du secteur ferroviaire en Europe

La libéralisation des marchés du transport ferroviaire en Europe a été à l'ordre du jour des politiques, académiciens et industriels au cours des 20 dernières années. La Directive 91/440/CEE a ouvert la voie à une séparation entre la gestion des infrastructures et l'activité du transport (comptes et bilans). Ainsi, des entreprises publiques sont devenues des sociétés d'exploitation commerciales avec de nouvelles structures organisationnelles.

En outre, la succession des réformes a nécessité une ouverture croissante du marché ferroviaire à la concurrence. Les fréquents développements ont grandement influencé les tendances du secteur résumées ci-après

- Le secteur ferroviaire a subi une profonde restructuration au cours des 20 dernières années, en rapport avec la séparation entre les opérations et la gestion des infrastructures dans nombre de pays et avec des politiques mettant l'accent sur un marché plus concurrentiel. Ces changements ont eu d'importantes répercussions sur l'emploi dans le secteur.
- On note une forte disparité dans la qualité des infrastructures ferroviaires selon les États membres. Aucune altération du volume global des infrastructures n'a été relevée ces dernières années, mais les niveaux d'investissement dans l'entretien et la modernisation varient d'un pays à l'autre.
- Même si le nombre d'opérateurs titulaires d'une licence a augmenté dans le secteur, avec une plus forte pénétration de la concurrence, dans la plupart des pays, un seul opérateur national (détenu partiellement ou intégralement par l'État) continue de dominer le marché.
- Les entreprises ferroviaires constituent d'importants pourvoyeurs d'emplois dans leurs pays.
- De longs gels du recrutement ont contribué au vieillissement de la main-d'œuvre dans la plupart des entreprises.
- Dans de nombreux pays, les entreprises ferroviaires ont recommencé à recruter du fait de l'impact des changements démographiques et, dans certains cas, de l'accroissement du nombre de voyageurs.
- Le secteur reste dominé par les hommes, malgré une légère augmentation de la part des femmes. La ségrégation verticale (nombre limité de femmes occupant des postes à responsabilités) et horizontale (nombre limité de femmes dans certaines professions) basée sur le genre demeure prépondérante.

Image et attractivité des lieux de travail dans le secteur ferroviaire européen

L'attractivité du secteur ferroviaire en tant qu'employeur est déterminée par plusieurs facteurs, notamment:

- La perception qu'a le public du secteur, influencée par les performances des entreprises ferroviaires comme prestataires de services. Cette donne est à son tour influencée par le cadre socioéconomique et réglementaire plus large dans lequel opèrent ces entreprises ;
- La perception des salariés et des demandeurs d'emploi potentiels varie selon:
 - la nature spécifique de la fonction exercée dans le secteur ferroviaire ; et,
 - la nature de chaque entreprise du secteur ferroviaire.

En termes d'attractivité perçue du secteur, il faut relever:

- Certaines différences signalées entre les perceptions internes et externes du secteur ferroviaire (les perceptions internes des salariés sont en général plus positives, les perceptions externes des étudiants et des élèves, et les attitudes du grand public vis-à-vis du secteur en matière d'emploi, sont en général plus négatives. Ces perceptions peuvent avoir un impact sur le recrutement) ;
- Au-delà de ces aspects, l'attractivité est influencée par le contexte socioéconomique plus large (y compris la disponibilité d'emplois alternatifs), le contexte réglementaire, les conditions de travail spécifiques au secteur et à chaque entreprise et la qualité du dialogue social qui définit ces conditions ;
- Il existe désormais des faits établis concernant des facteurs clés qui rendent certains employeurs et postes attractifs pour des groupes cibles différents (par exemple, les générations X, Y, etc.). Au rang de ces facteurs clés, l'on peut citer la sécurité d'emploi, un travail valorisant, l'appréciation de ses supérieurs, une rémunération appropriée et de bonnes conditions de travail. Il est important de comprendre que les divers groupes d'âge ont différentes aspirations vis-à-vis de leurs employeurs, mais la sécurité d'emploi semble importante pour tous.
- Dans certains pays, le secteur est attractif alors que dans d'autres, non – certains rencontrent des difficultés de recrutement malgré l'apparente attractivité. En définitive, le secteur est soumis à des facteurs qui vont au-delà de la perception générale et de l'attractivité.
- En termes d'attractivité justement, on note des disparités entre les prestataires publics et ceux du secteur privé. Dans certains pays, les prestataires publics sont perçus comme offrant des conditions de travail plus sécurisées et attractives, tandis que dans une poignée d'autres pays, les nouveaux prestataires privés sont jugés plus attractifs, en particulier là où ils disposent d'un matériel roulant plus moderne et proposent (dans certains cas) de meilleurs salaires de départ pour certaines professions.
- Lorsque le secteur est attractif, cela est dû à plusieurs facteurs: sécurité de l'emploi, bonne rémunération, bonnes opportunités de développement de carrière, bonnes conditions de travail et ambiance positive dans l'entreprise.
- Lorsque le secteur n'est pas attractif, plusieurs facteurs sont en jeu: manque d'investissements dans les infrastructures et le matériel roulant, entraînant une carence d'amélioration des conditions de travail, absence de vision relative à l'avenir de l'entreprise et du secteur, fréquentes mutations au sein des instances dirigeantes, en particulier dans les pays d'Europe centrale et de l'Est, profonde restructuration entraînant des licenciements et/ou des gels du recrutement, insuffisance d'opportunités de développement de carrière, conditions de travail difficiles (par exemple à cause de la mobilité, des travaux difficiles ou sales, du travail posté, etc.)
- Pour les recrutements externes, l'attractivité dépend des postes à pourvoir et des régions de recrutement. Dans certains pays, les emplois dans le secteur ferroviaire sont considérés comme étant plus attractifs (en termes de salaire et de conditions de travail) que dans d'autres secteurs. Toutefois, dans de nombreux pays, d'autres secteurs sont plus attractifs, en particulier pour les travailleurs très qualifiés et recherchés, tels que les ingénieurs.

Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre qualifiée

Après avoir fait mention des facteurs qui influencent l'attractivité globale du secteur et les opportunités d'emploi dans les entreprises ferroviaires, le rapport évoque les évidentes pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur ferroviaire au sein de l'Union européenne. Il présente aussi les besoins en nouvelles compétences qui doivent être pris en compte dans les stratégies de recrutement et de formation continue.

Les résultats sont résumés ci-après:

- Dans le secteur ferroviaire, les principaux métiers pour lesquels les entreprises ont besoin de travailleurs sont restés globalement les mêmes depuis de nombreuses années. L'organisation du secteur a certes subi de profondes mutations, mais celles-ci ont contribué à la réorganisation du travail et non à des changements considérables dans le profil des professions au sein du secteur.
- Parmi tous les pays concernés par l'étude, il ressort une constante: des avancées ont été notées dans l'utilisation des technologies, améliorant ainsi l'efficacité et la sécurité au sein du secteur. Malgré l'absence de preuves tangibles, il est possible que l'utilisation accrue des technologies fasse disparaître certaines professions (par exemple, le personnel à bord remplacé par des «trains sans personnel de bord» (EAS en France) ou peut-être par des agents de sécurité (privés)) ou induise des changements (par exemple, dans la vente des billets ou le service clients.).
- L'adoption des nouvelles technologies et l'usage de l'informatique (systèmes informatiques utilisés dans la gestion de l'entreprise ou l'interface avec les voyageurs) constituent un véritable enjeu pour les entreprises de transport ferroviaire.
- Le niveau de pénurie de main-d'œuvre et de compétences dépend fortement du pays, de la région et de la profession. De plus, il a été établi que les besoins en compétences de certaines entreprises du secteur ferroviaire ont changé à cause de la crise économique, car plusieurs de ces entreprises ont dû arrêter les recrutements.
- Il existe dans le secteur des pénuries de main-d'œuvre qualifiée de longue date et d'autres émergentes. Les principales professions pour lesquelles on constate une pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont les conducteurs, les ingénieurs et d'autres professions techniques. La demande en conducteurs de train et pour des postes techniques est mise en évidence par le fait que bon nombre des organisations du secteur ferroviaire interrogées dans le cadre de cette étude poursuivent leurs efforts pour identifier et attirer ces salariés.
- Certaines pénuries de main-d'œuvre qualifiée qui affectent le secteur ferroviaire ont aussi un impact sur d'autres secteurs. Cette situation peut inciter à une concurrence pour les travailleurs les plus importants. Face à d'autres secteurs plus attractifs pour les demandeurs d'emploi, il est difficile pour l'industrie ferroviaire de se battre et d'attirer/retenir ces salariés.
- Il existe souvent des disparités régionales dans les pénuries de main-d'œuvre qualifiée: elles ne doivent pas être ignorées car elles peuvent avoir d'importantes implications pour la conception et la mise en œuvre de propositions de solution aux pénuries de main d'œuvre. Par exemple, on peut considérer des solutions aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée et/ou aux problèmes de recrutement et de rétention qui soient différentes d'une région à l'autre.

Dans plusieurs pays, le secteur devra recruter chaque année un nombre important d'employés au cours des années à venir, en partie à cause du vieillissement de la population active au sein du secteur ferroviaire (l'âge moyen est d'environ 45 ans).

Conditions de travail dans le secteur et impact sur le recrutement et la rétention du personnel

Après avoir évalué l'image et l'attractivité globales du secteur, établi le lien avec les pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans divers pays et entreprises, le rapport examine de plus près les questions de satisfaction du personnel et les facteurs liés aux conditions de travail qui affectent le plus ces niveaux de satisfaction. Il en ressort les résultats ci-dessous:

- Les niveaux de satisfaction du personnel varient d'un pays à l'autre et d'une profession à l'autre.
- Les jeunes salariés semblent être plus satisfaits de leur emploi que les autres salariés. Ceci peut être dû au fait que les travailleurs plus expérimentés ont subi d'importantes restructurations ayant eu diverses conséquences: insécurité, réduction des conditions de travail des salariés, changement de relation avec les instances dirigeantes, sentiment que les choses ne sont plus «aussi favorables qu'elles l'étaient».
- Il existe un nombre insuffisant de retours concernant le sondage auprès des salariés organisé dans le cadre de cette étude pour comparer les niveaux de satisfaction du personnel entre les prestataires publics et les prestataires privés.
- La sécurité d'emploi est une considération clé chère au personnel et aux potentielles recrues de tous les pays et de tous les âges.
- Le salaire et les conditions de travail sont aussi des facteurs importants. Le niveau d'attractivité et de satisfaction avec les conditions de travail des salariés varient en fonction des pays, des entreprises et des postes.
- Les conventions collectives ont joué un rôle important en termes de normalisation et de comparabilité des conditions de travail entre les entreprises. Toutefois, dans plusieurs pays, des conventions collectives d'entreprise prévalent. En se fondant sur les normes minimales énoncées par la convention collective de branche, les accords d'entreprise établissant les salaires et les conditions de travail peuvent être considérablement plus favorables et influencer l'attractivité relative de diverses entreprises.
- L'investissement dans la formation continue et le développement de carrière sont des facteurs importants dans la rétention du personnel et aident les entreprises à réguler l'effet des changements démographiques. Nombre d'entreprises ont effectué d'importants investissements pour dispenser des formations continues et communiquer des informations sur les opportunités de carrière internes, tandis que d'autres ont mis un accent assez limité sur la formation interne.
- Pour l'heure, les employeurs du secteur ferroviaire s'engagent avec un grand nombre de fournisseurs de solutions d'apprentissage. Cette activité doit être maintenue et pourra être étendue à d'autres fournisseurs afin de satisfaire aux besoins futurs en savoir-faire. .
- Des moyens pour conjuguer au mieux travail et vie privée sont également considérés comme un facteur important. Dans certains cas, ces aspects limitent l'attractivité du secteur à cause des fortes demandes de mobilité et des horaires de travail jugés «incompatibles avec une vie sociale». Des efforts sont consentis par certaines entreprises pour donner aux individus ou aux équipes plus d'autonomie dans l'organisation des rotations au niveau local. D'autres mesures visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont aussi prises (travail flexible sur demande et selon les changements de circonstances, assistance à la prise en charge des enfants ou des personnes âgées, etc.)

Stratégies visant à améliorer l'attractivité du secteur, le recrutement et la rétention du personnel

Au sein de l'Union européenne, nombre d'entreprises du secteur ferroviaire font des efforts pour résoudre les problèmes relevés ci-dessus en rapport avec l'image du secteur et les pénuries émergentes de main-d'œuvre et de compétences. La portée de ces efforts varie selon les entreprises et les pays et dépend en partie de l'envergure du problème rencontré, ainsi que des ressources disponibles.

- Dans plusieurs cas, il existe une forte corrélation entre les stratégies valorisant l'image de l'employeur et les stratégies de recrutement, présentant les entreprises ferroviaires comme des employeurs modernes et sûrs proposant des emplois valorisants au sein de structures respectueuses de l'environnement.
- Ces stratégies contribuent à éliminer les idées reçues (méconnaissance du panel d'emplois disponibles dans le secteur et/ou perceptions obsolètes des conditions de travail) à propos du type d'emplois et d'opportunités de carrière offerts par le secteur.
- Les efforts les plus importants ciblent les jeunes: études sur leurs motivations, campagnes d'information les ciblant à travers des canaux appropriés, et partenariats avec les écoles, lycées et universités.
- En cas d'insuffisance notable de postulants qualifiés à certains postes, certaines entreprises ferroviaires financent des étudiants au lycée ou à l'université (en particulier les filières d'ingénierie).
- L'apprentissage est également essentiel dans les efforts visant à attirer les jeunes, qui se voient ainsi offrir un emploi rémunéré et la formation nécessaire pour avoir un bon déroulé de carrière dans le secteur ferroviaire. Il en est ainsi surtout dans les pays ayant déjà fortement mis l'accent sur la transition école-travail par le biais des offres d'apprentissage.
- Par ailleurs, il faut aussi noter des efforts particuliers pour attirer des groupes cibles qui sont actuellement sous-représentés (comme les femmes, les individus d'origine étrangère, etc.).
- Dans un contexte de politique mettant l'emphasis sur le chômage des jeunes et la crise des migrants, certaines entreprises du secteur ferroviaire se sont spécifiquement engagées à offrir des opportunités aux jeunes défavorisés et, plus récemment, aux migrants et réfugiés.
- En revanche, moins d'efforts sont effectués en matière de recrutement et de rétention des travailleurs plus âgés, même s'il existe des actions visant à améliorer la santé et la sécurité au travail et à adapter les lieux de travail ou l'organisation du travail. Ces mesures renforcent l'aptitude au travail des travailleurs expérimentés et permettent à ceux-ci de servir de mentors aux jeunes recrues.
- Les actions visant à améliorer les conditions de travail des salariés sont plus limitées, en partie à cause des efforts actuels de restructuration et de l'accent mis sur la compétitivité. Lorsque ces initiatives existent, elles visent principalement à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- La restructuration du secteur a favorisé la dilution de certaines conditions de travail au sein de l'industrie – et impacté la satisfaction au travail des seniors. Il est possible d'améliorer le dialogue social des partenaires sur l'anticipation et la gestion de la restructuration à travers la mise en œuvre des meilleures pratiques recommandées en matière de restructuration (Cadre de qualité de l'Union européenne pour l'anticipation des changements et des restructurations¹).

¹ Les détails complets sont disponibles ici : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=fr&moreDocuments=yes>

Conclusions

Au regard des principaux résultats présentés ci-dessus, quelles actions pourraient être menées par les partenaires sociaux à divers niveaux afin d'accroître l'attractivité du secteur ? La portée des actions requises au niveau national dépend clairement du cadre socioéconomique global, et du degré de présence des problèmes d'image et de recrutement dans un pays donné. Ceci dit, même lorsque le marché du travail est globalement dans une situation difficile (avec de forts taux de chômage et une offre élevée de main-d'œuvre) et que les pénuries de main-d'œuvre qualifiée sont limitées, le contexte peut évoluer à l'avenir. Les partenaires sociaux doivent donc prêter attention aux tendances sous-jacentes et à l'impact potentiel du vieillissement de la population au sein du secteur.

Les principaux problèmes à résoudre sont les suivants:

- Mauvaise image du secteur ferroviaire véhiculée par les médias.
- Élimination du «phénomène interne-externe», qui signifie que les personnes extérieures au secteur ont souvent une perception considérablement plus négative de la qualité et de l'attractivité de l'emploi. Il faut également mettre cela en lien avec la méconnaissance de l'éventail d'opportunités d'emplois disponibles dans le secteur. .
- Inadéquation des compétences et impact des changements démographiques.
- Prise en compte des facteurs pouvant réduire l'attractivité de certaines professions du secteur (par ex. les horaires de travail ou le travail posté et, dans certains cas, les salaires inférieurs à ceux proposés par d'autres secteurs recherchant des talents similaires).
- Exploitation et maintien des facteurs contribuant à l'attrait du secteur: sécurité relative de l'emploi et opportunités de développement de carrière.
- Élimination des différences émergentes entre les structures en place et les opérateurs privés, qui peuvent mettre en péril l'attractivité du secteur à travers des négociations collectives.

Les partenaires sociaux peuvent pallier une couverture médiatique négative et le phénomène interne-externe qui en résulte aux niveaux européen et national. En pareille circonstance, les partenaires sociaux doivent garder à l'esprit (et le font) l'importance du contexte réglementaire, économique et social, ainsi que du dialogue social.

De plus, il est envisageable de mener des campagnes d'information ou de sensibilisation sur l'importance économique, sociale et écologique du secteur, et sur le large éventail de professions disponibles. Les cas d'utilisation de campagnes médiatiques et de nouvelles méthodes de communication évoqués dans ce rapport peuvent servir d'exemples ou d'inspiration pour ces activités.

L'étude a montré que la meilleure façon de résoudre le problème de compétences inadaptées est de développer une compréhension claire de l'offre actuelle de compétences et des besoins futurs sur la base des développements démographiques et technologiques. En raison des disparités nationales dans les besoins de formation, une présentation des besoins futurs en main-d'œuvre (au-delà des talents relativement génériques) semble difficile au niveau européen. Par conséquent, il semble juste de mettre l'accent sur des évaluations claires de ces besoins au niveau des entreprises. En cas d'identification de besoins communs, les entreprises du secteur ferroviaire et d'autres secteurs pourraient collaborer pour garantir l'approvisionnement en compétences dont elles ont besoin pour le futur. Plusieurs exemples d'une telle coopération sont présentés dans ce rapport et pourraient servir d'éléments d'inspiration.

Les partenaires sociaux aux niveaux du secteur et des entreprises ont un rôle important à jouer (par le biais de conventions collectives) pour définir des normes de salaires et des conditions de travail qui concourent à l'attrait du secteur ferroviaire par rapport à d'autres. Avec l'émergence de la concurrence et l'accroissement du nombre de prestataires dans le secteur, les différences entre les conventions collectives au niveau des en-

treprises devraient contribuer à accroître l'attractivité du secteur. Ainsi, il faut noter que le nombre de pays disposant de conventions sectorielles nationales (ou régionales) est limité et que la plupart des activités visant à améliorer les conditions énoncées dans ce rapport sont menées au niveau des entreprises. Les conventions collectives sectorielles devraient jouer un rôle important dans la fixation de normes adéquates pour tout le secteur, afin de continuer à renforcer l'attrait du secteur dans cette « guerre des talents » qui est susceptible de s'intensifier sous l'impulsion des mutations démographiques.

À la lumière de ce dernier argument, il apparaît nécessaire pour les entreprises et les partenaires sociaux d'intensifier leurs activités afin d'anticiper le nombre important de départs en retraite au cours des 10 à 15 prochaines années et de prendre des mesures visant à recruter, mais surtout à retenir leur personnel.

Des études supplémentaires seraient importantes pour apprécier les effets des mutations démographiques et les mesures prises pour garantir l'aptitude au travail tout au long de la vie active étant donné que ces initiatives sont sous-représentées dans les informations collectées pour cette étude.

Les ateliers organisés dans le cadre de cette étude ont relevé le grand intérêt des entreprises et des syndicats pour les mesures actuellement introduites dans divers pays. Cet environnement de partage de connaissances donne l'opportunité d'échanger des idées et de traiter les questions d'intérêt commun.

Au rang des autres actions conjointes, citons:

- La promotion des avantages pour les entreprises des mesures visant à attirer et retenir les travailleurs, telles que les opportunités d'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les mesures visant à attirer les jeunes. Le coût de l'inaction dans ces domaines est un élément clé de cette approche: en l'absence d'efforts continus, l'industrie ferroviaire ne pourra améliorer son image et perdra des travailleurs au profit d'autres secteurs. À cet égard, la visibilité de telles actions est très importante.
- La promotion d'une offre de formation tout au long de la vie dans l'industrie, aux fins de l'évolution professionnelle, semble également capitale au vu de l'importance de ce volet pour le développement personnel et professionnel. On pourrait envisager de définir et de renouveler une entente commune entre entreprises et salariés (par le biais de conventions conjointes de formation précisant les responsabilités et droits communs) en matière d'investissement dans la formation au-delà de la conformité juridique (comme c'est le cas avec la santé et la sécurité).

1 Introduction

1.1 Object de ce rapport

Le présent rapport a été préparé dans le cadre d'un projet de recherche baptisé «Promouvoir l'emploi et la qualité du travail dans le secteur ferroviaire en Europe», géré par EVA Akademie en coopération avec les partenaires sociaux européens ETF et CER.

Le rapport présente les résultats d'une étude menée de mars à décembre 2015 dans douze États membres de l'Union européenne (Allemagne, Belgique, Bulgarie, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Pologne, Suède, Slovaquie, République tchèque et Royaume-Uni) et une analyse de la bibliographie couvrant tous les pays de l'UE.

1.2 Objectifs de l'étude

Cette étude avait pour objectif général de faire le point sur l'attractivité du secteur ferroviaire en tant qu'employeur. Le procédé a consisté à obtenir une vue d'ensemble de l'image et de l'attrait des professions du secteur ferroviaire en Europe, des perspectives d'emploi, des besoins en compétences nouvelles et des pénuries en compétences et main-d'œuvre, et aussi de la manière dont la durabilité des conditions de travail ainsi que les mesures de développement et de rétention du personnel contribuent à renforcer l'attractivité de ce secteur. L'objectif général du projet se décline en plusieurs objectifs spécifiques répartis dans trois priorités thématiques. Ces priorités thématiques sont présentées ci-dessous:

1.2.1 Priorité thématique 1: Tour d'horizon de l'image et de l'attractivité des lieux de travail dans le secteur ferroviaire en Europe

- Attractivité des entreprises et du secteur
- Caractéristiques des employeurs et critères de sélection des demandeurs d'emploi
- Classement par rapport aux autres secteurs
- Spécificités nationales, similitudes et différences entre les pays de l'UE
- Domaines de création d'emplois et de développement de l'emploi dans le secteur

1.2.2 Priorité thématique 2: Perspectives et stratégies d'emploi au sein des entreprises ferroviaires européennes

- Informations sur les perspectives d'emploi dans le secteur ferroviaire des pays européens
- Effets des mutations structurelles et démographiques sur le secteur ferroviaire des pays européens
- Profils d'emplois et de compétences actuels et besoins futurs en main-d'œuvre qualifiée
- Comparaison des stratégies de ressources humaines
- Perspectives des jeunes, des femmes, des travailleurs âgés et des travailleurs peu qualifiés

1.2.3 Priorité thématique 3: Conditions de travail durables et mesures de développement et de rétention du personnel

- Identification des conditions de travail attractives pour les salariés
- Identification des mesures efficaces de recrutement et de rétention du personnel
- Identification des critères liés à la culture d'entreprise, aux conditions de travail et aux mesures de développement et de rétention du personnel.

Tout en considérant toutes les questions de ces priorités thématiques, le présent rapport a été préparé en suivant la structure décrite dans la section 1.4 ci-dessous afin d'éviter tout chevauchement entre ces questions.

1.3 Résumé de l'approche méthodologique

1.3.1 Types de résultats présentés dans ce rapport

Les informations fournies dans ce rapport proviennent des principales sources suivantes:

- Entretiens avec les parties prenantes, principalement menés en face à face, avec: des employeurs ou leurs représentants, des syndicats et des représentants des travailleurs, ainsi que des experts de l'industrie.
- Données d'enquêtes pour les salariés, les apprentis et les étudiants/élèves. Le tableau ci-dessous présente une répartition des réponses par pays:
 - Employés: deux enquêtes ont été menées dans deux pays (une enquête interne existante auprès du personnel et une enquête menée dans le cadre de cette étude):
 - France:
 - l'enquête menée dans le cadre de cette étude avec des questionnaires distribués à travers le réseau des syndicats ayant obtenu 63 réponses; et
 - une enquête auprès du personnel menée en 2014 pour la SNCF par un institut de sondage indépendant (TNS Sofres): un échantillon représentatif de 1 904 salariés sur environ 150 000 salariés.
 - Allemagne: les résultats d'une enquête interne auprès du personnel de la DB et une enquête menée dans le cadre de cette étude avec des questionnaires distribués par le biais des réseaux de syndicats.
 - Apprentis: l'enquête a été menée dans quatre pays (Allemagne, France, Italie et Pologne). Le petit échantillon collecté dans trois pays (moins de 20 réponses valables ont été reçues) ne permet pas une analyse au niveau du pays. Par conséquent, les résultats ont été analysés pour l'ensemble des pays qui ont répondu au questionnaire et, plus précisément, en France.
 - Étudiants et élèves: enquête menée dans six pays (Allemagne, France, Italie, République tchèque, Royaume-Uni et Suède).
- Des présentations et des débats ont eu lieu lors d'ateliers de travail organisés en 2015 et qui ont donné lieu à l'échange de pratiques et/ou d'expériences intéressantes. Les exemples présentés lors de ces ateliers ont été intégrés dans le rapport pour illustrer la pratique existante.

Table 1.1 Répondants à l'enquête

Pays	Enquête auprès des employés	Enquête auprès des apprentis	Enquête auprès des étudiants/élèves
BE	0	0	0
BG	107	0	0
CZ	7.072	0	453
DE	47	13	19
ES	61	0	0
FR	63	67	36
IT	40	18	52
LT	0	0	73
NL	0	0	0
PC	40	4	0
SE	0	0	17
SI	79	0	0
UK	0	0	206

1.4 Structure du rapport

Les sections suivantes du présent rapport traitent des trois priorités thématiques définies pour cette étude:

- La Section 2 présente un bref aperçu du secteur ferroviaire en Europe, fournissant ainsi le contexte de cette étude.
- La Section 3 présente une vue d'ensemble de la situation du secteur ferroviaire dans les pays concernés par cette étude: attractivité, pénuries existante ou émergente de main-d'œuvre qualifiée, impact des conditions de travail et mesures prises pour améliorer l'attractivité.
- La Section 4 présente les résultats relatifs à l'image et à l'attractivité des lieux de travail dans le secteur ferroviaire en Europe.
- La Section 5 présente les résultats relatifs aux besoins en compétences nouvelles et les pénuries émergentes en compétences et en main-d'œuvre dans le secteur.
- La Section 6 met en relief l'importance des conditions de travail dans l'attractivité du secteur.

- La Section 7 présente en détail les approches communes adoptées par les partenaires sociaux pour accroître l'attractivité du travail dans le secteur ferroviaire.
- La Section 8 présente certaines des stratégies et mesures introduites par les entreprises pour accroître l'attractivité du secteur et améliorer le recrutement et la rétention du personnel.
- La Section 9 présente les conclusions de cette étude.

Les sources des données et résultats présentés dans ce rapport sont indiquées. Pour plus de détails concernant ces sources, consultez la bibliographie fournie à l'Annexe I.

2 Contexte: Aperçu du secteur ferroviaire en Europe

Cette section présente un bref aperçu du secteur ferroviaire au sein de l'Union européenne et passe en revue divers aspects: infrastructures, nombre d'entreprises, tendances d'emploi, principales politiques et tendances réglementaires influençant le secteur. En matière d'emploi, cette section traite également des tendances démographiques et de l'équilibre hommes-femmes au sein de la population active actuelle. Loin d'être une présentation complète, cette section vise principalement à susciter un débat ultérieur sur l'image et l'attractivité du secteur dans son contexte.

Les principaux résultats issus de cette section sont présentés ci-après:

- Le secteur ferroviaire a subi une profonde restructuration au cours des dernières années, en rapport avec la séparation comptable ou juridique entre les opérations et la gestion des infrastructures et des politiques mettant l'accent sur un marché plus concurrentiel.
- On note une forte disparité dans la qualité des infrastructures ferroviaires selon les États membres. Aucune altération du volume global des infrastructures n'a été relevée ces dernières années, mais les niveaux d'investissement dans l'entretien et la modernisation varient d'un pays à l'autre.
- Même si le nombre d'opérateurs titulaires d'une licence a augmenté, avec une plus forte pénétration de la concurrence, dans la plupart des pays, un seul opérateur national (détenu partiellement ou intégralement par l'État) continue de dominer l'offre, notamment dans le segment du transport longue distance de voyageurs.
- Les entreprises ferroviaires constituent d'importants pourvoyeurs d'emplois dans leurs pays.
- Beaucoup ont connu une baisse de l'emploi, en partie à cause de la séparation entre le réseau et les opérations et en partie suite aux gels des recrutements dus à la restructuration.
- De longs gels du recrutement ont contribué au vieillissement de la main-d'œuvre dans la plupart des entreprises.
- Dans de nombreux pays, les entreprises ferroviaires ont recommencé à recruter du fait de l'impact des mutations démographiques et, dans certains cas, de l'accroissement du nombre de voyageurs.
- Le secteur reste dominé par les hommes, malgré une augmentation de la part des femmes. La ségrégation verticale (nombre limité de femmes occupant des postes à responsabilités) et horizontale (nombre limité de femmes dans certaines professions) basée sur le genre demeure prépondérante.

2.1 Principaux facteurs politiques régissant le développement du secteur ferroviaire – le cadre législatif européen

Pour comprendre la situation actuelle, ainsi que les tendances en matière d'attractivité et les développements en termes d'emploi et de conditions de travail qui y sont liés, il importe d'avoir une compréhension élémentaire des facteurs politiques qui ont façonné le développement du secteur ferroviaire au cours des dernières décennies.

2.1.1 La réglementation européenne a été un facteur clé dans la restructuration du secteur, notamment par la séparation des fonctions et l'accroissement de la concurrence

La libéralisation des marchés du transport ferroviaire en Europe a été à l'ordre du jour des politiques, universitaires et industriels au cours des 20 dernières années. La Directive 91/440/CEE a ouvert la voie à une séparation entre la gestion des infrastructures et l'activité du transport dans plusieurs pays, et obligé les entreprises ferroviaires publiques à devenir indépendantes de l'État sur les plans administratif et financier. Ainsi, des entreprises publiques sont devenues des sociétés d'exploitation commerciales avec de nouvelles structures organisationnelles.

La restructuration du secteur ferroviaire a favorisé l'émergence de divers modèles tels que

- la séparation complète et le recours exclusif aux appels d'offres comme ce fut le cas au Royaume Uni, qui a aussi appliqué un modèle de franchisage ;
- le maintien de l'opérateur historique en tant qu'entreprise ferroviaire intégrée avec ou sans l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs; et
- la séparation complète entre la gestion des infrastructures et les opérations, sans ouverture du marché du transport ferroviaire de voyageurs.

Cependant, le marché du fret ferroviaire est complètement libéralisé dans tous les États membres de l'UE, avec une augmentation constante de la part de marché des nouveaux opérateurs.

Cela signifie également que chaque État membre dispose de son propre cadre juridique complexe concernant l'attribution des marchés publics. Dans la plupart des États membres, l'opérateur ferroviaire public détient toujours la plus grande part dans les opérations de transport ferroviaire de voyageurs. Ces dernières années, les opérations ferroviaires ont été largement privatisées principalement au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Estonie et en Hongrie. L'Allemagne et la Suède ont considérablement accru la concurrence dans le transport local et régional de voyageurs par train. La Norvège, la Pologne et l'Espagne comptent aussi des opérateurs privés pour le transport régional de voyageurs par train, mais l'entreprise publique conserve la majorité des opérations.² Dans certains cas, les entreprises publiques sont devenues des sociétés de holding ou des Groupes au fonctionnement complexe, avec de nombreuses filiales différentes. C'est le cas du groupe Deutsche Bahn, de la société française SNCF ou de l'entreprise autrichienne ÖBB.³

Ces développements semblent avoir eu un impact sur l'organisation du secteur, l'emploi et la sécurité d'emploi dans l'industrie ferroviaire, comme nous le verrons en détails ci-après.

² Communiqué de presse de la Commission européenne datant du 26.01.2012, disponible à l'adresse : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-509_fr.htm

³ Voir aussi Soriano, V. et al (2012), *Employment and industrial relations in the railways sector*, Eurofound, Dublin.

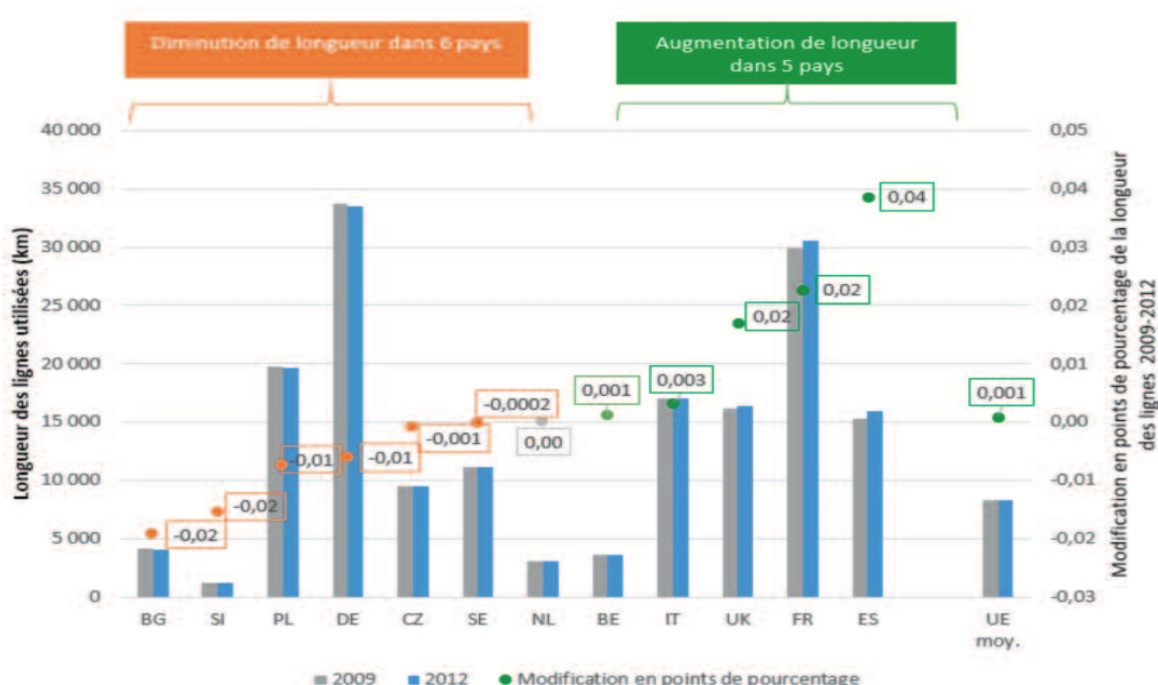
2.2 Infrastructures

Au regard de leur superficie et de leur géographie, il n'est pas surprenant de noter de fortes disparités entre les pays de l'UE en termes de longueur et de qualité des infrastructures ferroviaires. L'Allemagne détient le plus vaste réseau de voies ferrées (33 500 km), suivie par la France (30 500 km) et par la Pologne (19 600 km). La Slovaquie est le pays qui a le moins de voies à gérer en termes de distance (1 200 km).

2.2.1 La taille des infrastructures ferroviaires n'a pas connu d'importants changements au cours des dernières années

Entre 2009 et 2012, la longueur des lignes en service n'a pas connu de changement considérable. Dans six pays où des lignes ont été fermées, le réseau ferroviaire a diminué de 2 km en Suède et de 205 km en Allemagne. L'accroissement de la longueur des lignes a été plus substantiel et varié : 678 km en France, 592 km en Espagne et 4 km en Belgique (voir la Figure 2.1).

Figure 2.1 Longueur totale des lignes en service en 2009 et en 2012



Statistiques sur le transport dans l'UE: rapports 2009 et 2014

2.3 Entreprises

Le nombre et la nature des entreprises du secteur ont été très affectés par les tendances politiques présentées ci-dessus. Cependant, l'impact de cette situation a été plus important dans certains sous-segments du transport ferroviaire que dans d'autres (par exemple, le transport local et régional de voyageurs par train a été le plus affecté par la concurrence accrue).

2.3.1 En dépit de l'entrée en lice de nouvelles entreprises, les opérateurs nationaux uniques continuent de dominer le marché

En dépit des principales réformes adoptées, dans de nombreux pays, le secteur a conservé sa structure conventionnelle avec un seul opérateur majeur qui, souvent (pour la plupart), est une entreprise publique⁴. Néanmoins, le nombre d'entreprises du secteur a triplé depuis 1995, date à laquelle il a été

estimé à 464⁵. En 2016, un total de 1 271 entreprises sont autorisées à opérer dans le secteur ferroviaire en Europe.⁶ Les pays comptant le plus grand nombre d'opérateurs sont l'Allemagne (417) et la Pologne (154). Le segment du transport de voyageurs compte actuellement moins de concurrence que le segment du fret.

Table 2.1 Nombre de licences

	Pass/Fret	Fret	Voyageurs	Total
Allemagne	301	126	72	499
Pologne		114	30	144
République tchèque	23	63	1	87
Italie	22	32	15	69
Hongrie	2	51	3	56
Roumanie	5	41	7	53
Suède	7	31	13	51
Pays-Bas	6	22	9	37
République slovaque	2	27	7	36
Lituanie	2	31		33
France	1	26	3	30
Danemark	10	3	15	28
Royaume-Uni	1	3	18	22
Autriche	12	12	2	26
Espagne	4	17	2	23
Bulgarie	2	13	1	16
Norvège	2	5	5	12
Belgique	2	6	2	10
Estonie		7	2	9
Slovénie	1	4	1	6
Portugal		2	3	5
Croatie		4	1	5
Finlande	1	2		3
Lettonie		3		3
Grèce	1		1	2
Luxembourg		1	1	2
Total	407	648	216	1271
Moyenne	22	26	9	49

Source: ICF, d'après la base de données ERADIS de l'Agence ferroviaire européenne (extraite le 08.01.2016).

Toutefois, le nombre de licences octroyées exagère parfois le nombre et l'importance des opérateurs actifs dans le secteur. Par exemple, en Pologne, le nombre élevé de licences liées au transport de voyageurs ne signifie pas forcément une plus forte concurrence ou plus d'options pour le client, car tous les opérateurs détenteurs de licences ne fournissent pas réellement des services. Le nombre élevé d'organismes détenteurs d'une licence dans le secteur est aussi dû à la décentralisation des services.

⁵ Eurostat, EU Transport in figures, Statistical pocketbook 2000, d'après : Document de travail de la Commission accompagnant le rapport de la Commission au Conseil et au Parlement européen, Quatrième rapport final sur le suivi de l'évolution du marché ferroviaire, COM(2014) 353.

⁶ Base de données ERADIS de l'Agence ferroviaire européenne (consultée le 08.01.2016).

De même, parmi les quelque 500 entreprises allemandes, plusieurs sont principalement actives dans une petite zone géographique où elles assurent les navettes ou le transport touristique (ou encore le fret interne des entreprises). En Allemagne, le secteur ferroviaire est en plein essor en termes de volume de voyageurs, malgré la croissance d'autres modes de transport longue distance de voyageurs (et de marchandises). Dans le transport ferroviaire public allemand, il existe une différenciation entre le transport courte distance à l'intérieur d'une ville, d'une municipalité ou d'un comté (Schienenpersonennahverkehr) et le transport interurbain ou longue distance (schienengebundener Personenfernverkehr). Dans la pratique, la Deutsche Bahn (DB) assure 99 % du transport longue distance, 80 % du transport courte distance et 75 % du transport de marchandises, malgré la concurrence croissante sur les marchés du transport courte distance et du fret⁷.

2.4 Emploi

Le secteur ferroviaire est un important pourvoyeur d'emplois dans l'Union européenne, même si les chiffres exacts varient selon les sources et les différents segments pris en compte.

2.4.1 Les entreprises ferroviaires sont d'importants employeurs dans l'UE, malgré une baisse globale du nombre d'emplois

Les données les plus récentes provenant du système de suivi du marché ferroviaire (RMMS)⁸ révèlent qu'en 2012, les entreprises ferroviaires de l'UE **employaient près de 1 million** de personnes. C'est dire que **1 % de tous les employés au sein de l'UE travaille dans des entreprises ferroviaires**. Les entreprises ferroviaires sont aussi d'importants employeurs dans leurs pays, même si les taux varient d'un État membre à l'autre (de 3,9 % au Luxembourg à 0,1 % en Grèce).

Les données sur l'emploi dans le secteur ferroviaire présentées dans le RMMS 2012 sont supérieures à celles collectées en 2011 par Eurostat.⁹ Les statistiques d'Eurostat montrent qu'en 2011, le secteur ferroviaire représentait plus de 600 000 emplois directs en Europe, soit 5,8 % de l'emploi total dans le secteur du transport. La différence entre les deux sources pourrait se situer dans la définition précise du secteur et la prise en compte ou non de la gestion des infrastructures ferroviaires. Les données RMMS montrent qu'un **employé sur trois** dans le secteur travaille dans des entreprises qui gèrent les **infrastructures ferroviaires**. Par conséquent, l'on peut supposer qu'Eurostat exclut ce type d'emplois de ces estimations. Dans le reste de cette section, les données RMMS ont été principalement utilisées parce qu'elles ont été collectées au moyen d'une méthodologie cohérente qui couvre chaque pays étudié.

Néanmoins, on note que ces données sont obsolètes depuis plusieurs années (car remontant à 2012). De même, les consultations menées dans le cadre de ce projet indiquent qu'elles sous-estiment le nombre total d'employés du secteur ferroviaire dans nombre des pays étudiés. Par exemple, on estime en 2016 qu'à elle seule, la Deutsche Bahn emploie plus de 170 000 personnes ; au Royaume-Uni, on estime à près de 200 000 le nombre d'employés dans le secteur ferroviaire. En République tchèque, à elles seules, les entreprises CD Cargo et SZDC emploient 40 500 personnes ; en Belgique, on estime à 33 697 le nombre total d'employés dans le secteur ferroviaire.

Néanmoins, quelques observations intéressantes peuvent être retirées de ces données. Un employé ferroviaire sur deux travaille dans seulement quatre pays de l'UE : la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Pologne. De plus, beaucoup de travailleurs de ce secteur (plus de 50 000) travaillent en Italie, en Autriche et en Roumanie. Les pays sélectionnés pour faire l'objet d'une évaluation approfondie (présentée dans les chiffres ci-après) dans le cadre de cette étude comptabilisent au total 739 712 postes, ce qui représente 76 % de l'emploi du secteur ferroviaire dans les 28 pays de l'UE.

⁷ Bundesnetzagentur, Jahresbericht 2014.

⁸ Depuis 2007, la DG MOVE collecte des données sur l'évolution du marché ferroviaire dans les États membres par le biais des Questionnaires RMMS. Il existe des écarts dans la disponibilité des données et des divergences méthodologiques dues à la méthodologie adoptée pour la collecte des données. Le dernier rapport publié en 2014 présente un aperçu de l'évolution des marchés ferroviaires entre 2011 et 2013.

⁹ Eurostat, EU Transport in figures, Statistical pocketbook 2014.

A bar chart illustrating the number of people in the 18-24 age group in 2019 for 12 European countries. The vertical axis (y-axis) represents the number of people, ranging from 0 to 160,000 in increments of 20,000. The horizontal axis (x-axis) lists the countries by their ISO codes: SI, SE, BG, ES, CZ, BE, NL, IT, UK, PL, DE, and FR. The bars are blue. A large blue circle is overlaid on the chart, containing the text '975,603', which represents the total number of people in this age group across all listed countries.

Country	Number of people (approx.)
SI	10,000
SE	18,000
BG	28,000
ES	28,000
CZ	35,000
BE	35,000
NL	35,000
IT	72,000
UK	88,000
PL	105,000
DE	140,000
FR	152,000
Total	975,603

Remarque: La République tchèque n'a aucune donnée concernant le fret ; les données de la France concernant l'emploi dans la gestion des infrastructures ferroviaires couvrent les infrastructures de RFF et celles de la SNCF

2.4.2 L'éventail de métiers existant dans le secteur ferroviaire est très diversifié

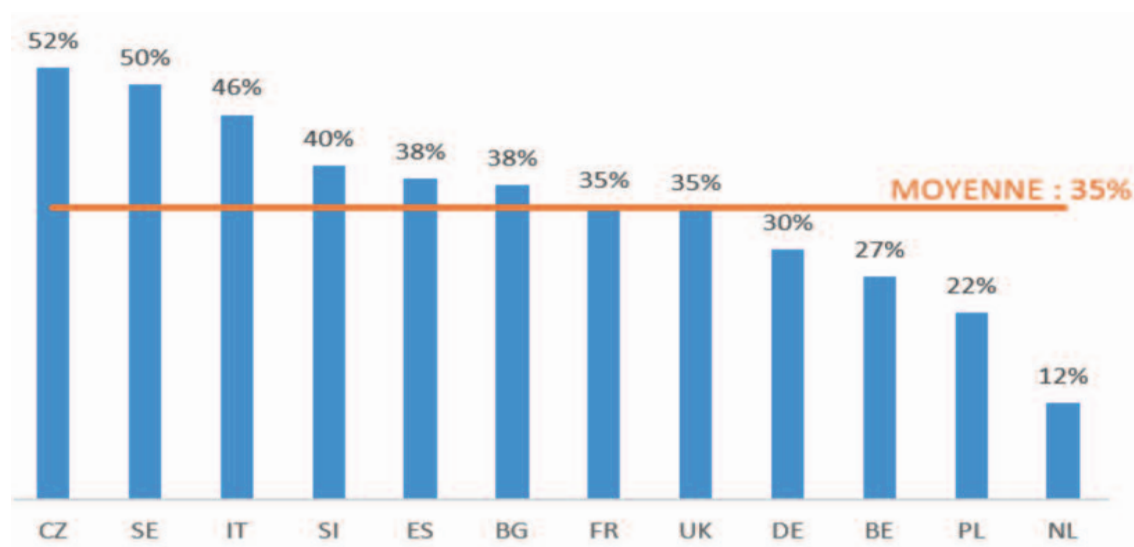
Les emplois dans la gestion des infrastructures représentent 12 à 52 % des emplois du secteur dans les pays étudiés (voir la figure 2.4 ci-dessous).

Forts de leur grande taille (par rapport aux opérateurs privés), la plupart des prestataires en place offrent un plus large éventail d'emplois et d'opportunités de formation.

NIVEAU	STRATÉGIQUE	TACTIQUE	OPÉRATIONNEL
GROUPE			
INFRASTRUCTURE	Directeur général Infrastructure	Planificateur d'infrastructure	Ingénieur des infra
VÉHICULES	Directeur général Véhicules	Ingénieur concepteur de véhicules	Ingénieur v.
OPÉRATIONS	Directeur général Opérations	Planificateur d'horaire	Responsable ferroviaire
SIGNALISATION	Directeur général Signalisation	Planificateur de signalisation	Ingénieur de la signalisation
ÉCONOMIE	Directeur général Commercial	Directeur commercial	Responsable commercial
ADMINISTRATION	Directeur général Administration	Responsable administratif	Responsable administratif
MONDE UNIVERSITAIRE	Doyen	Responsable du groupe	Responsable des études

Source : <http://www.railtalent.org/rail-careers-matrix>

Figure 2.4 Proportion du personnel de gestion des infrastructures dans le nombre total d'emplois



Source: Questionnaires RMMS 2012.

La récente **crise économique a principalement eu un impact sur le transport des marchandises**, qui est plus immédiatement affecté par les variations de la demande que par les services aux voyageurs. Par conséquent, ces entreprises ont enregistré un plus fort roulement du personnel. Les entreprises du secteur ont subi des processus de restructuration et répondu à cette crise par des licenciements, des plans de retraite anticipée et une réduction des investissements.^{10 11}

Même si le secteur ferroviaire reste l'un des plus importants secteurs économiques en Europe en termes d'emplois directs (notamment dans le transport de passagers et de marchandises et la fabrication d'infrastructures ferroviaires), l'emploi au sein du secteur a connu une baisse régulière principalement due à la concurrence avec les autres modes de transport comme le transport routier, maritime et aérien et le fret. Au cours des vingt dernières années, la baisse des effectifs aurait affecté environ 40 % du total des emplois.¹² Le déclin de l'emploi est peut-être partiellement dû à la séparation entre le réseau et les opérations, ainsi qu'à l'augmentation du nombre de travailleurs intérimaires. Par conséquent, certains salariés travaillent certes dans le secteur, mais ne sont peut-être pas comptabilisés dans les effectifs du secteur. Par exemple, si certaines fonctions sont assurées par des travailleurs sous contrat, ceux-ci ne seront pas toujours considérés comme des salariés du secteur ferroviaire et pourront être inclus dans les effectifs d'un autre secteur. Le déclin de l'emploi peut aussi être dû à la concurrence accrue des salariés provenant d'autres secteurs, aux gels des recrutements et à la restructuration. Après des années de gel des recrutements, beaucoup d'entreprises ont récemment recommencé à recruter afin de remplacer les travailleurs proches de la retraite.

Pour présenter la situation de l'emploi, cette étude utilise les données de suivi du marché ferroviaire collectées par la Commission européenne (données RMMS). Collectées d'après des questionnaires diffusés dans chaque État membre, ces données sont publiées tous les deux ans par la Commission européenne. Ces données peuvent sous-estimer l'emploi dans le secteur, car leur source n'est pas à jour. Néanmoins, elles sont présentées dans ce rapport car les informations sur tous les pays étudiés ont été collectées au moyen d'une méthodologie cohérente.

Les données RMMS indiquent un **déclin de l'emploi dans le secteur ferroviaire de l'UE estimé à 2 % entre 2011 et 2012** (le nombre total d'emplois est passé de 999 254 en 2011 à 975 603 en 2012). Les pays étudiés en détail dans le cadre de ce rapport ont connu une plus forte baisse (-3 points de pourcentage). Les pays les plus affectés par les tendances négatives en matière d'emploi sont la Belgique, la Bulgarie, la France et la République tchèque. En République tchèque, les licenciements observés sont principalement dus à la crise

¹⁰ Balan, G-S, Balan M (2010) Economic and financial crisis impact on rail sector, Internal Auditing & Risk management, Anul V, N° 3(19), Septembre 2010 <http://www.kadamar.ro/atharticles/2010-3/2010-3-2.pdf>

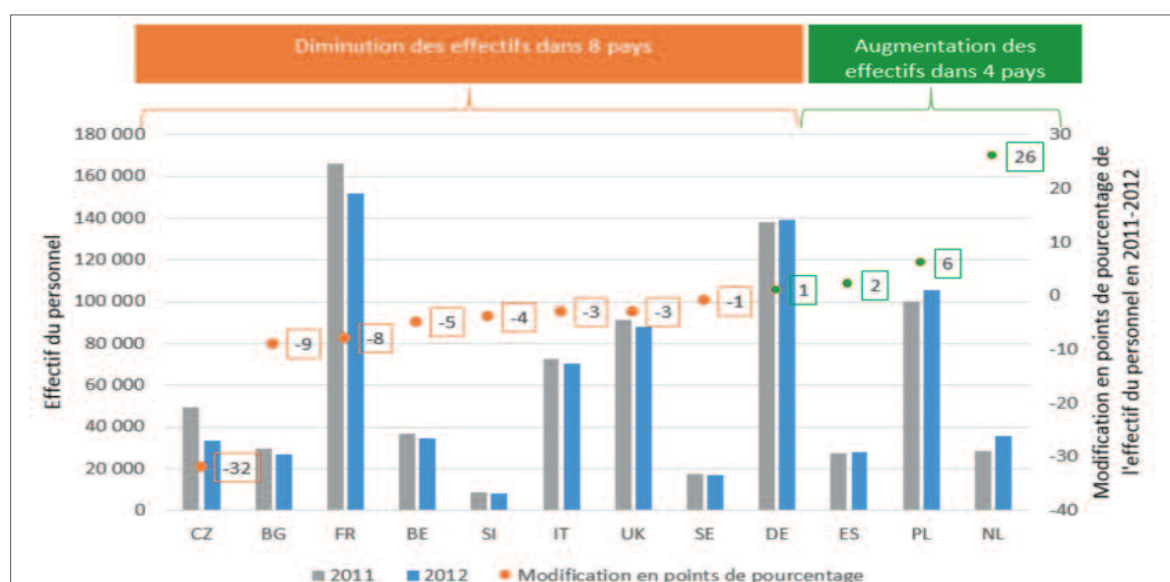
¹¹ EVA Akademie (2013) PSR Rail, A guide to identifying and preventing psychosocial risks at work in the railway sector, page 14, www.eva-akademie.de

¹² CEEP-ETUC (2010) Anticipation of change in the Public Sector Services, Sectoral report Railways and Public Transport http://www.opf.fi/download/141121_showFile.pdf_pb3.pdf

économique et à son impact sur le transport de marchandises. Les entreprises bulgares ont tourné à perte au cours des dernières années, ce qui a engendré des mises à pied et des licenciements. En Belgique, le nombre d'employés devrait continuer à baisser. En effet, les nouveaux recrutements comblent uniquement les postes indispensables, vacants suite aux démissions et départs en retraite, ou des postes entièrement nouveaux (principalement dans l'informatique). On estime qu'environ 55 % du personnel actuel partira à la retraite au cours des 10 prochaines années. D'après les données spécifiques concernant la Deutsche Bahn, un peu moins de 47 000 salariés prendront leur retraite au cours des 10 prochaines années. Pour CD Cargo et SZDC, le nombre de départs en retraite prévu au cours des dix prochaines années est estimé à 18 000. En Belgique, près de 16 000 travailleurs partiront à la retraite au cours des dix prochaines années. En Autriche, ce chiffre est estimé à 5 500.

Entre 2009 et 2011, le nombre d'emplois dans le secteur a augmenté dans quatre pays (les Pays-Bas, la Pologne, l'Espagne et l'Allemagne, voir la Figure 2.5). En Pologne, la hausse du nombre d'emplois est en partie due aux investissements visant à moderniser les infrastructures ferroviaires (avec le support financier de l'UE) et, par ricochet, à l'augmentation du recours à ce mode de transport. On a également noté des efforts visant à recruter des travailleurs plus spécialisés afin de répondre aux besoins d'un secteur ferroviaire modernisé. En Espagne et en Allemagne, les processus de recrutement visent aussi à atténuer l'impact des changements démographiques et les déséquilibres dans la pyramide des âges des entreprises. D'après les estimations, la Deutsche Bahn devra recruter entre 7 000 et 8 000 nouveaux travailleurs chaque année rien que pour remplacer les départs en retraite.

Figure 2.5 Évolution de l'emploi dans certains pays entre 2009 et 2011



Source: Questionnaires RMMS 2011 et 2012.

2.4.3 Le secteur ferroviaire reste dominé par les hommes...

Le secteur ferroviaire demeure **dominé par des hommes**. Selon l'édition 2014 du rapport Women in Rail (WIR) préparé par les partenaires sociaux européens du secteur ferroviaire¹³ en 2014, les femmes travaillant dans les entreprises et pays étudiés représentaient en moyenne 19,8 % du nombre total de salariés. En tout, les pays comptant **le taux les plus élevés de femmes employées dans le secteur sont la Lettonie, la Pologne, la Norvège et la Slovaquie**. La ségrégation verticale (nombre limité de femmes occupant des postes à responsabilités) et horizontale (nombre limité de femmes dans certaines professions) demeure prépondérante. En France, les femmes représentent 20 % des salariés de la SNCF (25 % des salariés cadres et environ 30 % des membres du conseil d'administration). Aux Pays-Bas, des objectifs en matière de participation des femmes à divers postes ont été introduits. Toutefois, pour l'heure, l'objectif relatif à la part des femmes dans les instances dirigeantes n'a pas été atteint - 22 % des cadres supérieurs sont des femmes alors que l'objectif était de 30 %. Cependant, les autres objectifs ont été dépassés. En effet, en 2013, 26,8 % des employés dans tous les sec-

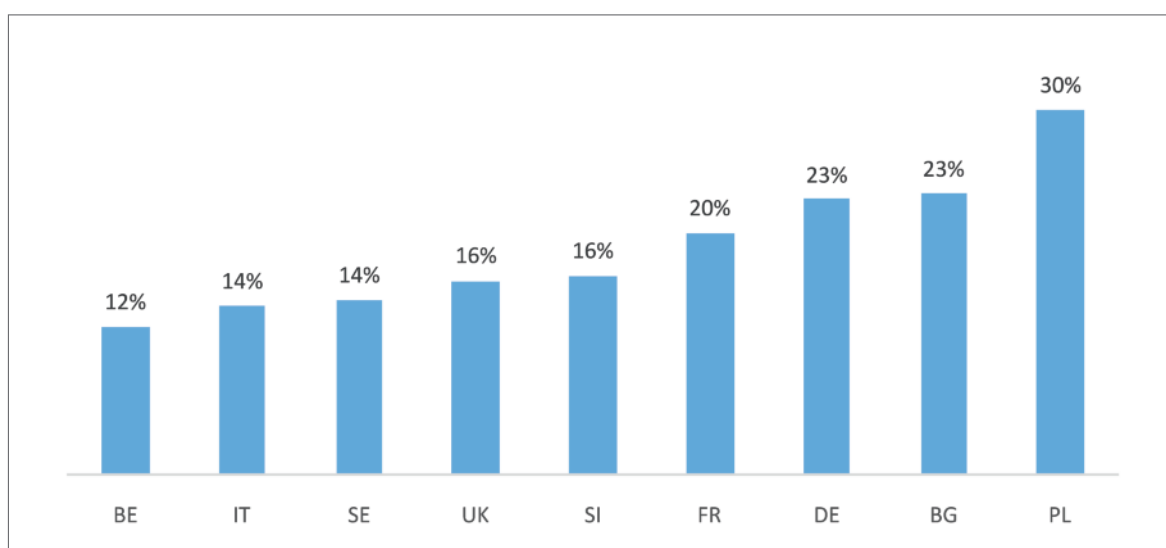
¹³ CER-ETF (2014) WIR Annual Report 2014 <http://www.etf-europe.org/etf-3889.cfm>

teurs d'activités de la NS (opérateur national) aux Pays-Bas étaient des femmes. Plus précisément, 30 % des cadres supérieurs étaient de sexe féminin (l'objectif était de 24 %), 50 % des acteurs du développement de la direction étaient des femmes (objectif de 30 %) et 60 % des nouvelles recrues du Programme jeune talent étaient des femmes (objectif de 50 %).

Le rapport Women In Rail (WIR) souligne une **proportion accrue de femmes** par rapport à 2010 en Allemagne (1,7 %), en Autriche (2,9 %), en France (0,8 %), en Italie (0,6 %) et en Slovénie (2,8 %).

La plupart des pays élaborent des stratégies visant à augmenter le nombre de femmes employées et endiguer la ségrégation basée sur le genre en encourageant les femmes à exercer des professions où elles sont sous-représentées (c'est le cas en Allemagne, en Belgique, en France et aux Pays-Bas). En Belgique, le contrat opérationnel 2008-2012 (prolongé par la suite) signé entre la SNCB et le ministère du transport entendait augmenter la part des femmes dans l'entreprise et stipulait qu'au moins 20 % des nouvelles recrues devaient être des femmes (contrôleurs de train, services, conducteurs, RH). En France, la SNCF entend accroître la représentation des femmes aux postes clés de l'entreprise grâce à diverses méthodes consistant à présenter ses métiers aux étudiantes des filières techniques ou à mener des campagnes publicitaires ciblées sur les femmes.

Figure 2.6 Part des femmes dans les emplois ferroviaires par pays, 2014



Source: CER-ETF (2014) WIR Annual Report 2014, page 3.

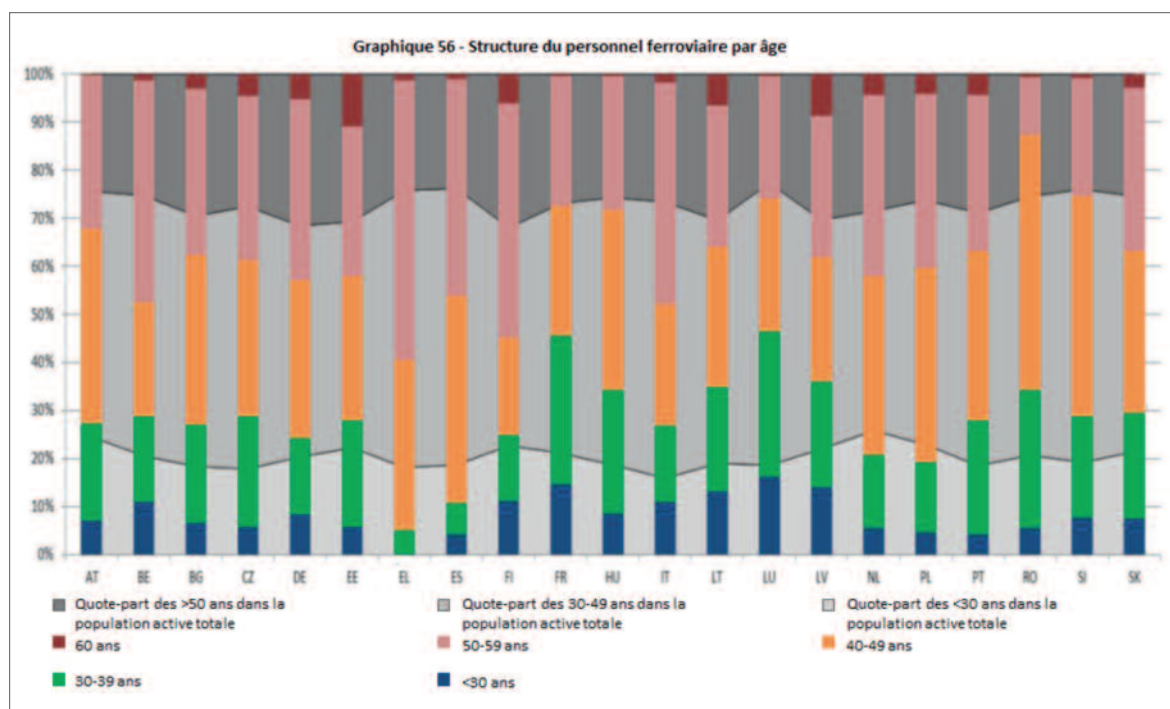
Remarque: La République tchèque, l'Espagne et les Pays-Bas ne sont pas couverts par cette étude.

2.4.4 ... et la main-d'œuvre est vieillissante

L'Europe fait face à une mutation démographique qui a des conséquences inévitables sur l'emploi et les entreprises. Le vieillissement de la population, associé au déclin du secteur ferroviaire et à l'héritage historique des entreprises publiques, présente d'importants défis pour ce secteur. Il s'agit de problèmes liés au vieillissement de la main-d'œuvre dans le secteur, à la rétention du personnel, à l'obsolescence des compétences et au recrutement de nouveaux salariés.

Une étude menée en 2010 par l'UIC a aussi révélé l'ampleur de la sous-représentation des jeunes dans le secteur ferroviaire. Comme le montre la figure ci-dessous, le pourcentage d'employés âgés de moins de 30 ans dans le secteur ferroviaire est le plus faible dans les États du sud de l'Europe (Grèce, Espagne et Portugal), mais est également relativement faible en Pologne ou en République tchèque. À l'inverse, la France, la Lettonie et le Luxembourg ont la plus grande proportion de jeunes dans leurs effectifs ferroviaires, même si elle reste inférieure à la moyenne nationale. À l'inverse, en Grèce et en Finlande, plus de la moitié du personnel du secteur ferroviaire a plus de 50 ans. Dans 13 autres États membres, le personnel de plus de 50 ans représente un tiers ou plus du nombre total d'employés (AT, BE, BG, CZ, DE, EE, IT, LT, LV, NL, PL, PT, SK).¹⁴

Figure 2.7 Structure par âge du personnel du secteur ferroviaire



Source: UIC (2010)

Tous les pays sélectionnés font face à un vieillissement de la population et de la main-d'œuvre. Les facteurs qui amplifient cette tendance sont les réductions budgétaires, le gel des recrutements et la modification des systèmes de retraite nationaux (qui oblige les travailleurs à travailler plus longtemps).

3 Vue d'ensemble des pays étudiés

Cette section présente brièvement les principaux résultats tirés des études de cas des pays. Pour chaque pays, des informations sont fournies sur les principales entreprises opérant dans le secteur ferroviaire, les tendances en matière d'emploi, les besoins en nouvelles compétences et les pénuries existantes ou futures de main-d'œuvre qualifiée, l'image et l'attractivité du secteur, ainsi que l'influence perçue des conditions de travail sur l'attractivité des différents employeurs du secteur. Cette section propose aussi un aperçu des stratégies utilisées par les partenaires sociaux ou entreprises pour accroître l'attractivité du secteur. Les pratiques les plus prometteuses sont décrites en détail dans les sections suivantes de ce rapport.

3.1 Belgique

3.1.1 Entreprises

Le secteur ferroviaire en Belgique est dominé par des entreprises publiques. Les Chemins de fer belges regroupent la SNCB, HR Rail et Infrabel. B-Logistics est une société privée dont 33,4 % du capital est détenu par Les Chemins de fer belges. Les autres opérateurs ferroviaires titulaires de licences d'exploitation en Belgique sont des entreprises de transport ferroviaire de marchandises. Pour l'heure, il existe 12 entreprises de transport ferroviaire de marchandises qui possèdent une licence (délivrée par Infrabel):

- Captrain Belgium (filiale de SNCF Fret) ;
- CFL Cargo (LUX) ; Crossrail Benelux (CH) ; DB Schenker (DE) ;
- Euro Cargo Rail (FR) ;
- Europorte France (FR) ;
- SNCB Logistics (BE) ;
- Railtraxx (BE) ;
- Rotterdam Rail Feeding (NL) ;
- SNCF Fret (FR) ;
- Transport (BE);
- PKP Cargo (PL).

D'autres opérateurs de transport de voyageurs sont actifs en Belgique: Thalys, Eurostar, DB, SNCF et NS. Cependant, ces opérateurs ne recrutent pas directement leur personnel en Belgique. Par exemple, Thalys ne recrute pas des travailleurs de façon indépendante: le recrutement s'effectue parmi le personnel des entreprises ferroviaires actionnaires (SNCF, SNCB, NS, DB), conformément à un accord existant.

3.1.2 Emploi

Les chiffres ci-dessous révèlent en détail le nombre d'emplois occupés dans les divers secteurs des Chemins de fers belges au 1er janvier 2015:

Société	Nombre d'employés
SNCB	21.780
Infrabel	12.470
HR Rail	900
B-Logistics	1.900

En comptant les travailleurs recrutés par les entreprises filiales, les Chemins de fer belges emploient actuellement 35 000 individus faisant d'eux l'un des plus importants employeurs en Belgique. Seulement, le nombre d'employés, estimé à 38 000 en 2005, n'a cessé de diminuer. Cette situation est due à une politique de non-remplacement des démissions ou départs en retraite pour les postes considérés comme non «indispensables». On estime qu'environ 55 % du personnel actuel partira à la retraite dans les 10 prochaines années, au regard du vieillissement des effectifs de l'entreprise (avec une moyenne d'âge de 44 ans).

Les femmes, qui représentent actuellement moins de 13 % de la main-d'œuvre des Chemins de fer belges, sont très concentrées dans les services commerciaux. Le contrat opérationnel 2008-2012 (prolongé par la suite) signé entre la SNCB et le ministère du Transport entendait augmenter la proportion des femmes dans l'entreprise et stipulait qu'au moins 20 % des nouvelles recrues soient des femmes. Cet objectif n'a pas été atteint ces dernières années, car les récents recrutements visaient des compétences techniques, domaine dans lequel les femmes sont sous-représentées.

3.1.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

Les Chemins de fer belges n'ont aucune difficulté à recruter pour les principales fonctions, comme les conducteurs ou le personnel d'accompagnement. Toutefois, il existe des disparités dans la facilité de recrutement entre la Wallonie et la Flandre. Alors que l'attrait des Chemins de fer belges est très élevé en Wallonie, le recrutement est plus difficile en Flandre. Ce contraste est dû aux différences du marché du travail. Alors que les opportunités d'emploi sont rares en Wallonie, on ne peut en dire autant de la Flandre.

Les profils d'emploi sont demeurés plus ou moins les mêmes. Quelques nouvelles professions ont été créées, en particulier dans l'informatique ou dans le segment du transport ferroviaire de marchandises. Cependant, le contenu du poste a changé. L'entreprise exige des profils plus flexibles et des demandeurs d'emploi polyvalents. L'introduction des technologies et de l'informatique requiert aussi de nouveaux types de savoir-faire et a contribué à intensifier les tâches.

Actuellement, il est difficile de recruter notamment des techniciens et des ingénieurs.

3.1.4 Image et attractivité

Selon l'étude 2015 du Randstad Award¹⁵, les Chemins de fer belges figurent parmi les 10 premières entreprises qui ont su améliorer leur attractivité au cours des dix dernières années. Le segment du transport ferroviaire de voyageurs est plus attractif que celui du transport de marchandises (et d'autres opérateurs de transport de voyageurs comme STIB, DeLijn, etc.). Cette situation est surtout due au fait que les Chemins de fer belges offrent un statut spécifique qui, garantit entre autres une sécurité de l'emploi. C'est un aspect pour lequel l'entreprise occupe un classement particulièrement élevé dans l'étude Randstad. En revanche, elle est moins bien positionnée pour des aspects tels que le salaire, les perspectives de carrière ou la formation. Elle est au plus bas du classement en matière de gestion, de situation financière et d'ambiance au travail. Ainsi, dans l'ensemble, les Chemins de fer belges se classent seulement 68e parmi toutes les entreprises évaluées pour les critères définis.

La possibilité d'exercer une profession qui sert un plus large objectif public constitue un autre critère attractif qui pousse les demandeurs d'emplois à travailler pour les Chemins de fer belges.

En revanche, la perception qu'ont les médias des Chemins de fer belges est influencée par la satisfaction générale des clients et leur appréciation de la ponctualité et du confort des trains.

3.1.5 Conditions de travail

85 % du personnel des Chemins de fer belges sont des agents ayant un statut spécifique. Le reste du personnel est constitué d'agents contractuels (embauchés sur la base d'un contrat de travail comme dans le secteur privé pour une durée déterminée ou non). Le personnel à statut ne peut pas être licencié pour des raisons économiques (uniquement pour des raisons disciplinaires) et bénéficie donc d'une meilleure sécurité de l'emploi.

¹⁵ Pour plus d'informations, rendez-vous sur : <http://web.randstad.be/award/nl/>

D'autres aspects attractifs liés à l'emploi au sein des Chemins de fer belges sont: une bonne couverture médicale, des dispositions liées à la pension-retraite, une assistance dans la prise en charge des enfants (par ex. crèches) et la possibilité de voyager gratuitement en train (famille incluse) dans la région du Benelux.

Les aspects moins attractifs sont les horaires de travail non conventionnels (travail posté, de nuit et le weekend pour certains travailleurs) et les tâches physiquement éprouvantes de certains postes.

Il importe aussi de relever que dans un futur proche, le secteur ferroviaire connaîtra quelques réformes et il est bien connu que les Chemins de fer belges ont d'importantes dettes à éponger. Ainsi, en juillet 2015, le gouvernement actuel a dévoilé quelques réformes stratégiques concernant les Chemins de fer belges. Ces réformes prévoient la nécessité de réduire le budget global de 20 %. Cette mesure a été perçue par les syndicats comme le signe annonciateur d'autres réductions de personnel et a engendré quelques manifestations.

Élaboré par le ministère du Transport, le plan stratégique pour les Chemins de fer belges propose de mettre davantage l'accent sur la professionnalisation, le rendement et la formation du personnel, de négocier un nouvel accord avec le personnel, et de créer une académie pour améliorer la gestion des connaissances spécifiques au secteur ferroviaire. Il s'agit en outre de doper la productivité des travailleurs par l'automatisation des tâches administratives, l'assouplissement des horaires de travail et l'adoption de rémunérations davantage basées sur le rendement (d'où la révision du système actuel de primes). Le document du ministère a aussi souligné la nécessité d'améliorer la communication interne et d'adopter plus de stratégies de gestion RH pour aider les jeunes travailleurs à s'intégrer dans l'entreprise. Il s'agit aussi d'améliorer la communication entre collègues par l'introduction de nouvelles technologies.

En dépit de certaines incertitudes concernant les développements futurs au sein des Chemins de fer belges, il est intéressant de noter qu'en 2014, l'entreprise a reçu plus de 32 000 candidatures en ligne, un chiffre impressionnant pour une entreprise belge.

Il a aussi été relevé que les Chemins de fer belges sont connus pour leur atmosphère de «famille cheminote», intergénérationnelle et caractérisée par un fort sentiment d'appartenance et de loyauté.

3.1.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

3.1.6.1 Stratégies d'entreprise

Pour accroître l'attrait des professions techniques, les Chemins de fer belges organisent le Concours BERT, dans lequel des élèves de troisième année des établissements secondaires d'enseignement technique proposent des idées sur un thème défini à l'avance. Ce concours peut encourager les futurs diplômés à postuler à un emploi chez les Chemins de fer belges.

Dans la même lancée, des étudiants en ingénierie sont invités à prendre part au concours SmartestTrainBrain. Dans ce concours, les Chemins de fer belges proposent un exercice ou une tâche spécifique aux jeunes qui doivent former une équipe pour résoudre l'exercice et formuler une proposition relative aux technologies innovantes utilisées dans le secteur ferroviaire. En 2014, 24 de ces équipes ont été créées.

Au rang des autres stratégies de recrutement, citons:

En recrutement:

- Job Train – cette initiative invite des jeunes demandeurs d'emploi à un voyage spécial en train, au cours duquel les professions disponibles chez les Chemins de fer belges leur sont présentées, avec des tests d'embauche qui sont effectués pendant le trajet en train.
- La méthode de recrutement qui s'est avérée la plus efficace (par rapport à la communication et aux journées de l'emploi) est le programme de recommandation: des salariés recommandent quelqu'un aux RH et, en cas d'embauche, touchent une prime. Depuis 2010, plus de 240 travailleurs ont ainsi été recrutés.

3.2 Bulgarie

3.2.1 Entreprises

Les principales entreprises opérant dans le secteur ferroviaire sont des sociétés publiques: la Société nationale bulgare des chemins de fer (BDZ) et la Société nationale de gestion des infrastructures ferroviaires (NRIC). En outre, il existe onze entreprises privées qui opèrent uniquement dans le segment du transport de marchandises: la Compagnie ferroviaire bulgare (BRC), DB Schenker, Rail cargo Austria, Bulmarket, etc.

3.2.2 Emploi

Chez NRIC et BDZ, on a noté une réduction considérable du personnel au cours des dernières années. Chez NRIC, 3 500 emplois ont été supprimés en tout entre 2011 et 2014. Le processus de réduction du personnel est désormais achevé et on s'attèle à présent à pourvoir les postes vacants.

Le vieillissement des effectifs au sein des deux entreprises (moins de 5 % du personnel de NRIC a moins de 30 ans) devrait créer d'importantes pénuries de main-d'œuvre à l'avenir.

3.2.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

D'importantes pénuries ont été constatées dans les professions suivantes¹⁶:

- Régulateurs de flux
- Ingénieurs et mécaniciens de maintenance
- Électro-ingénieurs et électromécaniciens
- Ingénieurs ferroviaires et conducteurs de train

En ce qui concerne les ingénieurs ferroviaires et les conducteurs de train, on a observé un roulement du personnel chez les ingénieurs qualifiés partant pour intégrer le système de métro de Sofia ou même pour l'étranger (par exemple, 5 conducteurs de train sont allés travailler pour le métro de Londres). Les salaires bas et les piètres conditions de travail sont les principales raisons du roulement et des départs du personnel.

3.2.4 Image et attractivité

Une vaste majorité des acteurs interrogés estiment que le secteur ferroviaire n'est pas attractif en Bulgarie. Cette mauvaise perception est due aux facteurs ci-après:

- Importantes réductions du personnel au cours des dernières années ;
- Bas niveaux de salaires appliqués dans le secteur ;
- Mauvaises conditions de travail, trains et infrastructures vétustes (la vitesse moyenne rapportée des trains est de 40-50 km/h) ;
- Manque de stratégie gouvernementale à long terme pour le secteur, ainsi que restructurations et changements de direction fréquents pour les deux entreprises publiques ; Les fréquents changements de gouvernement ont entraîné de nombreux changements de direction et un manque de vision à long terme, Manque de rentabilité du secteur.
- La plupart des professions du secteur ferroviaire (ingénieurs, conducteurs de train, mécaniciens, etc.) en Bulgarie nécessitent un diplôme ou une qualification technique de niveau supérieur (diplôme délivré par une université ou un institut supérieur dans un domaine spécifique). Il existe seulement une poignée d'institutions d'enseignement supérieur qui proposent des formations dans ces domaines. Même lorsqu'elles sont dispensées, des formations en génie automobile ont été rapportées comme étant plus attractives. En outre, des formations universitaires ont été supprimées des cursus en raison d'un manque d'intérêt.

¹⁶ postes nécessitant une connaissance de la langue bulgare (note : les chercheurs se sont efforcés de traduire avec exactitude les intitulés des postes, mais en raison d'un manque de connaissances techniques, certains intitulés peuvent ne pas être justes) :
ръководител движение, механици по осигурителна техника, инженери и техници по железопътно строителство, електротроинженери, електро-механици, локомотивни машинисти, работници свързани с експлоатация и ремонт на подвижен състав)

3.2.5 Conditions de travail

Les salaires et conditions de travail dans les entreprises publiques sont perçus comme étant bien inférieurs aux salaires moyens du secteur des transports et de tous les secteurs en Bulgarie. Il existe une perception selon laquelle les entreprises privées offriraient des salaires plus élevés. Ces entreprises attirent les meilleurs travailleurs du secteur ferroviaire, même si les horaires de travail sont plus longs dans le transport de marchandises.

Les conditions de travail sont jugées médiocres dans les entreprises publiques en raison de la vétusté des infrastructures et des trains. Ces conditions se seraient dégradées au cours des 5 à 10 dernières années.

3.2.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

3.2.6.1 Stratégies d'entreprise

NRIC a mis au point un plan quinquennal de ressources humaines (2015-2020). La moyenne mensuelle de postes vacants est estimée à 300-500 pour les postes fonctionnels clés. La stratégie envisage une augmentation des travailleurs hautement qualifiés ; pourtant, il existe des doutes quant à la faisabilité de cette proposition. Le renforcement des capacités du personnel actuel et la formation continue sont perçus comme les mesures les plus efficaces pour pourvoir les postes vacants.

BDZ a également élaboré une stratégie à long terme pour développer l'entreprise et redorer son blason entre 2016 et 2022¹⁷. La stratégie RH est basée sur cette approche plus englobante. Au regard de la forte disparité entre la demande et l'offre de fonctions clés et au vu des difficultés à pourvoir les postes clés, l'une des mesures pivot envisagées dans le cadre de la stratégie consiste à assurer le «développement de spécialistes dans les domaines clés». La première étape, qui n'a pas encore été mise en œuvre, consistera à analyser les besoins et à définir une vision plus stratégique en termes de personnel pour les 7 prochaines années. Il s'agira de procéder à une analyse quantitative des besoins en spécialistes, qui seront recrutés sur le marché externe de l'emploi ou reformés en interne, et à mettre en œuvre des mesures de rétention.

Depuis 2014, un système de mentorat a été mis au point chez NRIC, donnant ainsi aux mentors des mandats de 6 mois. Ils sont triés sur le volet parmi des professionnels dotés de bonnes aptitudes de communication et désireux de partager leur savoir-faire et leur expérience. Ces mentors reçoivent ainsi une petite rémunération supplémentaire. Chez BDZ, la rémunération supplémentaire dédiée au mentorat est négociée suivant la convention collective et varie entre 4 et 20 % du salaire de base du mentor. Un programme d'identification et de développement des talents devrait être élaboré.

La Société nationale bulgare des chemins de fer a déclaré proposer des «mesures incitatives généreuses pour la durée de service» aux travailleurs de moins de 30 ans pour attirer les jeunes. Ces primes sont négociées suivant la convention collective de l'entreprise. Cette stratégie semble avoir réussi à attirer de jeunes salariés.

¹⁷ Disponible à l'adresse : <http://holding.bdz.bg/bg/info/plan-za-reformi.html>

3.3 République tchèque

3.3.1 Entreprises

Les deux plus grands opérateurs du secteur sont des entreprises publiques: České dráhy, a.s. (Chemins de fer tchèques - opérateur national de transport ferroviaire de voyageurs) et SŽDC, s.o. (Autorité de gestion des infrastructures ferroviaires), responsable de l'entretien de ces infrastructures. Avec l'ouverture du marché, de nouveaux opérateurs ont fait leur apparition: RegioJet, Leo Express, GW Regio Train et Arriva.

3.3.2 Emploi

Les Chemins de fer tchèques emploient au total 39 500 personnes, dont 15 300 travaillent chez ČD, a.s (transport des voyageurs), 7 000 chez ČD Cargo et 17 200 pour l'Autorité de gestion des infrastructures ferroviaires.

3.3.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

Le roulement du personnel varie selon les professions mais n'est pas considéré comme un problème particulier, sauf pour certains cas comme le personnel du centre d'appels, dont les tâches sont relativement répétitives et stressantes. Pour encourager la rétention du personnel dans cette unité, les entreprises imposent une rotation régulière des postes entre les opérateurs d'appels et les agents du service de réservation.

On note un roulement plus élevé parmi le personnel d'accompagnement, en raison des services irréguliers, et parmi les équipes de nettoyage soumises à des normes strictes en matière de vitesse d'exécution de leurs tâches.

Cependant, on relève d'importantes pénuries de main-d'œuvre dans ce secteur. Les entreprises peinent à pourvoir les postes suivants:

- conducteurs de train ;
- régulateurs de flux ;
- chaudronniers, électriciens, maintenance électrique, soudeurs ;
- tous les postes liés à l'entretien des infrastructures et à la réparation des locomotives et wagons ;
- opérateurs dans l'entretien des voies ferrées, les équipements de communication et les techniques de sécurité.

En général, on note un manque de personnes pouvant exercer des fonctions qui nécessitent une formation technique. Les écoles professionnelles qui formaient les conducteurs de train ont été fermées. Les entreprises doivent désormais se faire concurrence pour recruter des travailleurs plus âgés avec ce type de formation. Pour l'heure, aucun domaine éducatif spécifique n'est spécialisé dans la formation des conducteurs de train. Pour y remédier, l'Institut de formation aux métiers du transport a été créé (comme filiale de ČD) et autorisé par le ministère du Transport. Cet institut a reçu une accréditation pour former des conducteurs de train. Il organise des recrutements ciblés d'étudiants en ingénierie et d'apprentis électriciens et les forme pour devenir de futurs conducteurs de train, régulateurs de flux, contrôleurs, etc. Cependant, les jeunes ne s'intéressent pas aux filières techniques. De plus, les apprentis ont une mauvaise image.

Pour pallier les pénuries rencontrées dans ces compétences, les entreprises forment des salariés potentiels en vue de leur décerner un permis de conducteur de train. Les entreprises décident parfois de former leurs salariés (par le biais du Fonds social européen) exerçant d'autres professions pour en faire des conducteurs de locomotive, si possible (surtout lorsque certains postes sont supprimés). Elles coopèrent avec des écoles et universités, ainsi que des agences de recrutement. De temps à autre, elles lancent des campagnes de recrutement de conducteurs de locomotive. Ces recrutements sont ouverts aux candidats internes et externes. En général, ces campagnes sont efficaces. Cependant, seule une poignée de candidats (estimés à 10 %) arrivent au terme du processus de recrutement.

Les pénuries de main-d'œuvre varient selon les régions. On constate un manque de travailleurs manuels qualifiés dans les régions caractérisées par un faible taux de chômage. Par ailleurs, les entreprises privées rencontrent des problèmes de recrutement (conducteurs de train, électriciens, ingénieurs) dans les capitales (Prague et Bratislava). Les jeunes ne sont pas intéressés par les domaines techniques et peuvent trouver des offres d'emploi plus attrayantes.

3.3.4 Image et attractivité

L'image globale du secteur ferroviaire est ternie par les campagnes négatives relayées par les médias de masse. Cette image négative est souvent due à des facteurs ne pouvant pas être maîtrisés par l'opérateur ferroviaire (par ex. problèmes liés au réseau). Les entreprises privées et publiques utilisent des moyens de communication externe similaires (voir le tableau ci-dessous). Au cours des dernières années, ces efforts ont été importants et ont permis d'améliorer l'image du secteur.

Table 3.1 Moyens de communication externe utilisés par les entreprises ferroviaires

	Infrastructures	Transport de voyageurs - entreprises publiques	Transport de voyageurs - entreprises privées
Campagnes médiatiques (télévision, presse)	X	X	X
Événements (Journée des chemins de fer, roadshow, spectacle des pompiers)		X	
Réseaux sociaux			X
Écrans dans les trains			X
Site Internet	X	X	X
Présentation de nouveaux trains		X	
Magazine d'entreprise			X
Conférences		X	
Coopération avec les écoles		X	
Services supplémentaires offerts aux voyageurs (rafraichissements, journaux)		X	
Activités de RSE		X	

Entretiens avec des représentants des travailleurs et des employeurs

Au cours des dernières années, l'image globale et l'attractivité du secteur ferroviaire se sont améliorées. Cette situation est principalement due au renouvellement progressif du matériel roulant qui améliore le confort des voyageurs et, en général, l'image du secteur ferroviaire.

Il existe des disparités entre les principales entreprises publiques et les sociétés privées en ce qui concerne leur image et leur attractivité en tant qu'employeurs. Les opérateurs ferroviaires privés sont jugés plus attractifs par les jeunes car ils ont tendance à proposer des trains plus modernes et des salaires de départ plus élevés, même si les autres avantages et conditions de travail peuvent être moins favorables.

Pour les diplômés des filières techniques, le secteur ferroviaire demeure moins attractif que celui du transport aérien ou le secteur automobile.

3.3.5 Conditions de travail

Les conditions de travail et les normes sociales se sont améliorées au cours des 5 à 10 dernières années. En particulier ces dernières années, les technologies modernes constituent un plus important facteur d'attrait et augmentent aussi le niveau de sécurité au travail.

Les rémunérations et avantages sociaux, associés aux opportunités d'avancement de carrière (les conducteurs de train peuvent travailler dans des trains aux technologies plus avancées, les chefs de district peuvent travailler comme régulateurs ou gestionnaires), sont les éléments les plus attrayants du travail dans le secteur ferroviaire.

Le niveau des salaires dans les sociétés publiques de transport de voyageurs et de gestion des infrastructures est compétitif par rapport aux autres entreprises du secteur et aux métiers similaires dans d'autres secteurs. Il est même supérieur à la moyenne nationale. Cependant, des problèmes liés au niveau des salaires et des avantages sociaux peuvent survenir dans les régions situées près de la frontière avec l'Allemagne, où les salariés travaillent souvent pour des entreprises ferroviaires allemandes leur proposant des pensions plus généreuses.

ČD, a.s propose les avantages suivants à ses salariés:

- participation à ses plans privés d'épargne-retraite et d'assurance vie ;
- prime d'anniversaire civil ou professionnel ;
- participation au divertissement de l'employé et de sa famille ;
- billet de train gratuit pour toute la famille ;
- prime de licenciement supérieure à la norme ;
- bons de restauration (quoique la plupart des travailleurs de République tchèque en bénéficient) ;
- cartes d'accès à des centres de remise en forme ;
- avantages médicaux spéciaux (11 jours gratuits dans un spa) offerts aux salariés exerçant des métiers physiquement éprouvants ;
- 6 semaines de congés (=30 jours ouvrés).

Ces avantages sont supérieurs à ceux proposés par les autres entreprises en dehors du secteur ferroviaire. L'entreprise publique offre à ses salariés une prise en charge médicale et sociale supérieure à la norme (bilans de santé réguliers, congés pour raisons de convalescence et de loisirs, normes de sécurité strictes, etc.), conformément à la convention collective.

3.3.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

3.3.6.1 Stratégies de la part des entreprises

Les entreprises publiques coopèrent avec les écoles et universités dans l'optique d'attirer les jeunes vers des métiers techniques. À titre d'exemple:

- L'entreprise publique dispose d'un programme de bourses dénommé «Čédés». Les élèves de dernière année de l'enseignement primaire peuvent solliciter une bourse s'ils choisissent l'une des filières techniques adaptées en cycle secondaire. Ils signent alors un accord stipulant qu'ils doivent se préparer pour travailler ensuite chez ČD pendant cinq ans. On constate que beaucoup d'élèves n'honorent pas leur engagement, en dépit de la sanction financière à laquelle ils s'exposent. En outre, certains ne réussissent pas le contrôle médical nécessaire.
- Pour attirer des étudiants/élèves avant la fin de leurs études, ČD, a.s organise chaque année la «Student Cup (Coupe étudiante)» dans plusieurs villes. Cet événement est destiné aux élèves âgés de 13 à 15 ans et vise à accroître leur intérêt pour les métiers requis dans le transport ferroviaire. Au cours de cet événement, les participants reçoivent des informations sur chaque profession disponible au sein de l'entreprise et sur les établissements scolaires dispensant des formations préparant à ces métiers. Les activités sportives occupent une place de choix pendant cet événement. ČD, a.s a signé un accord de coopération avec 17 centres de formation professionnelle et 6 universités. Les activités se focalisent sur des conférences sur des thèmes spécifiques d'actualité et sur des événements promotionnels. Cette coopération est jugée utile: les élèves reçoivent des informations sur l'entreprise et certains d'entre eux y commencent leur carrière. Elle contribue aussi à l'amélioration de l'image.

3.4 France

3.4.1 Entreprises

La SNCF assure les services ferroviaires sur l'étendue du territoire national, notamment le TGV, le train à grande vitesse français, et gère le réseau ferroviaire. Elle assure le transport des voyageurs et des marchandises, et s'occupe de l'entretien et de la signalisation des infrastructures ferroviaires. Plusieurs opérateurs privés sont aussi actifs dans le secteur.

3.4.2 Emploi

Le Groupe SNCF emploie environ 240 000 individus à travers le monde, dont 163 000 (près de 150 000 équivalents temps plein) sont basés en France. La SNCF est ainsi un des plus grands employeurs en France. SNCF Réseau gère, entretient et développe le réseau ferré français, employant 55 000 salariés ETP. SNCF Mobilités, qui assure le transport des voyageurs et des marchandises, compte plus de 91 000 salariés, dont 10 000 salariés ETP. Près de 22 % des salariés du Groupe SNCF sont des femmes¹⁸.

3.4.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

Selon les représentants du service RH de la SNCF, l'entreprise connaît quelques pénuries de main-d'œuvre, notamment par rapport aux électriciens, ingénieurs et conducteurs de train. Ceci doit être placé dans son contexte, car ces pénuries touchent d'autres entreprises en France et aussi en Europe.

3.4.4 Image et attractivité

Après des entretiens avec les syndicats du secteur ferroviaire, il ressort qu'en France, les entreprises du domaine sont en général assez attractives. Toutefois, l'entreprise publique (SNCF) semble plus attractive que les sociétés privées. Un grand groupe public est perçu comme garantissant la sécurité de l'emploi, peu susceptible de faire l'objet de vastes plans de restructuration. Par conséquent, cette entreprise a tendance à attirer des individus qui recherchent un emploi stable et désirent faire carrière dans une seule société. 95 % du personnel de la SNCF fait carrière à la SNCF et le pourcentage de turnover est à cet effet très bas (environ 8 %)¹⁹. De plus, la SNCF est aussi connue pour offrir de très bons avantages sociaux incluant: assurance maladie, un régime spécial de retraite²⁰ et voyages gratuits (facilités de circulation)²¹. avec la SNCF pour l'employé et sa famille. De même, les syndicats s'accordent à dire que les conditions de travail y sont bonnes. L'accès à la formation est une priorité pour la SNCF puisque chaque année, elle consacre presque 6 % du total de sa masse salariale à la formation initiale et à la formation professionnelle continue de ses salariés.

La SNCF a récemment reçu le label Top Employers France 2015. Cette certification a été décernée par le Top Employers Institute, qui certifie l'excellence des conditions créées par les employeurs à l'intention de leurs salariés.²² La certification Top Employers est décernée aux entreprises qui appliquent les normes d'excellence les plus rigoureuses en matière de conditions de travail.

En matière d'études externes sur l'attractivité, il n'existe aucun classement des entreprises ferroviaires en France. La seule étude disponible en ligne est le classement Universum 2015²³, qui a interrogé 700 000 étudiants et professionnels sur leur perception des entreprises en France. La SNCF faisait partie de l'échantillon mais pas les plus petites sociétés privées, et il était impossible de faire la distinction entre la branche transport ferroviaire d'une entreprise et ses autres activités²⁴. D'après le classement Universum 2015, la SNCF est classée 12e employeur le plus attractif pour les professionnels des domaines techniques et 27e pour les étudiants

¹⁸ <http://sncf.publispeak.com/brochure-rse-2014/com/ipedis/publispeak/client/contents/pdf/SNCF-BrochureRSE2014-FR.pdf>

¹⁹ <http://www.lopinion.fr/13-mai-2014/sncf-se-defend-d-offrir-genereuse-pre-retraite-a-agents-12220>

²⁰ Même si le régime spécial de retraite qui permet de partir plus tôt à la retraite a été récemment réformé, il est toujours possible pour le personnel à statut de partir plus tôt, en fonction de l'âge parfois avec une pension réduite. Cette pension est financée par les contributions plus élevées versées par le salarié tout au long de sa carrière.

²¹ Voyages gratuits ou tarifs réduits. Le nombre de billets gratuits est limité à la famille de l'employé.

²² <http://www.top-employers.com/>

²³ Universum organise l'enquête de carrière la plus étendue, ciblant quelque 700 000 étudiants et professionnels à travers le monde. <http://universumglobal.com/rankings/france/student/2015>

²⁴ Par exemple, l'opérateur privé de fret ferroviaire Colas Rail apparaît uniquement sous le nom Colas dans l'étude qui inclut également les activités de transport routier. Voir <http://universumglobal.com/rankings/company/colas/>

des filières techniques. Les professionnels du commerce la classent 24^e entreprise la plus attractive, tandis que pour les étudiants en commerce, elle occupe la 70^e place.

Malgré une évaluation généralement positive de l'attractivité de la SNCF comme principal opérateur ferroviaire, quelques facteurs ternissent cette attractivité.

La SNCF, en particulier, paraît moins attractive aux yeux des observateurs externes, car le public mélange généralement l'image de la SNCF comme prestataire de services avec son image en tant qu'employeur. En effet, étant le seul opérateur de transport ferroviaire de voyageurs en France, l'image de la SNCF est ternie par les retards, les problèmes techniques des trains et les grèves qui affectent directement les voyageurs.

Selon les représentants des syndicats et du service RH de la SNCF, l'entreprise souffre aussi de préjugés qui la rendent moins attractive aux yeux de certaines personnes pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il existe une idée fausse des métiers disponibles au sein de l'entreprise, car au quotidien, les voyageurs sont seulement exposés à certaines professions à bord des trains ou dans les gares, et ignorent le large éventail de métiers disponibles. Ensuite, les principaux métiers du secteur ferroviaire impliquent certains sacrifices que tout le monde n'est pas prêt à faire. La SNCF est soumise au principe de service continu. Par conséquent, plusieurs métiers impliquent le travail de nuit, le travail posté et la flexibilité. De même, les travailleurs menant les principales activités relatives au bon fonctionnement des trains et des voies ferrées peuvent être appelés à tout moment, car leur travail est d'utilité publique²⁵. La mobilité inhérente à certaines professions est un autre facteur important. Par exemple, les conducteurs de train ou agents de maintenance doivent parfois se rendre sur un autre site pour un projet qui peut durer une semaine ou plus. Être loin de son domicile et devoir voyager partout en France sont aussi des aspects perçus comme étant peu attractifs²⁶. La mobilité géographique, c'est-à-dire devoir quitter son domicile après un certain temps pour aller travailler dans une autre ville ou région, fait partie intégrante de certains métiers à la SNCF (et, plus généralement, dans le secteur ferroviaire). Devoir se déplacer (avec sa famille si nécessaire) est une charge que tout le monde n'est pas prêt à supporter. Cela peut aussi nécessiter de quitter des villes pour s'installer dans de petits villages ou dans une tout autre région française, ce qui représente un inconvénient, surtout pour les travailleurs ayant une famille²⁷.

Enfin, d'après les syndicats, la SNCF a beaucoup d'emplois à Paris, ce qui peut ne pas être attractif pour les salariés. En effet, il est très difficile de trouver un logement à Paris et les loyers sont très élevés. Par conséquent, cela pose un problème pour les emplois avec des salaires peu élevés, qui nécessitent de vivre à Paris et qui peuvent entraîner de longs déplacements quotidiens car cela n'est pas non plus attractif pour les salariés.

3.4.5 Conditions de travail

Les représentants des syndicats et du service RH s'accordent à dire que la SNCF offre de bonnes conditions de travail. Ces conditions ont été considérablement améliorées pour certains types de postes, grâce aux progrès techniques. Cependant, les syndicats ont évoqué quelques préoccupations concernant le passage des douleurs physiques aux risques psychosociaux qui prennent de l'ampleur au sein de l'entreprise. L'entreprise est consciente de ce risque grandissant et, selon les représentants du service RH, prend des mesures pour y remédier. Par exemple, elle a mis en place le plan multi-annuel de prévention des risques au travail. Cependant, les syndicats indiquent n'avoir constaté aucun changement dans la gestion des risques psychosociaux. De plus, l'ouverture du fret à la concurrence a entraîné certaines réductions budgétaires et mis davantage de pression sur le personnel. Les syndicats considèrent que l'entreprise a de plus en plus recours à la sous-traitance, qui n'est pas perçue comme un changement positif. Ces préoccupations relatives au recours accru à la sous-traitance ont été surtout exprimées en rapport avec les travaux de maintenance de l'infrastructure. Les syndicats considèrent qu'au sein de ces entreprises extérieures, les normes de santé et de sécurité ne sont pas aussi rigoureuses qu'à la SNCF.

²⁵ Entretiens avec des représentants des syndicats et du service RH de la SNCF

²⁶ Entretiens avec des représentants des syndicats et du service RH de la SNCF

²⁷ Entretiens avec des représentants des syndicats et du service RH de la SNCF

Les syndicats signalent que la rémunération n'est pas la même dans toutes les entreprises du secteur ferroviaire. En effet, les salaires ont tendance à être plus élevés et donc plus attractifs dans les sociétés privées. Les travailleurs opérant de nuit et ceux effectuant des déplacements reçoivent une très bonne compensation financière en plus de leur salaire. C'est un facteur considéré très attractif, surtout pour les jeunes qui sont d'accord pour travailler de nuit ou loin de leurs domiciles en échange d'une très bonne compensation financière.

Les fourchettes de salaires ont tendance à être plus basses à la SNCF que chez les concurrents privés. Cependant, ces salaires plus bas sont compensés par des avantages sociaux très intéressants qui comprennent, entre autres: un régime spécial de sécurité sociale²⁸, la possibilité de prendre sa retraite à 55 ans (même si la pension perçue sera réduite)²⁹ et des voyages en train gratuits (ou à des tarifs très généreux)³⁰.

Un point très important est que ces avantages relatifs à la prise en charge médicale et aux voyages gratuits en train sont aussi offerts à leurs enfants et à leur partenaire (conjoint ou union libre). Toutefois, cet avantage est utilisé de manière disparate par les salariés: certains utilisent beaucoup les voyages gratuits et d'autres pas, n'y voyant aucune valeur ajoutée ni avantage supplémentaire. Les salariés de la SNCF peuvent aussi bénéficier de logements et d'un accès gratuit à des centres médicaux qui leur sont dédiés.

Les représentants du service RH de la SNCF et les syndicats affirment que la SNCF offre de bonnes conditions de travail. Les représentants du service RH de la SNCF soutiennent même que les conditions de travail se sont améliorées en raison des progrès techniques. En effet, les machines sont désormais plus avancées et leur utilisation facilite le travail des salariés. Les postes de travail, tels que les cabines des conducteurs de train, ont aussi été améliorés au fil du temps. Par exemple, les sièges des conducteurs de train sont conçus à présent pour être confortables et ergonomiques alors que, par le passé, ils étaient de simples tabourets. Les syndicats sont d'accord pour relever que les douleurs physiques associées aux emplois sans qualification ont été réduites à la SNCF. Cependant, ils ont évoqué certaines préoccupations concernant le passage des douleurs physiques aux risques psychosociaux qui prennent de l'ampleur au sein de l'entreprise. Ils l'ont expliqué par le fait qu'une partie du secteur ferroviaire a été ouverte à la concurrence et que la SNCF a dû s'adapter pour rester compétitive.

Au sujet des sociétés privées, les syndicats sont unanimes pour déplorer des conditions de travail plus médiocres au sein des sociétés privées. Ils mentionnent des pratiques managériales qui mettent souvent les salariés sous pression. Le manque de communication et les changements de dernière minute concernant les emplois du temps ont aussi été mentionnés comme des pratiques courantes mettant en danger l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés.

3.4.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

3.4.6.1 Stratégies de la part des entreprises

Il est clair que la SNCF est très attractive pour ses bonnes conditions de travail qui sont appréciées tant en interne, au regard des résultats de l'enquête auprès des employés, qu'en externe, à en juger par le label Top Employers 2015. La culture d'entreprise, qui garantit le travail autonome des salariés et le transfert direct des connaissances des travailleurs expérimentés aux jeunes collègues, est aussi appréciée des salariés.

Les avantages sociaux généreux, incluant une prise en charge médicale, des voyages gratuits pour les salariés et leur famille³¹ (et un régime spécial de retraite)³² ont été mentionnés comme ayant un impact sur la rétention des salariés. Ceci est particulièrement vrai lorsque les salariés ont des enfants pouvant bénéficier de ces avantages³³. Les salariés de la SNCF bénéficient aussi de nombreux avantages grâce à leurs comités d'entreprise, qui permettent à leurs enfants de passer des vacances en France ou à l'étranger et à leurs familles d'accéder

²⁸ À la SNCF, les contributions au régime spécial sont plus élevées pour les salariés et l'employeur par rapport au régime général.

²⁹ Pour cette raison, aujourd'hui, l'âge de départ à la retraite sans réduction est de 58 ans, repoussé progressivement jusqu'à 62 ans. L'âge possible de départ à la retraite est ramené progressivement à 57 ans (alors qu'il est fixé à 62 ans pour les salariés des sociétés privées). Les conducteurs de train embauchés après 2010 sont traités au même titre que les autres salariés de la SNCF.

³⁰ Voyages gratuits ou tarifs réduits. Le nombre de billets gratuits est limité à la famille de l'employé.

³¹ Voyages gratuits ou tarifs avantageux. Le nombre de billets gratuits est limité à la famille de l'employé.

³² S'applique uniquement aux salariés embauchés au statut avant l'âge de 30 ans. Cette pension est financée par les contributions plus élevées versées par le salarié tout au long de sa carrière.

³³ Jusqu'à l'âge de 21 ans ou tant qu'ils sont étudiants.

à des centres de vacances. La culture d'entreprise est et a toujours été jugée positive à la SNCF. Les salariés se voient encore comme faisant partie de la famille cheminote, même si cette perception est moins pertinente qu'auparavant dans l'esprit des gens.

La sécurité de l'emploi à la SNCF est garantie par le statut de cheminot. En tant qu'entreprise publique représentant la plupart des salariés du secteur ferroviaire, la SNCF a une image attractive pour ce qui est de la sécurité de l'emploi et des conditions de travail. L'importance accordée à la formation avec, entre autres, les sessions personnalisées qui évaluent les besoins des salariés, est une autre bonne pratique qui offre les outils nécessaires pour le développement personnel des salariés.

En matière de recrutement, plusieurs initiatives pouvant être identifiées comme de bonnes pratiques ont été lancées par la SNCF afin de recruter les meilleurs candidats. Le développement de la marque SNCF comme employeur a été une étape positive importante permettant au public de mieux distinguer les diverses identités de la SNCF (prestataire de services et employeur).

La SNCF a aussi créé un site Web très intuitif **dédié aux carrières**, où elle poste toutes les offres et fournit une assistance et des conseils aux candidats grâce à des fiches de poste présentant les conditions requises pour certains métiers et des témoignages de salariés sur la nature de leurs tâches quotidiennes.³⁴

La SNCF est également présente sur diverses plates-formes en ligne et réseaux sociaux, où des community managers peuvent orienter les potentiels candidats vers leur site Web dédié aux carrières. Par ailleurs, les salariés de la SNCF interviennent directement sur certains forums et plates-formes pour répondre aux questions des candidats concernant le métier qui les intéresse.

Pour endiguer la pénurie généralisée d'ingénieurs en France, la SNCF a lancé un **serious game** adapté aux emplois qu'elle propose et destiné à recruter des ingénieurs.

Pour attirer plus de femmes vers les métiers essentiellement occupés par les hommes, la SNCF a établi des partenariats avec des écoles et autorités régionales et organise des sessions de présentation de ses métiers aux étudiantes des filières techniques.

Des campagnes sont aussi lancées en vue de remédier à la méconnaissance de tous les métiers existant à la SNCF. La SNCF publie régulièrement de nouvelles annonces dans les journaux ou les gares ferroviaires. Pour citer quelques exemples récents, rappelons l'annonce de pilote de drone, qui semble avoir sensibilisé le public à l'existence de métiers autres que ceux dont on entend habituellement parler à la SNCF. Une autre campagne récente destinée à recruter des femmes pour des postes techniques brise les stéréotypes des conducteurs de train masculins.

La SNCF a utilisé la mesure Emploi d'avenir lancée par le gouvernement français, laquelle consiste à offrir un premier emploi aux jeunes âgés de 16 à 25 ans, surtout dans les régions les plus touchées par le chômage. Ces emplois sont subventionnés (75 %) par l'État et visent à améliorer l'employabilité des travailleurs moins qualifiés. La SNCF a signé une convention avec l'État français. En 2013, année de lancement de cette mesure, la SNCF avait déjà recruté 160 travailleurs peu qualifiés âgés de moins de 26 ans.

³⁴ <https://www.emploi.sncf.com/fr/emploi/>

3.5 Allemagne

3.5.1 Entreprises

En Allemagne, le secteur ferroviaire est en plein essor en termes de volume de voyageurs, malgré la croissance d'autres modes de transport longue distance de voyageurs (et de marchandises). Dans le transport ferroviaire public allemand, il existe une différenciation entre le transport courte distance à l'intérieur d'une ville, d'une municipalité ou d'un comté (Schienenpersonennahverkehr) et le transport interurbain ou longue distance (schienengebundener Personenfernverkehr). Le premier type est régulé suivant le «Daseinsvorsorge», terme décrivant la fourniture de services et de biens d'intérêt public (santé, infrastructures, électricité, transport, etc.). Deutsche Bahn (DB) assure 99 % du transport longue distance, 80 % du transport courte distance et 66 % du transport de marchandises, malgré la concurrence croissante sur les marchés du transport courte distance et du fret³⁵. Aujourd'hui, il existe plus de 440 sociétés ferroviaires publiques, partiellement publiques et privées opérant en Allemagne.

3.5.2 Emploi

Le plus important prestataire de services ferroviaires en Allemagne, DB, emploie actuellement environ 187 000 individus dans le secteur ferroviaire à travers le monde, dont 170 000 en Allemagne. DB figure ainsi parmi les plus importants employeurs en Allemagne.

3.5.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

Les défis relevés par les représentants du secteur ferroviaire sont les changements démographiques, les pénuries de compétences, les avancées technologiques et informatiques et, dans une certaine mesure, la crise économique. L'Association des employeurs du secteur des transports (VDV) estime que tout le secteur (y compris les autres formes de transport local) devra recruter 30 000 employés supplémentaires d'ici à 2015. D'après les données spécifiques concernant la Deutsche Bahn, un peu moins de 47 000 employés prendront leur retraite au cours des 10 prochaines années.

Le nombre de personnes qui abandonnent leurs études a baissé de 7 % depuis 2003 et devrait baisser de 12 % d'ici à 2020.

En conséquence, il y aura 100 000 apprentis potentiels en moins. Les plus fortes baisses sont observées chez les élèves passant l'examen d'entrée à l'université (-18 %) et le diplôme de fin d'études secondaires (-12 %) ³⁶. La baisse du nombre d'employés sur le marché du travail est déjà notoire, en particulier dans les zones urbaines telles que Francfort, Stuttgart, Munich et Hambourg. L'âge moyen des employés dans toutes les entreprises ferroviaires est de 40-50 ans. Par conséquent, ces entreprises seront davantage sous pression face à la nécessité de trouver des employés d'ici 10-20 ans, lorsque ces personnes partiront à la retraite.

D'après les estimations, DB devra recruter entre 7 000 et 8 000 nouveaux travailleurs chaque année, principalement pour compenser les départs à la retraite des travailleurs actuels. L'âge moyen au sein de l'entreprise est de 46 ans mais dans certains départements et métiers, il est plus élevé. Dans ses efforts de recrutement, DB fait face aux principaux défis ci-après :

- Image de l'entreprise et du secteur ;
- Méconnaissance du large éventail de professions disponibles chez DB et pour lesquelles des programmes d'apprentissage sont offerts ;
- Taux d'emploi élevés dans certaines régions ;
- Forte demande en profils professionnels similaires dans d'autres sociétés, surtout dans le sud du pays.

Par conséquent, DB et les autres opérateurs privés connaissent déjà une pénurie main-d'œuvre dans les professions techniques et pour le métier de conducteur de train. Malgré les différences existant entre les régions et filiales, DB a globalement du mal à recruter du personnel chargé du fonctionnement et de l'entretien des trains et des infrastructures, notamment des ingénieurs, conducteurs et apprentis techniciens. On estime que le manque de salariés qualifiés devrait s'intensifier en raison de la baisse du nombre de diplômés et de per-

³⁵ Bundesnetzagentur, Jahresbericht 2014 disponible ici :

³⁶ Présentation de Michael Bütow, Responsable Image de marque employeur, DB Mobility Logistics AG, octobre 2015.

sonnes suivant des cursus longs (jusqu'à sept ans pour les formations techniques). Les autres sociétés du secteur ferroviaire rencontrent des problèmes similaires pour recruter des conducteurs et des apprentis pour les postes techniques. Le secteur n'a aucun mal à recruter à des postes administratifs, soulignant l'hypothèse selon laquelle les horaires de travail flexibles et la mobilité ne sont pas des facteurs très attrayants dans le secteur.

3.5.4 Image et attractivité

L'attractivité du secteur ferroviaire en Allemagne est déterminée par plusieurs facteurs, notamment:

- La perception du secteur ferroviaire, en matière de ponctualité et de qualité globale des services fournis, relayée par les médias ;
- La perception héritée de DB en tant qu'entreprise publique comptant (autrefois) un nombre important de salariés bénéficiant du statut de fonctionnaire et perçue comme n'étant pas très « moderne » - une perception que la société s'efforce à changer ;
- Les différences entre les conventions collectives qui se sont accrues suite à une plus forte concurrence dans le secteur et entraînant l'émergence d'employeurs proposant des conditions plus ou moins attractives.

En comparaison à d'autres secteurs, les incidents (grèves, annulations de train ou retards) observés dans le secteur ferroviaire sont fortement médiatisés, ce qui affecte la perception globale qu'a le public du secteur. En dépit d'une concurrence accrue, tous les développements et la couverture médiatique du secteur ont un impact sur la perception de DB en tant qu'opérateur principal.

Parmi les classements des employeurs dans les études disponibles, il est intéressant de s'attarder sur celui fait par les diplômés des filières techniques. DB y figure à la 14^e place, l'objectif de la société étant de faire partie des 10 premiers. Les autres grandes entreprises ferroviaires ne figurent pas parmi les 20 premières sociétés de ces classements. L'attractivité des diverses entreprises ferroviaires est fortement influencée par la nature des négociations collectives et les différences qui en résultent en termes de conditions.

Concernant les métiers techniques en particulier, d'autres secteurs peuvent être plus attractifs en termes de rémunération et d'identification pour certains profils professionnels. C'est le cas de l'industrie automobile pour les ingénieurs. Cette donne varie selon les régions ; par exemple, l'industrie automobile est assez présente dans le sud du pays, où le secteur ferroviaire est donc confronté à une plus forte concurrence.

3.5.5 Conditions de travail

Qu'ils soient employeurs ou salariés, les répondants ont souligné le fait que le secteur est encore considéré comme garantissant la sécurité de l'emploi. Par ailleurs, les salaires et avantages sont un facteur positif d'emploi dans l'industrie ferroviaire, même si certaines professions sont mieux rémunérées dans d'autres secteurs (comme l'industrie automobile pour le cas des ingénieurs). Par conséquent, le secteur est concurrencé par d'autres secteurs qui peuvent être plus attractifs. De plus, il faut compter les défis liés à l'adaptation aux aspirations sans cesse changeantes, surtout chez des jeunes.

Le cadre général des conditions de travail dans le secteur ferroviaire est réglementé par la législation générale sur le travail et les conventions collectives. Par exemple, la législation fédérale allemande sur les horaires de travail et les indemnités de congés fixe des normes sociales minimales, avec la possibilité pour les conventions collectives d'établir des conditions plus favorables. Il faut noter que la législation générale sur le travail ne fixe pas de normes spécifiques pour les salariés du secteur ferroviaire.

L'Allemagne a récemment introduit un salaire minimum obligatoire, mais cette mesure continue de souligner le rôle des négociations collectives dans la définition des niveaux de salaires minimums. Pour les principaux salariés du secteur ferroviaire, les niveaux de salaires minimum ne sont pas particulièrement pertinents, car les salaires négociés collectivement dépassent en général les niveaux minimum. Toutefois, ce n'est pas forcément le cas pour certains services sous-traités tels que le nettoyage ou la restauration. Les conventions collectives négociées par les partenaires sociaux pertinents s'appliquent uniquement aux parties prenantes à ces négociations et ne s'appliquent pas aux cas généraux (cependant, voir ci-dessous *Tariftrueugesetz*).

Pour le secteur du transport local et régional de voyageurs par train, depuis 2011, l'accord-cadre SPNV fixe un salaire minimum et s'applique à presque 98 % des opérateurs ferroviaires. En outre, des salaires plus généreux et des conditions plus favorables peuvent être définis dans les conventions collectives des entreprises ou dans des contrats internes, par des accords collectifs de groupe (couvrant toutes les filiales et branches) et dans le contrat de travail de chaque individu. Il s'ensuit un ensemble hétérogène de dispositions avec diverses normes relatives aux salaires et aux conditions de travail dans les différentes sociétés qui, cependant, sont soumises aux normes minimales fixées dans l'accord-cadre collectif. La négociation de cet accord a été vue comme une étape importante dans la prévention du dumping social et salarial qui, comme le craignaient certains, pourrait naître de la libéralisation du secteur³⁷.

Ainsi, un tel accord-cadre existe dans le secteur ferroviaire longue distance. Cependant, comme celui-ci continue d'être dominé par DB, c'est la convention collective de l'entreprise qui est la plus pertinente ici.

Il subsiste d'importants écarts de salaires et de conditions entre les diverses entreprises. Les salariés les mieux payés (en général ceux de l'opérateur national Deutsche Bahn ou DB) gagnent jusqu'à 20 % de plus que leurs homologues les moins bien payés (qui n'ont d'autre recours que les dispositions de l'accord-cadre collectif).

Les Tariftreuegesetze (lois sur le respect des conventions collectives, TTG) sont un ensemble de dispositions importantes en Allemagne, qui ont un impact sur les conditions de travail dans un contexte marqué par un recours accru aux appels d'offres pour les services de transport ferroviaire local et régional. Applicables au niveau de la région (Land), ces lois visent à définir des conditions sociales applicables à tous les soumissionnaires aux procédures d'appels d'offres publics, en particulier en matière de salaire, empêchant ainsi tout risque de dumping social et salarial³⁸. Actuellement, 14 des 16 régions d'Allemagne disposent d'une pareille législation.

De plus, le Parlement allemand a approuvé, début 2016, un amendement de la Loi sur l'approvisionnement public (Loi contre la restriction des échanges commerciaux) qui s'applique au secteur ferroviaire. En conséquence, toute autorité contractante doit exiger un transfert de personnel en cas de changement d'opérateur dans l'adjudication publique des marchés de transport ferroviaire de voyageurs. Le législateur s'est abstenu d'utiliser l'interdiction formelle pour permettre quelques exceptions ; ainsi, les efforts initiaux consentis au niveau national pour inclure le secteur du transport par car n'ont pas été mentionnés. Cette nouvelle réglementation offre une meilleure protection des normes sociales en cas d'appels d'offres relatifs au transport de voyageurs par train³⁹.

Au-delà des normes de base définies dans la convention collective nationale pour le secteur du transport ferroviaire local et régional, les conditions de travail des différentes entreprises ferroviaires sont dictées par diverses conventions collectives. La DB dispose de différentes conventions collectives régissant les métiers et entités opérationnelles. Il existe un large éventail d'avantages disponibles : systèmes de retraite, voyages gratuits, diverses indemnités de voyage, programmes médicaux et bien plus. Les entreprises ferroviaires privées possèdent leurs propres conventions collectives.

En termes de conditions de travail, les représentants des travailleurs interrogés pour cette étude ont souligné le fait que les rotations irrégulières des salariés mobiles (conducteur de train, responsable de train, etc.) ont un impact négatif sur leur santé et leur vie privée. En particulier dans le transport local, le temps de travail est plus long que par le passé et les tableaux de rotation du personnel sont conçus automatiquement de sorte à limiter les risques d'influence humaine.

3.5.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

3.5.6.1 Stratégies des partenaires sociaux

L'Association des employeurs du secteur des transports (VDV) travaille sur une campagne d'amélioration de l'image des employeurs (Kampagne des Arbeitgeberimages) qui débutera en 2016 et fournira plus d'informations sur les divers métiers et activités du secteur.

³⁷ Gewerkschaft GDBA und Transnet (2011); Für einen Branchentarifvertrag SPNV.

³⁸ Le risque de dumping salarial dû à la libéralisation a été spécifiquement mentionné dans les propositions de TTG formulées par le CDU et le SPD au niveau de la région de la Sarre ; (DS 15/96 du 23.08.2012).

³⁹ Rohrmann, M and Pfaff, S (2016); Beschäftigtenübergang im SPNV im international Vergleich; Der Nahverkehr 1-2/2016

EVG a relevé la question d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée comme étant prépondérante pour l'année 2016. Elle fera l'objet de débats au cours de la conférence syndicale ; il faudra aussi évaluer la situation des entreprises et initier des projets locaux afin de résoudre ces problèmes, avec la collaboration des employeurs.

EVG et l'Association des ingénieurs du secteur ferroviaire (VDEI) ont collaboré sur le projet «Schienenjobs» (emplois du secteur ferroviaire). Bénéficiant de l'appui de plusieurs partenaires des secteurs privé et public et du secteur de l'enseignement, ce projet entend mettre plus en exergue l'attractivité du secteur ferroviaire. De plus, il regroupe les offres disponibles dans le secteur dans un portail Web unique «schienenjobs.de».

3.5.6.2 Stratégies de la part des entreprises

La Stratégie DB 2020 présente la vision de l'entreprise qui entend devenir la première société de mobilité et de logistique du monde. Le principe directeur de la Stratégie DB 2020 est une approche commerciale à long terme basée sur trois dimensions: l'économie, les affaires sociales et l'écologie. Ces trois dimensions d'égale importance se déclinent comme suit: DB veut devenir un leader du marché rentable, un employeur de premier ordre et un pionnier en matière écologique.

Sur le plan social, l'objectif de DB est de figurer au rang des 10 meilleurs employeurs d'Allemagne d'ici à 2020.

- DB s'efforce en particulier à faire connaître l'étendue et la qualité des opportunités de carrière et de formation qu'elle offre. À cet effet, elle mène depuis 2012 une campagne intitulée **«Un emploi comme nulle par ailleurs»**. Cette campagne à long terme⁴⁰ cible différents groupes (élèves, étudiants, nouveaux arrivants sur le marché du travail, travailleurs expérimentés, etc.). Le moyen pour relayer le message est judicieusement choisi pour cibler ces différents groupes (spots télévisés, réseaux sociaux, etc.). La campagne est liée au portail de carrières de l'entreprise. Une évaluation interne de la campagne⁴¹ menée au sein de l'entreprise révèle que ces efforts ont permis d'améliorer le classement de la société en tant qu'employeur chez certains groupes cibles (de la 46^e à la 25^e place pour les élèves dans l'enquête Trendence). De plus, 70 % des élèves, étudiants et travailleurs expérimentés ayant participé en ligne (2012-2014) connaissent la campagne «Un emploi comme nulle par ailleurs».
- Le **portail des carrières de DB**⁴², qui fournit des informations ciblées sur les métiers et voies d'accès aux divers types de groupes cibles (ainsi que des opportunités directes pour les candidatures), a reçu plusieurs distinctions, dont le Trendence Employer Branding Award 2014 pour son site Web dédié aux carrières, ainsi que le Queb Award 2013 pour l'excellence dans une campagne d'image de l'employeur. Ce site Web permet aux individus intéressés de visiter les «coulisses» d'un emploi à la DB et de recevoir des informations de la part du personnel de l'entreprise. Le portail des carrières de l'entreprise a reçu plus de 4 millions de visiteurs depuis 2014.
- **«Backstage DB»** – une initiative qui donne accès aux lieux de travail réels et permet de contacter les salariés.
- **Outil en ligne de développement de carrière de DB** qui fait la promotion du développement interne de carrière et de la mobilité.

La convention collective démographique négociée récemment au sein de DB fixe les conditions de méthodes de travail plus flexibles à divers stades de la vie.

Cette convention collective inclut également plus de mesures pour aider les salariés ayant des personnes à charge.

En réponse aux changements d'aspirations professionnelles et de carrières, DB propose des ensembles personnalisés de conditions adaptables au cycle de vie de chacun. Cela inclut la convention collective conçue pour pallier au changement démographique (ACA Démographie)⁴³ un accord conclu entre l'Union des travailleurs des chemins de fer et du transport (EVG) et la DB. Sa vision est un modèle de période de vie propo-

⁴⁰ Vous pouvez visionner un spot télévisé de la campagne en cliquant sur ce lien <https://www.youtube.com/watch?v=gcqhaR-cf4s>

⁴¹ Site Web de l'entreprise consulté le 21.09.2015 http://www.deutschebahn.com/de/presse/themendienst/7716524/arbeitgeberkampagne_032015.html

⁴² www.deutschebahn.com/karriere

⁴³ Demografietarifvertrag (DemografieTV).

sant aux salariés à diverses périodes de leur vie ou de leurs carrières plusieurs mesures concrètes, adaptées à leurs besoins ou circonstances propres: temps de travail flexible (travail à temps partiel, congés sabbatiques), meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée avec des structures de garde d'enfants ou d'assistance aux salariés ayant des proches à s'occuper, ainsi que des mesures de maintien de la santé physique et mentale des salariés.

L'ACA Démographie propose aussi une garantie d'emploi à vie pour tous les travailleurs embauchés par la DB depuis au moins deux ans et permet aux travailleurs âgés de réduire leur temps de travail de 20 %, avec une baisse de 12,5 % de leur salaire. En outre, elle prévoit des aménagements d'horaires plus flexibles pour les jeunes ayant des comptes épargne-temps à long terme (avec la possibilité de cumuler des heures supplémentaires pour une préretraite, des vacances en famille, des interruptions pour études, etc.). Les autres sociétés plus petites ne peuvent souvent pas proposer de telles offres personnalisées et mettent l'accent sur d'autres avantages tels que l'ambiance de travail ou les opportunités de formation.

3.6 Italie

3.6.1 Entreprises

Le plus important opérateur ferroviaire en Italie, Trenitalia, est une entreprise du Groupe FS. Elle assure le transport à grande vitesse, régional et national des voyageurs ainsi que le transport de marchandises. Le Groupe FS comprend d'autres sociétés telles que RFI (entreprise d'infrastructures) ou Italferr (entreprise technique).

Outre Trenitalia, il existe en Italie quelques entreprises ferroviaires privées qui opèrent surtout à l'échelle régionale et dans le secteur du fret. Une seule entreprise assure le transport à grande vitesse des voyageurs.

3.6.2 Emploi

Le secteur emploie environ 70 000 individus en Italie et ce chiffre n'inclut pas les services connexes tels que le nettoyage et la restauration. La majorité de ces salariés travaillent pour le Groupe FS et environ 10 000 pour des prestataires privés.

3.6.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

D'après les entretiens avec le personnel du Groupe FS, les récents développements survenus dans le secteur ont entraîné des changements considérables sur le marché du travail (par ex. en termes de demande et d'offre d'emplois, de profils de postes, de demande de compétences, etc.). De plus, la crise économique a eu un impact important sur les besoins en nouvelles compétences de l'entreprise. La demande en nouveaux profils professionnels, qui devrait aussi augmenter dans un futur proche, comprend par exemple des économistes, ingénieurs et experts en marketing (même peu en nombre). Les récentes vagues de recrutement pour des postes hautement qualifiés au sein de l'entreprise concernaient 65 % d'ingénieurs, 30 % de postes nécessitant une expérience/connaissances en économie/commerce/marketing et 5 % de juristes. Cette donne relève l'importance pour l'entreprise d'adapter ses stratégies RH internes et de préparer le personnel du service RH à faire face à une main-d'œuvre interne changeante. Les ingénieurs en électricité représentent un autre profil professionnel clé ; en effet, il existe une demande croissante concernant ce type de compétences, mais aussi une importante pénurie de main-d'œuvre dans ce sous-secteur. L'entreprise doit donc mettre en œuvre des politiques de recrutement ciblées.

Dans l'ensemble, une certaine attention est accordée aux stratégies de formation continue et de re-formation; seulement, le niveau élevé de spécialisation des tâches a aussi affecté la formation et requis une approche plus stratégique que par le passé. Un projet étalé sur trois ans a été élaboré pour identifier et gérer les remplacements internes de travailleurs très qualifiés (titulaires de diplômes universitaires) qui ont été sous-recrutés et/ou pour lesquels une disparité entre les tâches et la formation académique a été relevée. Une évaluation et une analyse approfondies des compétences ont été effectuées pour comprendre les compétences et les aspirations de ces travailleurs, ainsi que pour discuter d'un plan de carrière personnalisé et des besoins en formation.

3.6.4 Image et attractivité

D'après le syndicat, le fait de travailler pour le Groupe FS demeure attractif pour plusieurs raisons:

- Un emploi dans le secteur public offre une bien meilleure sécurité de l'emploi qu'en poste dans une entreprise privée. En dépit des procédures de restructuration, on considère toujours que travailler pour le Groupe FS est plus sûr qu'un emploi dans d'autres entreprises.
- Les avantages offerts par la convention collective nationale et la convention d'entreprise de FS sont plus attrayants que ceux des autres sociétés qui appliquent souvent des conventions issues d'autres secteurs (comme celui du transport routier ou du transport local) ou la convention d'entreprise seule. Les travailleurs débutent souvent dans d'autres entreprises, puis postulent chez FS dès qu'une opportunité se présente.
- Le «vieil attrait» lié au fait de travailler pour une entreprise unique où on peut se former à une profession peu commune reste vrai pour les postes de machinistes et de conducteurs de train.

Certains problèmes ont été identifiés par FS en rapport avec l'attractivité de l'entreprise:

- Méconnaissance des attributs du poste - on constate une méconnaissance généralisée des divers profils professionnels et des tâches, compétences, connaissances techniques, responsabilités, etc. liés aux métiers du secteur ferroviaire.
- En Italie, le système éducatif et de formation ne fournit pas aux jeunes une expérience du monde du travail, comme c'est le cas dans d'autres pays.
- Il existe un manque de sensibilisation générale du public qui est commun à tous les secteurs mais qui affecte de façon générale les secteurs complexes comme celui des chemins de fer, également pénalisé par un héritage négatif d'idées fausses.

3.6.5 Conditions de travail

3.6.5.1 Salaires et conditions de travail

D'après les entretiens menés auprès de FS et des syndicats, il ressort que dans l'ensemble, les salaires proposés dans le secteur sont compétitifs et supérieurs aux salaires moyens du pays ; ceci s'applique à tous les profils de postes au sein de l'entreprise.

Les syndicats ont relevé que FS dispose de sa propre convention collective nationale et d'une convention collective d'entreprise offrant les meilleures conditions du secteur. Puisque la législation nationale oblige uniquement à appliquer «une» convention collective nationale, les nouvelles sociétés trient sur le volet les conventions les plus favorables pour elles, fragilisant ainsi la protection et érodant les avantages proposés aux employés.

Des entretiens avec FS, il ressort que l'entreprise s'efforce à améliorer et à moderniser son programme de protection sociale. Outre les avantages conventionnels tels que des billets de train gratuits pour les salariés et leurs familles, une assurance médicale privée a récemment (2012) été incluse dans la convention collective de l'entreprise. Un système de retraite complémentaire a aussi été inclus. La même convention collective d'entreprise prévoit une assistance juridique et une assurance spécifique pour les salariés impliqués dans des accidents. De même, une assistance juridique spécifique est offerte aux salariés victimes de harcèlements ou de violences par des tiers. Compte tenu du besoin croissant de prise en charge des proches âgés vivant au domicile des salariés, l'entreprise envisage aussi la possibilité d'inclure une sorte d'assistance dans l'assurance médicale privée. Sur le plan de la santé, ces dernières années, l'entreprise a également mis en œuvre un programme plus systématique de prévention du cancer du sein (gratuit pour les salariés). En outre, des mesures ont été prises pour améliorer la mobilité des salariés (tarifs réduits dans les transports en commun sur la base d'un accord avec les entreprises concernées, partage de voitures ou de vélos/motos, covoiturage, accords facilitant l'achat de vélos/motos).

FS explique que le salaire des ingénieurs peut être inférieur à celui d'autres secteurs, mais la stabilité de l'entreprise joue un rôle important. Par ailleurs, ces dernières années, le Groupe FS a consenti des efforts en vue d'une modernisation technologique de diverses activités ne relevant pas seulement des infrastructures (on peut citer l'environnement, les produits chimiques utilisés pour étudier les matériaux, l'informatique, etc.)

Les syndicats et FS reconnaissent qu'il reste encore beaucoup à faire en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La nature du travail (par exemple, le fait d'assurer un service constant, les services longue distance qui demandent au personnel de s'adapter à des emplois du temps inflexibles et un taux élevé de mobilité géographique) ne facilite pas l'application des mesures visant à concilier vie privée et vie professionnelle à tous les niveaux.

Des entretiens avec FS, il ressort que certaines mesures visant à concilier vie privée et vie professionnelle ont été appliquées récemment pour favoriser la reprise du travail après un congé maternité. Par exemple, la «rotation rose» (turno rosa) est une tentative d'application, pour le personnel d'accompagnement de certains départements, de la législation actuelle qui permet aux femmes de travailler deux heures de moins par jour au cours de la première année de leur enfant. Dans le secteur du transport à grande vitesse, des directives ont été ébauchées pour favoriser la reprise du travail après un congé maternité. L'aspect le plus important de cette mesure est que lors des travaux de recherche à l'origine de ces directives, des entretiens ont été menés auprès de femmes mais aussi de leurs responsables de sexe masculin. Cette approche a eu, même parmi les hommes, un impact remarquablement positif en termes de sensibilisation aux questions liées au retour au travail après un congé maternité, ainsi que d'acceptation de ces directives.

3.6.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

3.6.6.1 Stratégies de la part des entreprises

Ces dernières années, l'entreprise a mis l'accent sur le marketing et la sensibilisation concernant les changements radicaux survenus dans la direction du Groupe FS. L'image du Groupe FS comme groupe innovant et leader dans de nombreux domaines technologiques a été intégrée dans toutes les activités de l'entreprise. Le message sous-jacent de cette image est que le Groupe FS réunit plusieurs sociétés (par ex. Italferr, Ferservizi, etc.) qui proposent aux candidats hautement qualifiés un large éventail d'opportunités dans divers secteurs. Les personnes interrogées chez FS ont souligné à quel point il était difficile de changer le stéréotype du «vieux FS» dans l'opinion publique, même si le Groupe FS remplace lentement FS dans les mentalités.

En Italie, FS a reçu la certification Best Awareness 2015 et le prix «Best Employer of Choice (BEofC)» car l'entreprise détient le taux le plus élevé de sensibilisation chez les jeunes diplômés en matière d'offres d'emplois et est considérée comme la meilleure société où travailler. C'est ce qui ressort de la récente «Étude auprès des diplômés», menée auprès d'un échantillon représentatif de nouveaux diplômés. FS est perçue comme une entreprise fiable, sérieuse et dynamique. En 2015, elle a été classée première BEofC par tous les diplômés et deuxième par les diplômés des filières techniques en 2014 et 2015. FS a été sélectionnée comme BEofC principalement par les jeunes diplômés considérés comme «informés» (29,3 %) et «optimistes» (25,3 %). Les diplômés intéressés par un emploi chez FS ont aussi affirmé leur intérêt pour des sociétés telles que Enel, Eni, Ferrari, Apple et Google, les identifiant comme des concurrents directs ou indirects de FS. Les sociétés Eni et FS ont été identifiées comme donnant une impression de stabilité économique ; les jeunes diplômés ont aussi désigné ces deux entreprises comme étant les plus riches et disposant d'un bon positionnement sur le marché.

Plusieurs stratégies ont aussi été adoptées par l'entreprise pour attirer des étudiants cibles, élèves du secondaire, des instituts de formation professionnelle et des universités vers les métiers requis. Au rang d'autres initiatives impliquant des universités, citons:

- **Le Concours FS.** Ce concours est ouvert aux étudiants en économie et ingénierie, qui doivent présenter un projet sur leur perception du transport à grande vitesse: «Comment voyez-vous le transport à grande vitesse dans les 50 prochaines années ?» Au total, 230 idées de projets ont été reçues et 6 d'entre elles sélectionnées. L'auteur de la meilleure idée aura l'occasion de participer à la Conférence mondiale sur le transport ferroviaire à grande vitesse à Tokyo, avec plusieurs autres destinations pour les lauréats des autres prix. Le site Web dispose d'une page intitulée «Ce que vous ignorez de FS», qui promeut toutes les opportunités au sein du Groupe. D'autres pages présentent les initiatives auxquelles le Groupe est associé: projets culturels, cycles Master et formations financées par le Groupe, opportunités d'emploi, stages, etc.
- **Subventions pour étudiants** – Cette initiative cible les étudiants de dernière année des filières techniques et leur offre des aides financières leur permettant de terminer leur thèse avec un projet qui intéresse l'entreprise. Pour diffuser cette initiative, le service RH visite certaines universités pour présenter les projets et discuter de leur faisabilité. L'initiative a été présentée aux étudiants lors de séminaires où FS a décrit l'opportunité, les projets et les perspectives de carrière au sein de la société.
- **Bourses** – FS offre des bourses aux étudiants de deuxième année d'ingénierie (formation en anglais) pour payer les frais d'inscription ainsi que des stages au sein de son organisation.
- **Journées de recrutement/carrières dans les universités** – FS organise des journées carrières dans des universités ciblées, où son service RH présente l'entreprise, les opportunités de carrière au sein de FS, les postes vacants, le processus de recrutement et les subventions pour les étudiants désireux de finaliser leur thèse avec un projet représentant un intérêt pour l'entreprise.
- **Coopération avec les universités** – En partenariat avec six universités, FS contribue à la conception et la dispense de formations de niveau Master en ingénierie des systèmes ferroviaires. FS offre aussi de nombreuses subventions afin de faciliter l'inscription et récompenser les meilleurs candidats. Chaque année, 25 à 30 étudiants sont sélectionnés par le biais d'une procédure conjointe de recrutement. Le personnel de FS collabore avec les universités à l'étape des appels d'offres pour élaborer les termes de référence, les critères de sélection et le processus de recrutement. De même, FS conçoit et met en œuvre une campagne de diffusion en distribuant des dépliants dans des universités sur l'ensemble du territoire national. De plus, elle utilise des pages Web et des e-mails ciblés pour sensibiliser et informer. Le message est le rôle central des jeunes salariés et leur capacité d'innovation. Il y est fait une présentation détaillée du Groupe FS sous divers angles (pourquoi travailler pour le Groupe FS, nombre d'employés et fonctions spécifiques dans les diverses sociétés, sites de travail, témoignages, initiatives en cours destinées aux jeunes). Une section est dédiée à la dimension internationale et aux opportunités d'emploi, avec une page consacrée aux partenariats avec les universités. Cette section très bien faite traite de tous les aspects liés au recrutement d'après les diplômes obtenus.
- **Plusieurs initiatives ciblent les élèves de dernières années du cycle secondaire** (des filières techniques comme la mécanique): séminaires, journées carrières où le personnel de FS présente le large éventail de profils professionnels au sein de la société, les opportunités de carrière et la culture d'entreprise.

3.7 Pays-Bas

3.7.1 Entreprises

Les plus importantes sociétés du secteur sont ProRail (responsable des infrastructures ferroviaires) et Nederlandse Spoorwegen (NS), chargée du transport des voyageurs. Des prestataires ferroviaires privés opèrent aussi sur les marchés du fret et du transport de voyageurs.

3.7.2 Emploi

ProRail compte environ 4 000 salariés, tandis que NS emploie 30 000 individus.

3.7.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

Suite à la mécanisation et à la numérisation du secteur ferroviaire, tous les employeurs recherchent des salariés dotés de ces compétences techniques spécialisées. Cette donne vaut pour les emplois nécessitant une formation professionnelle et de niveau supérieur.

L'âge de départ à la retraite ayant été revu à la hausse, les salariés devront travailler plus longtemps. De même, la main-d'œuvre du secteur ferroviaire est vieillissante ; les entreprises du secteur ont donc intérêt à faire travailler leurs salariés plus longtemps. Ainsi, il importe de maintenir les salariés en bonne santé : plusieurs personnes interrogées ont affirmé que leur entreprise considérerait la forme physique (ou « capacité de travail » comme facteur de cette forme) des nouvelles recrues et salariés actuels dans l'optique de promouvoir une employabilité durable.

3.7.4 Image et attractivité

L'attractivité du secteur dépend grandement de la perspective avec laquelle on la perçoit. Les personnes interrogées ont relevé que de l'intérieur, le secteur est réputé pour ses excellentes conventions collectives qui définissent des conditions de travail et des avantages favorables. Le travail, en lui-même, est intéressant et il est facile de lui donner un sens étant donné qu'il fournit un service public et est socialement responsable.

Vu de l'extérieur, puisque le secteur fournit un service public et que ses principales entreprises sont publiques, il est en permanence passé au crible. En moyenne, même si les Chemins de fer néerlandais sont relativement ponctuels au regard de la charge (en kilomètres de voyageurs)⁴⁴ et relativement peu onéreux au vu du niveau de ponctualité et de l'usage ferroviaire⁴⁵ le débat public est centré sur les résultats négatifs, et non positifs. Les médias s'attardent grandement sur des aspects tels que l'enquête parlementaire sur l'affaire NS Fyra, la démission du DG de NS suite aux accusations de fraude, les recherches portant sur les violations par ProRail des lois régissant la sous-traitance et, plus récemment, les débats politiques sur la gestion financière de ProRail. Les personnes interrogées reconnaissent unanimement que cet écho négatif des médias met à mal le secteur ferroviaire, ternissant surtout l'image et l'attractivité de ProRail et NS.

Les fonctions opérationnelles sont souvent associées à des horaires de travail peu compatibles avec une vie sociale. La possibilité pour ces idées de ternir l'attractivité du secteur dépend des priorités de chaque personne et peut varier selon le poste occupé dans le cycle de vie (au travail). Cependant, en général, les personnes interrogées reconnaissent que ces idées peuvent constituer une barrière pour ceux qui accordent plus de valeur à une vie sociale « normale ». En conséquence, le secteur en tant qu'employeur peut paraître moins attractif.

Pour les personnes extérieures au secteur ferroviaire, des secteurs « technologiques » similaires tels que l'industrie automobile ou l'aviation sont perçus comme étant plus attractifs. Certaines personnes interrogées relèvent que les chemins de fer ne sont pas perçus ainsi parce que traditionnellement, ils continuent d'être un service public. Dans la course à la main-d'œuvre, en prenant aussi en compte les horaires antisociaux que l'on peut ne pas trouver dans d'autres secteurs techniques, le secteur ferroviaire, malgré les avantages relativement généreux qu'il offre, n'est pas aussi attractif que les autres secteurs.

⁴⁴ Ce point a été mentionné dans le Rapport annuel de NS <http://nsjaarverslag.nl/FbContent.ashx/downloads/NS-jaarverslag.pdf>

⁴⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/10/25/internationale-benchmark-2011-prorail>

3.7.5 Conditions de travail

Les conditions de travail sont grandement déterminées par les négociations collectives. En général, aux Pays-Bas, les syndicats et employeurs s'accordent sur une «cao» (collectieve arbeidsovereenkomst: convention collective de travail). Généralement, ces cao sont renouvelées après quelques années, mais si les négociations échouent à plusieurs reprises, les anciennes conventions peuvent rester en vigueur plus longtemps. Les cao existent au niveau du secteur et de l'entreprise. On peut diviser le secteur ferroviaire en trois parties, chacune disposant d'une cao, même si, dans la pratique, il n'existe pas de grosses différences entre les trois:

1. NS dispose de sa propre cao, qui fait aussi partie d'une cao multimodale applicable à toutes les organisations du transport de voyageurs.
2. ProRail dispose de sa propre Cao.
3. Les sous-traitants de ProRail sont soumis à une cao sectorielle mais peuvent aussi disposer de leur propre cao. Les négociations concernant la cao des infrastructures ferroviaires ont stagné et ce sous-segment risque d'être à la traîne par rapport à d'autres ne disposant d'aucune cao d'entreprise.
4. Les entreprises de transport de fret ont en général une cao spécifique, mais il est possible qu'elle soit toujours inspirée de la vieille cao en vigueur avant la libéralisation.⁴⁶

En général, les rémunérations et avantages offerts au sein du secteur sont satisfaisants. Une attention est accordée aux circonstances personnelles pouvant se traduire par des changements dans les horaires de travail. La possibilité de bénéficier de billets de train gratuits ou à des tarifs réduits, associée à un lieu de travail bien connecté par le réseau ferroviaire, est un exemple de condition générale attrayante.

Pour les conducteurs de train et autre personnel en contact avec les clients, les cas d'agression de la part de ceux-ci constituent un problème. Des mesures visant à réduire ces agressions ont été prises: surplus de policiers, agents de sécurité et personnel supplémentaire sur les trajets à haut risque après une certaine heure de la nuit. Cependant, il est difficile d'éliminer complètement ces risques.

Les horaires de travail des chefs de train et des conducteurs peuvent aussi poser un problème. Pour les chefs de train et les conducteurs, les (tentatives de) suicides de personnes se jetant devant les trains constituent un problème réel, certains ayant été témoins de telles scènes à plusieurs reprises. Les chefs de train sont tenus par la loi de sortir du train et de vérifier s'ils peuvent prodiguer les premiers soins. Un suivi des témoins de suicide est assuré, mais chaque personne y réagit différemment. Pour certains, l'impact psychologique peut signifier la fin de leur carrière.

3.7.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

3.7.6.1 Stratégies de la part des entreprises

NS et ProRail ont des stratégies RH similaires qui s'attaquent au vieillissement de la main-d'œuvre et de la perte prévue de personnel qualifié à long terme. La première partie de cette stratégie se focalise sur la mobilité interne, afin de maintenir les employés au sein du marché interne de l'emploi. Pour ce faire, il est nécessaire d'investir dans des programmes de formation interne, mais aussi de collaborer avec des partenaires (syndicats, instituts d'enseignement).

La deuxième partie de cette stratégie porte sur la réduction des absences pour raisons médicales. L'objectif est de faire travailler les employés plus longtemps.

Pour rendre le secteur plus intéressant auprès des candidats dotés d'aptitudes techniques, NS accroît la visibilité de ces emplois sur le site Web [nstechwerk.nl](http://www.nstechwerk.nl)⁴⁷, diffusant les postes vacants de NS. Il existe une TechniekFabriek (usine technique) destinée spécifiquement aux étudiants en formation professionnelle⁴⁸. Institut de formation de l'entreprise NedTrain, cette TechniekFabriek est rattachée à un institut de formation professionnelle existant. Les étudiants de l'Institut de formation professionnelle ROC Twente qui étudient la méca-

⁴⁶ Dans les années 1990, le secteur ferroviaire était entièrement public et était exploité sous le nom de NS.

⁴⁷ <http://www.nstechwerk.nl/>

⁴⁸ <http://www.nedtrain.nl/technieklab/home/>

tronique peuvent poursuivre leurs études en alternance avec une expérience pratique spécifique fournie par la TechniekFabriek. Après ces deux ans d'étude, il est offert aux étudiants un contrat permanent de mécanicien chez NedTrain, filiale de NS chargée de l'entretien des trains.

L'Institut Railinfra Opleidingen (RIO) (formation en infrastructures ferroviaires), plus focalisé sur l'entretien des infrastructures ferroviaires (de ProRail et de ses sous-traitants) s'apprête à créer un institut similaire. La construction de cet institut devrait débuter en 2016. Dénommé «Centre ferroviaire», cet institut assurera quatre fonctions distinctes pour le secteur des infrastructures ferroviaires:

- 1. Développer le savoir-faire:** l'institut offrira des formations pour tous les niveaux de compétences, facilitera l'apprentissage par les pairs et utilisera les technologies de pointe ;
- 2. Effectuer des essais et simulations:** l'institut offrira un espace permettant d'effectuer des essais et simulations de nouveaux systèmes et infrastructures ;
- 3. Promouvoir les infrastructures ferroviaires:** l'institut servira de vitrine de promotion des travaux dans les infrastructures ferroviaires, en organisant des présentations, visites guidées et expositions. Un aspect spécifique sera mis en relief ici: les améliorations et l'innovation. L'objectif est d'accroître l'attractivité du secteur à tous les niveaux de compétences ;
- 4. Rencontrer et inspirer:** l'institut servira d'espace d'échange de connaissances et d'expérience et, à cet effet, abritera «l'Innorail», une plate-forme destinée à améliorer l'innovation au sein du secteur des infrastructures ferroviaires.

Outre cet institut, le RIO finance «Rail Tech» (Railtechniek), un cours facultatif dispensé par le Hogeschool Utrecht (institut supérieur de formation professionnelle), où les étudiants apprennent à construire une pédale de voie, par exemple. Ce cours est dispensé en coopération avec ProRail et ses sous-traitants.

NS a aussi appliqué des stratégies concernant deux principaux groupes cibles: les personnes rencontrant des difficultés à continuer à exercer leur emploi actuel et les réfugiés.

En 2013, NS a initié un projet pilote de création d'emplois visant à fournir une expérience aux individus ne pouvant plus exercer pleinement leur métier actuel en raison de problèmes de santé. Au lieu d'offrir une expérience professionnelle par des emplois temporaires, de nouveaux emplois durables ont été créés en modifiant, combinant et remodelant les postes existants au sein des sites de NS, de sorte à ce qu'ils puissent convenir aux personnes ayant une capacité de travail limitée 40 de ces emplois ont été créés pour 10 restrictions différentes. Ce projet pilote a été une réussite en termes de nombre de participants ayant obtenu un contrat après avoir acquis une expérience professionnelle. La nouvelle cao stipule que 200 de ces emplois seront créés en deux ans. NS a partagé les leçons tirées avec d'autres entreprises de divers secteurs.

En même temps, un autre projet pilote a été mené, permettant la création de quatre emplois rémunérés d'une durée de neuf mois pour des réfugiés titulaires d'un diplôme supérieur. Savoir parler le néerlandais et être titulaire d'un permis de résidence étaient les conditions à remplir. Pour ces emplois, il est assigné aux réfugiés un mentor et pendant leur service, ils peuvent acquérir une expérience professionnelle et se familiariser avec la culture d'entreprise. Il leur est inculqué aussi des compétences transférables telles que PRINCE2, un cours en gestion de projets très reconnu. Ce projet pilote a, lui aussi, été une réussite: 50 % des participants ont trouvé un emploi permanent chez NS, les autres ont trouvé du travail ailleurs. Ce projet fait désormais partie de la stratégie de NS: chaque année, cinq de ces emplois sont créés. Ils font partie de la stratégie de diversité et d'insertion adoptée par NS.

3.8 Pologne

3.8.1 Entreprises

Les entreprises ferroviaires de Pologne peuvent être segmentées selon le type de propriété et le type de marché dans lequel elles opèrent. On distingue trois types de propriétaires en Pologne:

- Les entreprises publiques ou dont l'État est actionnaire majoritaire gèrent les lignes ferroviaires (par ex. PKP PLK), et assurent le transport de voyageurs (par ex. PKP Intercity) ou de marchandises (par ex. PKP Cargo). Des conventions collectives distinctes fixent désormais les conditions de travail au sein de chacune de ces sociétés.
- Les entreprises ferroviaires détenues par les autorités régionales assurent le transport des voyageurs dans les régions (par ex. Masovian Railways) ou dans les zones métropolitaines. Les conditions de travail dans ces entreprises sont similaires à celles des sociétés publiques.
- Actuellement, les entreprises privées assurent uniquement le transport des marchandises (par ex. DB Schenker Logistics). Les représentants des employés rapportent de grandes différences entre le Groupe PKP et les sociétés privées en matière de rémunération et de temps de travail. Dans les sociétés privées, le travail est orienté sur les tâches et les systèmes de rémunération sont simplifiés. Ces employeurs attendent de leurs salariés qu'ils soient plus polyvalents: par exemple, les conducteurs de train sont aussi des accrocheurs de wagons. En général, les sociétés privées ne disposent pas de conventions collectives.

3.8.2 Emploi

En 2012, plus de 33 000 individus étaient salariés dans le transport de marchandises (+0,35 point de pourcentage par rapport à 2011) et presque 25 000 (-3,66 points de pourcentage par rapport à 2011) dans le transport de voyageurs.⁴⁹ Ces dernières années, l'emploi a été réduit principalement pour ajuster le niveau et la structure de l'emploi aux tâches existantes liées aux besoins du marché en mutation: un nombre inférieur de voyageurs.

3.8.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

Le besoin de rationaliser l'emploi dans les fonctions administratives figure parmi les principaux problèmes auxquels les entreprises ferroviaires publiques sont confrontées. Par ailleurs, il faut rajeunir la main-d'œuvre exerçant les professions clés, recruter ou former des spécialistes disposant des compétences requises pour gérer les infrastructures modernisées et les nouveaux trains.

Les responsables RH interrogés au sein de deux entreprises ferroviaires ont indiqué qu'en 2014, pour la première fois depuis longtemps, le besoin de recruter de nouveaux salariés s'est fait ressentir.

En dépit des éléments non attractifs précédemment mentionnés concernant l'emploi dans le secteur ferroviaire, les sociétés n'ont pas de problèmes particuliers à trouver des salariés non spécialisés. La stabilité offerte par les entreprises publiques et surtout la disponibilité d'un emploi à temps plein attirent les femmes et les jeunes des communautés rurales ou des petites villes.

Les représentants RH ont cependant signalé des problèmes lors du recrutement de spécialistes tels que des ingénieurs de contrôle et des conducteurs de train. Plus de la moitié des 17 000 conducteurs de train en Pologne sont âgés de 46 et 60 ans et la moyenne d'âge est de 50 ans. En 2013, on estimait qu'il y aurait sous peu au sein du secteur un déficit de 3 000 conducteurs de train pour assurer la demande actuelle en services.⁵⁰

Pour le premier groupe, les salaires offerts par les entreprises ferroviaires ne sont pas compétitifs. Il existe une pénurie générationnelle de conducteurs de train. Des programmes de formation ont récemment été lancés pour juguler cette pénurie.

⁴⁹ Główny Inspektorat Pracy (2013), Bezpieczeństwo pracy na kolei, p. 34, disponible à l'adresse : http://rop.sejm.gov.pl/1_Old/opracowania/pdf/material70.pdf

⁵⁰ Główny Inspektorat Pracy (2013), Bezpieczeństwo pracy na kolei, disponible à l'adresse : http://rop.sejm.gov.pl/1_Old/opracowania/pdf/material70.pdf

De plus, on note quelques pénuries chez les responsables de train, contrôleurs de flux, ingénieurs en mécanique, ingénieurs en électronique et techniciens de signalisation. Des experts externes se sont exprimés sur les pénuries de chefs de projets qui manquent d'expérience pour gérer de gros investissements ferroviaires et projets de construction.

Pour les personnes interrogées, le roulement du personnel ne constitue pas un problème pour les entreprises ferroviaires polonaises car le travail dans le secteur est encore considéré comme une carrière à vie, surtout pour les travailleurs âgés.

3.8.4 Image et attractivité

La piètre image généralement associée au secteur ferroviaire en Pologne s'est améliorée progressivement ces dernières années. Cependant, de nombreux Polonais ne savent rien de la diversité du secteur ferroviaire et associent encore l'industrie ferroviaire aux Chemins de fer publics polonais (dès lors PKP). Par conséquent, l'image du Groupe PKP⁵¹ a une grande incidence sur la perception du secteur ferroviaire en général.

Pour débarrasser le secteur de la piètre image qui lui est associée depuis ces dernières années, le Groupe PKP s'est donné pour priorité d'améliorer le confort et la sécurité du client par une propreté impeccable, des gares et trains sécurisés, la vente de billets en ligne, et le Wi-Fi dans les gares et les trains. Entre 2011 et 2015, le Groupe PKP a amélioré sa performance en matière de: vitesse de déplacement, vente de billets en ligne, location d'espace dans les gares, et réduction de la dette nette et du nombre d'accidents ferroviaires. Depuis mars 2015 et pour la première fois depuis des années, le nombre de voyageurs a augmenté⁵². Au cours des deux dernières années, on a relevé un accroissement considérable de la satisfaction des clients. Pour transmettre ce message plus positif tiré des enquêtes auprès des clients, en 2015, PKP Intercity a lancé une campagne médiatique (télévision, radio, presse et Internet) visant à démarquer l'entreprise des autres sociétés ferroviaires de Pologne et améliorer son image publique⁵³.

Toutefois, le changement de l'image des entreprises ferroviaires ne se reflète pas encore dans les classements Randstad sur l'attractivité des employeurs. Quoique bien connue des Polonais, la société PKP n'est pas considérée comme un employeur de choix. Randstad publie seulement les noms des 20 premières entreprises considérées comme des employeurs attractifs et PKP n'en fait pas partie⁵⁴. De même, aucune entreprise ferroviaire ne figure dans le classement général Universum des (30 premiers) employeurs de rêve.

Les personnes interrogées ont toutes affirmé que le secteur n'est pas un employeur attractif en raison des salaires peu attractifs, de l'image négative des entreprises (bureaucratiques, inefficaces) et des conditions de travail difficiles dans l'ensemble. La profession et le type d'entreprise (type de transport et propriété) ont un impact sur le niveau des salaires, la stabilité de l'emploi et les conditions de travail.

3.8.5 Conditions de travail

Dans les entreprises publiques ou partiellement publiques, les conditions de travail sont régies par des conventions collectives, ce qui n'est pas le cas des sociétés privées.

Le salaire moyen offert dans le secteur ferroviaire est légèrement supérieur au salaire moyen en Pologne. Cependant, les personnes interrogées affirment à l'unanimité que les rémunérations varient en fonction de la profession et du poste des salariés. Les salaires des conducteurs de train rendent cette profession très attractive. La pénurie de conducteurs de train et la longueur de leur formation poussent les entreprises publiques et privées à se disputer ce groupe d'employés. Puisque le niveau des salaires dans le secteur public est fixe et ajusté par le taux d'inflation, cette concurrence tourne en général à la défaveur des sociétés publiques. Les salaires du personnel administratif ou des caissiers sont bien moins attractifs. Les rémunérations des chefs

⁵¹ Le Groupe PKP a été créé en 2001 suite au processus de restructuration de la société publique Polskie Koleje Państwowe [Chemins de fer publics polonais]. Le Groupe PKP compte plusieurs sociétés ferroviaires assurant le transport des voyageurs et des marchandises, la gestion des lignes ferroviaires, ainsi que les services destinés aux entreprises ferroviaires ou liés à la gestion des infrastructures ferroviaires (par ex. l'énergie, l'informatique, les formations, etc.).

⁵² Witold Orlowski, Michał Mazur, PwC (2015), Inwestycja w przyszłość Podsumowanie zmian w Grupie PKP w latach 2012-2015 http://pkpsa.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/inne/Prezentacja_PwC.pdf?_ga=1.207994768.34383834.1432749201

⁵³ Rynek kolejowy, Startuje kampania PKP za 10 mln zł. Zobacz film reklamowy, disponible à l'adresse: http://www.rynek-kolejowy.pl/55707/startuje_kampania_pkp_za_10_mln_zl_zobacz_film_reklamowy.htm

⁵⁴ Randstad ne fournit pas aux organismes externes (comme l'ICF) les résultats des entreprises spécifiques. Le Groupe PKP faisait partie des 150 entreprises classées et il dispose de ce rapport.

de projet d'infrastructures ferroviaires sont jugées compétitives par rapport au marché ou à d'autres secteurs (comme la construction).

Les avantages offerts actuellement sont moins nombreux qu'avant la scission des entreprises. Actuellement, les avantages varient selon les professions et peuvent comprendre:

- Des réductions de 99 % sur les billets ;
- Des congés supplémentaires ;
- Des suppléments de vêtements ;
- Des suppléments de charbon ;
- Un cofinancement des vacances des enfants ;
- Des actions en bourse ;
- Des systèmes de prise en charge médicale ;
- Des systèmes d'assurance ;
- Des cartes de sport.

Après l'accident survenu à Szczekociny en 2012⁵⁵ les entreprises ferroviaires ont commencé à offrir un suivi psychologique aux travailleurs affectés par des accidents sur les voies ferrées.

3.8.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

3.8.6.1 Stratégies de la part des entreprises

Le programme de coopération avec les écoles peut être considéré comme une bonne pratique. Ce programme a été lancé en 2011 avec un budget annuel de 150 000 euros. Chaque année, 300 élèves de 150 écoles décrochent des bourses. Le montant de la bourse dépend du niveau d'étude – de 72 euros en classe inférieure à 120 euros en dernière année d'étude.

Outre ce programme de bourse, PKP est en étroite collaboration avec 15 établissements scolaires d'enseignement secondaire qui forment des techniciens de transport ferroviaire et des techniciens de contrôle automatique du flux ferroviaire. PKP PLK propose à ces établissements:

- Des bourses pour les élèves ;
- Une garantie d'emploi pour les meilleurs élèves ;
- Un programme d'apprentissage ;
- Des centres de formation et des formateurs qualifiés.

⁵⁵ Deux trains de voyageurs avaient alors fait l'objet d'une collision frontale.

3.9 Slovénie

3.9.1 Entreprises

Le système des chemins de fer slovènes est géré par un groupe public: les Chemins de fer slovènes. Ce groupe comprend dix entreprises:

- Une entreprise de transport de marchandises (Tovorni promet, d.o.o.)
- Une entreprise de transport de voyageurs (Potniški promet, d.o.o.)
- Une entreprise de gestion des infrastructures (Infrastruktura, d.o.o.)
- Les Chemins de fer slovènes (Slovenske železnice, d.o.o.)
- Une société technique et de remorquage (Vleka in tehnika, d.o.o.) Une entreprise de construction des chemins de fer (Železniško gradbeno podjetje Ljubljana, d. d.)
- Une entreprise dédiée aux personnes handicapées (ŽIP, storitve, d.o.o.) ;
- FERSPED
- L'Institut de transport Ljubljana (Prometni inštitut Ljubljana)
- L'imprimerie des chemins de fer (Železniška tiskarna Ljubljana, d. d.)

3.9.2 Emploi

Le Groupe des Chemins de fer slovènes emploie au total 8 069⁵⁶ individus. 84 pour cent de ces salariés sont de sexe masculin et seuls 16 pour cent sont des femmes. Les entreprises comptant plus de 90 pour cent de travailleurs masculins sont: les infrastructures, le remorquage et la technique, ainsi que la construction de chemins de fer. Les femmes représentent plus de la moitié de la main-d'œuvre uniquement au sein de l'entreprise des Chemins de fer slovènes, où il existe plus de professions administratives et de bureau.

La majorité des salariés du Groupe des Chemins de fer slovènes ont entre 40 et 59 ans. Les jeunes représentent seulement 8 pour cent de la main-d'œuvre.

3.9.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

D'après les informations obtenues du service des ressources humaines, le Groupe des Chemins de fer slovènes n'a aucun mal à attirer les salariés potentiels. Cependant, d'autres parties prenantes notent aussi que cette attractivité actuelle est principalement due à la faible économie et au taux élevé de chômage en Slovénie depuis après la crise. En particulier, l'effondrement du secteur de la construction en Slovénie, les contrats temporaires et les salaires irréguliers dans les autres secteurs (comme le transport) rendent le secteur ferroviaire attractif.

Cependant, après la reprise économique, les avantages actuels de l'emploi au sein des Chemins de fer slovènes pourraient relativement diminuer. En fait, un acteur relève qu'avant la crise, l'entreprise avait du mal à recruter dans les régions proches de l'Italie, à cause de la proximité du marché du travail italien plus compétitif.

3.9.4 Image et attractivité

Le Groupe des Chemins de fer slovènes est actuellement attractif en Slovénie. Dans le passé, pendant la période de transition de l'économie slovène après l'indépendance du pays en 1991, l'image globale de l'entreprise était négative. L'entreprise réalisait des pertes, employait trop de travailleurs et utilisait des technologies vétustes. Depuis, elle a subi un processus de restructuration et environ 22 000 travailleurs ont été licenciés. Les technologies s'améliorent et la rentabilité est restaurée. Mais, selon l'un des acteurs consultés, par rapport aux autres pays, les infrastructures sont toujours vétustes et l'entreprise n'applique pas des stratégies modernes de RP comme c'est le cas dans certains autres pays européens.

⁵⁶ Au 31.12.2014

Les aspects les plus attractifs de l'emploi au sein des Chemins de fer slovènes sont présentés ci-après:

- Sécurité de l'emploi: les Chemins de fer slovènes offrent à leurs salariés des contrats sécurisés, à durée indéterminée.
- Rémunérations et avantages: les rémunérations et avantages sont compétitifs, surtout pour les professions ne nécessitant pas de grandes études (emplois opérationnels). Les salariés ont droit à divers suppléments au titre des professions réglementées et des conditions de travail difficiles. L'enquête Eurofound 2012 a révélé qu'en général, un paiement supplémentaire, offert en compensation des conditions de travail défavorables ou risquées, est plus fréquent en Slovaquie que dans les autres pays de l'UE.

3.9.5 Conditions de travail

D'après les acteurs, les conditions de travail et les normes sociales des salariés sont bonnes. Les syndicats de travailleurs assurent la sécurité sociale et économique de leurs membres. Les conditions de travail et les normes sociales sont fixées dans une convention collective dont la dernière révision remonte à 2007. Certains acteurs mentionnent aussi que les conditions de travail se sont améliorées ces dernières années, grâce à l'amélioration des technologies (ergonomie, optimisation des méthodes de travail, etc.).

L'entreprise propose des emplois compétitifs et sécurisés correspondant au type d'éducation nécessaire pour exercer ces professions. Le secteur n'a aucun mal à retenir les salariés et la plupart de ceux-ci espèrent travailler pour l'entreprise jusqu'à la fin de leur carrière.

3.9.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

Puisqu'il n'existe aucune difficulté spécifique de recrutement, aucune mesure n'a été mentionnée pour améliorer l'attractivité du secteur.

3.10 Espagne

3.10.1 Entreprises

Le secteur est dominé par l'opérateur public Renfe.

3.10.2 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

Alors que dans le passé, on avait du mal à pourvoir certains postes, notamment ceux nécessitant des qualifications supérieures spécifiques (ingénieurs, conducteurs, agents de vente et d'entretien), la situation actuelle est très différente en raison du nombre élevé de jeunes très qualifiés à la recherche d'un emploi.

De même, le pourcentage élevé de turnover du personnel ne constitue pas un problème particulier pour le secteur. En fait, Renfe n'a jamais ressenti le besoin d'appliquer des politiques de rétention du personnel, car ses salariés veulent rester. Cependant, si la situation globale du marché du travail devait changer, il est possible que l'entreprise rencontre des problèmes importants car son personnel est vieillissant (moyenne d'âge de 54 ans).

3.10.3 Image et attractivité

Les personnes interrogées considèrent que, dans l'ensemble, le secteur ferroviaire reste très attractif pour les demandeurs d'emploi pour deux principales raisons:

- L'expansion des infrastructures du réseau à grande vitesse (AVE) et la construction de véhicules ferroviaires associés, ainsi que l'utilisation accrue de cette ligne ;
- La stabilité de l'emploi offerte par le secteur ; un emploi dans le secteur public est très attrayant en termes de conditions de travail et de stabilité, surtout au regard du contexte difficile du marché du travail actuel.

En dépit du gel des salaires imposé par l'entreprise depuis les six dernières années et la diminution de la sécurité de l'emploi offerte par la société, dans le contexte actuel du marché du travail, l'emploi dans le secteur est encore jugé attractif.

3.10.4 Conditions de travail

La situation économique actuelle du pays et le processus de restructuration de l'entreprise au cours des dernières années ont eu un impact sur la perception qu'ont les salariés des aspects les plus et les moins attractifs de l'emploi dans le secteur ferroviaire. La stabilité offerte par le secteur public et le salaire ont toujours été les aspects les plus attractifs du secteur ; il en est toujours ainsi.

Un autre élément qui a gagné en importance ces dernières années est l'expansion et le développement de l'AVE. Étant le plus long réseau ferroviaire à grande vitesse d'Europe et le deuxième du monde, les opportunités de carrière dans ce domaine ne cessent de croître.

En termes d'aspects les moins attractifs du secteur, la situation dépend grandement du domaine. Par exemple, certains postes soumis à des rotations peuvent présenter des difficultés pour ce qui est de concilier vie privée et vie professionnelle.

Les personnes interrogées reconnaissent que, malgré le gel des salaires de ces dernières années, le niveau des salaires peut encore être jugé satisfaisant. Même si les nouveaux salariés démarrent avec des conditions plus précaires, avec notamment de faibles salaires et des contrats temporaires, ils ont pourtant une certaine assurance de devenir des travailleurs permanents, avec à long terme de meilleures conditions.

D'après la convention collective, l'entreprise doit consacrer une part de son budget aux questions sociales. En particulier, l'entreprise lance régulièrement des campagnes de prévention de certaines maladies (cancer, grippe, etc.) et fournit une assistance financière pour l'achat de lunettes ou de traitements dentaires.

3.10.5 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

Au regard de la situation actuelle du marché du travail, aucune mesure spécifique n'est jugée nécessaire pour améliorer l'attractivité du secteur.

3.11 Suède

3.11.1 Entreprises

Le secteur ferroviaire suédois peut être divisé en deux principaux sous-secteurs: les opérations (transport des voyageurs et des marchandises par train) et les infrastructures ferroviaires⁵⁷.

Deux principales entreprises opèrent dans le sous-secteur des opérations ferroviaires: SJ AB (transport de voyageurs) et Green Cargo (transport de marchandises). Elles ont été créées lors de la scission en 2001 de l'agence gouvernementale (Statens Järnvägar, SJ) en deux entreprises distinctes et indépendantes. Ces sociétés sont totalement publiques et opèrent sur l'ensemble du territoire suédois.

Depuis la déréglementation du marché ferroviaire suédois, plusieurs grandes entreprises sont entrées en lice. Par exemple, la société privée Transdev, jadis connue sous le nom de Veolia, gère plusieurs lignes ferroviaires à travers la Suède. Les autres opérateurs sont: Abellio, Arriva, DSB, Keolis, MTR, Stockholmståg et Tågkompaniet.

Fait remarquable, ces dernières années, SJ a perdu ses précédents droits d'exclusivité sur certaines lignes ferroviaires reliant les principales villes telles que Stockholm, Göteborg et Malmö. Ce fait a rendu le marché ferroviaire suédois plus attractif pour les concurrents.

En termes d'infrastructures ferroviaires, l'Autorité suédoise du transport (Trafikverket) est l'autorité gouvernementale en charge. L'Autorité suédoise du transport a été créée en 2010 après la fusion de plusieurs organismes publics de transport, dont l'Autorité ferroviaire suédoise (Banverket).

3.11.2 Emploi

Nous présentons ci-dessous une brève analyse des tendances en matière d'emploi chez trois des plus importantes entreprises ferroviaires.

Table 3.2 Tendances en matière d'emploi au sein des entreprises ferroviaires (ETP)

	2014	2013	2012	2011	2010
SJ	4.541	4.953	4.299	4.041	4.262
Green Cargo	2.002	2.122	-	-	-
Infranord	2.122	2.577	2.682	2.754	-

Source: http://www.sj.se/content/1/c6/17/66/09/SJ_Ars-och-hallbarhetsredovisning%202014.pdf; http://www.green-cargo.com/globalassets/documents/hallbar-utveckling/resultat-och-rapporter/gc_2014_sv_30-mars_final.pdf; http://www.infranord.se/Documents/Infranord_AR_2014.pdf

⁵⁷ Les infrastructures ont été séparées des opérations en 1988. Elles étaient initialement gérées par Banverket, une agence du secteur public.

Le tableau ci-dessus présente une image légèrement mitigée, avec des effectifs en hausse ou relativement stables jusqu'en 2013. À partir de 2013, on note une chute relativement importante des effectifs au sein des trois entreprises, surtout chez Infranord et SJ.

En termes de composition de la main-d'œuvre, la grande majorité des travailleurs de Green Cargo et d'Infranord sont des hommes, qui représentent 87 et 92 pour cent du personnel respectivement. La situation est légèrement différente chez SJ, où environ 40 pour cent des salariés sont des femmes.

L'âge des salariés est un défi majeur pour de nombreuses entreprises du secteur ferroviaire. Chez Green Cargo, par exemple, 59 pour cent de la main-d'œuvre ont 50 ans ou plus. Le pourcentage d'employés de moins de 30 ans était de 8 pour cent en 2014. De même, chez Infranord, 55 pour cent des salariés ont plus de 50 ans, tandis que seulement 20 pour cent ont 40 ans ou moins.

3.11.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

Au regard du profil d'âge de la main-d'œuvre actuelle, le besoin en travailleurs continuera de se faire sentir pour plusieurs professions, mais surtout concernant les conducteurs qualifiés.

En termes de besoins futurs en compétences, on note, comme dans plusieurs autres secteurs, une tendance vers plus d'autonomisation et de numérisation. Au sein du secteur ferroviaire, on continuera d'avoir besoin de techniciens et d'ingénieurs pour les «BEST» professions (chemin de fer, électricité, signalisation et télécommunications). En termes d'employés de bureau, et particulièrement pour les postes à responsabilités, on note dans certains cas un manque de candidats/travailleurs ayant une expérience spécifique dans le secteur ferroviaire. Cependant, cela n'est pas toujours négatif car l'expérience acquise dans d'autres secteurs peut apporter de nouvelles perspectives à l'industrie ferroviaire.

Après la déréglementation du secteur ferroviaire, la plupart des formations internes dispensées ont disparu. Par exemple, SJ formait en interne tous ses conducteurs. Mais, compte tenu de la concurrence accrue pour le recrutement des conducteurs de train, cette option n'est plus perçue comme une bonne utilisation des ressources.

L'externalisation des formations a entraîné une séparation entre l'offre des places de formation et la demande en conducteurs. Par conséquent, il est beaucoup plus difficile pour les entreprises ferroviaires d'influencer et de planifier l'offre future de conducteurs. En effet, ces dernières années, on a relevé des plaintes concernant le nombre insuffisant de conducteurs de train sortant des programmes de formation.

3.11.4 Image et attractivité

Les entreprises et salariés interrogés affirment que le secteur ferroviaire est attractif, car il offre un emploi stable et sécurisé, ainsi que des conditions de travail et un salaire relativement satisfaisants.

Ainsi, le secteur n'a généralement aucune difficulté à recruter (même si l'offre de conducteurs de train dépend du nombre de places de formation disponibles). De même, le secteur connaît un très faible pourcentage de turnover du personnel, qui reflète en partie la satisfaction des travailleurs du secteur.

L'attractivité du secteur ferroviaire est particulièrement forte pour le transports de voyageurs surtout auprès des conducteurs. D'après les personnes interrogées, l'emploi au sein des infrastructures est lui aussi généralement attractif, même s'il l'est moins que le trafic de voyageurs. Cette perception est en partie due à la nature physique du travail, mais aussi au fait que ce type de travail est moins bien connu que le trafic de voyageurs. Aussi, il est peut-être davantage nécessaire de promouvoir le travail dans les infrastructures.

Depuis le milieu des années 1990, le secteur ferroviaire en Suède connaît une très forte croissance du transport de voyageurs par rapport aux autres modes de transport⁵⁸. Par rapport au reste de l'Europe, la Suède compte aussi un important trafic de marchandises, qui représente 35 pour cent du transport terrestre. Ce chiffre contraste avec la moyenne européenne qui est de 17 pour cent⁵⁹.

⁵⁸ Commission européenne (2014), Quatrième rapport sur le suivi de l'évolution du marché ferroviaire

⁵⁹ Trafikanalys (2012), Godstransporter i Sverige http://trafa.se/PageDocuments/Rapport_2012_7_Godstransporter_i_Sverige.pdf

Pour améliorer l'efficacité et maintenir la croissance du secteur, le gouvernement suédois s'est engagé à investir 745 millions de couronnes suédoises dans l'entretien du réseau ferroviaire en 2015 et 1,87 milliard de couronnes suédoises chaque année à partir de 2016⁶⁰. Ces engagements sont assez supérieurs à ceux des années précédentes et soulignent la nécessité de promouvoir l'emploi au sein du sous-secteur des infrastructures ferroviaires.

En dépit de la croissance du secteur ferroviaire et des constants investissements dont il bénéficie, les syndicats relèvent que l'attractivité du secteur décroît. Cette baisse est en partie due aux nombreuses incidences des violences et menaces (verbales et physiques), ainsi qu'à l'intensification du travail en raison des efforts visant à moderniser et optimiser les entreprises ferroviaires.

En général, le secteur ferroviaire (activités de transport et gestion des infrastructures) est considéré comme proposant un salaire et des conditions de travail légèrement plus favorables que d'autres secteurs similaires. Par exemple, d'après l'organisation patronale Almega, le secteur ferroviaire paraît plus attractif aux demandeurs d'emploi que le secteur des transports en commun. De même, un des employés (chef de train) interrogés déclare que le salaire et les conditions de travail du secteur ferroviaire sont bien plus favorables que ceux de l'aviation, du temps où il y travaillait. Cette observation se fonde sur son expérience au sein de l'aviation.

3.11.5 Conditions de travail

Les salaires et conditions de travail fixées par le biais du processus de négociation collective jouent un rôle important dans la promotion de l'attractivité du secteur. Il existe deux principales conventions collectives nationales pour le secteur ferroviaire: l'une s'applique aux activités de transport ferroviaire (Spårtrafikavtalet) et l'autre aux infrastructures ferroviaires (Branschavtal Järnvägsinfrastruktur). Ces conventions fixent les normes minimales d'emploi pour presque tous les travailleurs du secteur.

Toutefois, plusieurs travailleurs mentionnent aussi la relative liberté et variation du travail comme des aspects attractifs. C'est le cas pour les personnes travaillant dans les opérations ferroviaires et les infrastructures ferroviaires.

Les horaires de travail sont généralement les aspects les moins attractifs de l'emploi au sein du secteur ferroviaire. Le travail dans les infrastructures ferroviaires implique beaucoup de travail de nuit et pendant les jours fériés. En effet, l'entretien et la réparation des infrastructures ferroviaires ont lieu uniquement lorsqu'aucun train ne circule, généralement après 2 h du matin.

Les salaires et conditions de travail au sein du secteur ferroviaire sont généralement jugés satisfaisants. Les salaires et conditions de travail des conducteurs de train sont depuis toujours plus favorables que ceux des autres salariés du secteur ferroviaire. Dans une grande mesure, cette donne reflète l'offre restreinte de conducteurs de train et la formation requise.

Les salaires et conditions de travail du personnel de bord et des agents d'entretien sont jugés relativement satisfaisants par rapport à de nombreuses autres professions d'entretien. La progression dans l'échelle des salaires est relativement rapide, ce qui n'est pas le cas dans d'autres professions d'entretien similaires. En conséquence, très peu d'employés travaillant dans les opérations ferroviaires quittent le secteur. D'après les syndicats et salariés interrogés, les salaires et horaires de travail sont généralement considérés comme les aspects les plus importants dans les conventions collectives.

Ces dernières années, les salaires et conditions de travail ont fait l'objet de plusieurs changements. Par exemple, l'âge de départ à la retraite de nombreux travailleurs a été repoussé à 65 ans (pour d'autres travailleurs plus âgés, il est resté à 60 ans). De même, les congés annuels de nombreux travailleurs ont été réduits. En conséquence, les conditions de travail sont devenues moins favorables par rapport à d'autres secteurs et ce changement a pu affecter l'attractivité du secteur.

Le nombre croissant d'employés potentiels a aussi entraîné davantage de variations dans les salaires, allant jusqu'à 20 pour cent dans certains cas⁶¹.

⁶⁰ <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2015/04/framtidsinvesteringar-for-fler-jobb-och-ett-mer-klimatsmart-samhalle/>

⁶¹ Lindgren Strömbäck, K. (2011) 'Avregleringen har gett sämre anställningsvillkor', in Sekotdningen, nr 4

3.11.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

Comme mentionné plus haut, il n'existe pas de réelles difficultés à recruter du nouveau personnel dans le secteur ferroviaire. Le principal problème est de former un nombre suffisant de conducteurs. Les entreprises travaillent donc en étroite collaboration avec les établissements d'enseignement pertinents. Cette difficulté devrait s'intensifier à l'avenir, car 59 % des conducteurs (embauchés en 2007) devraient partir à la retraite entre 2010 et 2025. En termes absolus, il s'agit de plus de 3 000 conducteurs. Le taux de départs à la retraite atteindra un pic entre 2015 et 2019, lorsque près de 1 100 conducteurs partiront à la retraite⁶².

De même, on ne relève aucun problème réel concernant la rétention du personnel. Les changements observés ces dernières années au sein de la main-d'œuvre sont pour la plupart dus aux départs à la retraite.

Le fait d'offrir une formation pratique aux étudiants remplissant les critères pour être conducteurs est un moyen efficace d'attirer les travailleurs, mais ne garantit pas la sécurité de leur emploi. En effet, on note des préoccupations selon lesquelles la formation pratique offerte n'est pas dispensée équitablement dans les entreprises ferroviaires.

3.12 Royaume-Uni

3.12.1 Entreprises

Les principaux employeurs du secteur sont Network Rail (qui gère les infrastructures) et les diverses entreprises de transport ferroviaire (TOC) détentrices des 16 franchises de transport de voyageurs (voir tableau ci-dessous).

Franchises ferroviaires au Royaume-Uni

Nom de la franchise
Essex Thameside
Thameslink, Southern und Great Northern
Southern
East Coast
Northern
TransPennine Express
East Anglia
South Western
West Midlands
West Coast
East Midlands
South Eastern
Wales & Borders
Great Western
Cross Country
Chiltern

Source: Rail Executive: Rail Franchise Schedule (publié en novembre 2015)

⁶² <https://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/jarnvag/marknadsovervakning/utbildningsanordnare-inom-jarnvagsmarknaden-2012.pdf>

3.12.2 Emploi

L'industrie ferroviaire au Royaume-Uni emploie plus de 200 000 personnes, des conducteurs de train au personnel de gare, en passant par les personnes chargées de gérer et d'entretenir les 20 000 miles de voie ferrée que compte le réseau.

3.12.3 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre

Des changements ont été opérés dans la façon dont les clients décident d'interagir avec les prestataires de services, ce qui impacte le secteur ferroviaire. Par exemple, les clients désirent acheter leurs billets en ligne, et utiliser des cartes à puce ainsi que des méthodes de paiement sans contact. Ces mutations modifient les aptitudes et compétences nécessaires au sein du secteur et soulignent le besoin de recruter davantage de professionnels du marketing et de l'informatique. Ces tendances ont aussi une incidence sur la future configuration matérielle des gares et des trains, dont la mise en œuvre prendra un certain temps.

Objets de nombreuses polémiques au Royaume-Uni ces dernières années, des trains sans conducteur sont actuellement utilisés sur le Docklands Light Railway dans le sud-est de l'Angleterre. L'impact de l'avènement des trains sans conducteur sur les qualifications requises ne devrait pas être significatif dans un futur proche. L'usage généralisé des trains sans conducteur nécessitera d'importants investissements dans l'infrastructure et l'opinion du public à ce sujet n'est pas encore clarifiée. Il est probable que des préoccupations sécuritaires soient évoquées, surtout sur les itinéraires longs et rapides.

Les trains sans conducteur et les améliorations technologiques qui y sont associées représentent néanmoins un défi à long terme et une opportunité pour le secteur ferroviaire. L'usage de ces technologies peut offrir des opportunités d'amélioration de l'efficacité énergétique et de réduction de la durée des trajets.

D'autres avancées technologiques entraîneront une déspecialisation de la profession de conducteur de train. À titre d'exemple, citons le freinage automatique du train qui empêche de violer les signaux d'arrêt.

On note aussi quelques changements liés aux modèles économiques des prestataires et fabricants du secteur ferroviaire. Les nouveaux trains qui seront introduits au Royaume-Uni à l'avenir pourraient bénéficier d'un contrat «construction et entretien». Ainsi, les nouveaux trains (dont plusieurs seront construits à l'étranger) seront aussi entretenus par leur fabricant, éliminant ainsi les emplois d'entretien pour ces entreprises au Royaume-Uni. Cette mesure vise à réduire le coût et le risque pour les entreprises exploitantes. Mais elle réduira aussi les compétences existantes au Royaume-Uni, avec d'éventuelles conséquences pour l'avenir.

3.12.4 Perception et attractivité

L'attractivité du secteur ferroviaire au Royaume-Uni est déterminée par plusieurs facteurs clés, notamment:

D'abord, la perception du secteur ferroviaire dans les médias est que les trains sont bondés et n'arrivent pas à l'heure. Il y a aussi une perception selon laquelle les tarifs, déjà trop élevés, sont régulièrement revus à la hausse (à un taux supérieur au taux d'inflation). Telles sont là les opinions le plus souvent rapportées, notamment par la presse écrite britannique.

La perception que l'industrie ferroviaire se porterait mieux si elle était rendue publique. Des études montrent régulièrement qu'une majorité du public soutient un retour à la nationalisation du secteur ferroviaire (par exemple, d'après l'enquête YouGov 2014, 68 ⁶³ du public a affirmé être en faveur d'un retour à la nationalisation de l'industrie ferroviaire). Voici les arguments les plus utilisés par le public à cet effet: les chemins de fer auraient des comptes à rendre au contribuable, les tarifs baisseraient probablement et dans l'ensemble, l'exploitation du secteur serait plus rentable⁶⁴.

Il existe aussi une perception selon laquelle la fiabilité et l'action industrielle constituent des problèmes. C'est le cas notamment pendant les mois d'automne, lorsque des feuilles tombent sur les voies ferrées, causant de fréquents retards qui mettent le public en colère. De plus, il existe une perception publique selon laquelle l'industrie est plus sujette aux grèves que d'autres secteurs.

⁶³ <https://yougov.co.uk/news/2013/11/04/nationalise-energy-and-rail-companies-say-public/>

⁶⁴ <https://yougov.co.uk/news/2014/05/11/why-do-people-support-rail-nationalisation/>

Toutes les évolutions et la couverture médiatique du secteur ont un impact sur la perception qu'a le public de l'industrie. Les différences constatées dans la perception publique des diverses entreprises semblent peu importantes au Royaume-Uni. Peut-être est-ce imputable au fait qu'il n'existe aucun fournisseur dominant comme cela a été le cas au Royaume-Uni dans le passé, et comme c'est toujours le cas dans d'autres pays européens.

En dépit des problèmes soulevés ci-dessus, l'image globale du secteur est toujours attractive pour ceux qui y travaillent. Les salaires relativement satisfaisants et la sécurité de l'emploi jouent un rôle central dans cette évaluation. Il importe de noter que les alternatives offrent une sécurité moindre (malgré les salaires plus élevés offerts dans certaines professions de l'industrie automobile, par exemple).

Pour certains métiers, d'autres secteurs peuvent être plus attractifs en matière de rémunération et d'identification de certains profils des professions. C'est le cas de l'industrie automobile pour les ingénieurs. Concernant les ingénieurs, on note des pénuries de candidats qualifiés dans plusieurs secteurs au Royaume-Uni. C'est là une profession qui traditionnellement a du mal à attirer les étudiante⁶⁵. Ainsi, on constate que très peu de femmes occupent des fonctions d'ingénierie au Royaume-Uni.

Cette comparaison avec d'autres secteurs varie considérablement selon les régions, ce qui constitue un problème généralisé du marché du travail au Royaume-Uni. La prévalence des sièges sociaux et dépôts ferroviaires dans le Sud-Est implique une forte concurrence pour la main-d'œuvre dans cette région, par rapport à d'autres régions. Les entreprises ferroviaires ont ainsi adopté différentes stratégies d'emploi pour les métiers pouvant être facilement transférés vers d'autres secteurs. Le recours accru aux agents temporaires de nettoyage dans le Sud-Est en est la conséquence. Il a permis de réduire les coûts de l'emploi et les coûts de recrutement dans un contexte de turnover du personnel élevé.

3.12.5 Conditions de travail

L'attrait des conditions de travail varie selon le poste concerné et parfois d'une entreprise à l'autre. Dans l'ensemble, cependant, les conditions de travail et les normes sociales au sein du secteur sont perçues comme légèrement moins favorables pour les nouvelles recrues qu'elles ne l'étaient il y a 10 ou 20 ans. Le traitement global appliqué au sein du secteur est une proposition attractive par rapport à d'autres secteurs.

En considérant le long terme (15-20 ans), on relève d'importantes réductions du nombre d'employés dans le secteur. Le modèle de franchise a laissé certains postes vacants et/ou provoqué le recours aux contrats temporaires, ainsi qu'aux travailleurs intérimaires (voir l'exemple cité plus haut). La nature du modèle de franchise requiert la suppression d'un grand nombre de métiers vers la fin du contrat de franchise afin de réduire les coûts et responsabilités y afférents.

Pour les syndicats, le recours aux travailleurs temporaires (embauchés par le biais d'agences d'intérim) n'accorde pas à ces employés des conditions viables, notamment les congés payés, similaires à celles des travailleurs permanents. Cette mesure a un réel impact sur la réduction des conditions de travail et des normes sociales proposées dans l'industrie. En outre, on note des effets potentiellement négatifs, car la mesure peut saper le moral du personnel existant qui exerce les mêmes fonctions que les salariés temporaires.

Toutes les personnes interrogées admettent que le travail posté est un aspect majeur qui réduit l'attrait du secteur pour certains demandeurs d'emploi. C'est surtout le cas des équipes du soir, de nuit ou du week-end, ces moments où les membres de la famille et les amis ne sont pas au travail ni en cours.

Les aspects positifs de la rémunération et des conditions de travail au sein du secteur sont: la pension disponible, les congés payés et les indemnités maladie. Il a aussi été noté qu'en général, les augmentations de salaire accordées au sein du secteur sont élevées par rapport à d'autres secteurs. Par exemple, dans les années 1980, le salaire moyen d'un conducteur de train au Royaume-Uni était similaire à celui d'un enseignant. Aujourd'hui, les conducteurs de train perçoivent un salaire bien plus élevé.

Historiquement, les conducteurs du secteur ferroviaire ont pu négocier de meilleurs salaires et conditions de travail que d'autres métiers. Les salariés de bureau travaillant aux sièges sociaux et le personnel d'appui, comme les agents de nettoyage, ne bénéficient pas des mêmes augmentations de salaire. Cette situation a

⁶⁵ En 2013, au Royaume-Uni, les femmes représentaient seulement 14 % des diplômés en ingénierie et 4 % uniquement des ingénieurs professionnels agréés et disposant d'un emploi. <http://www.wes.org.uk/sites/default/files/Easy%20Statistics%20Women%20in%20Engineering%202014%20V3.pdf>

entraîné des clivages entre les professions en matière de salaires et de conditions de travail, avec la conséquence que certains métiers se sentent moins liés à l'industrie que d'autres.

Les violences des voyageurs posent un problème qui affecte les conditions de travail du personnel de bord. Les entreprises ferroviaires tentent depuis un certain temps d'encourager les gens à signaler les cas de violence et de menaces de violence, et ont pris des mesures de formation visant à aider le personnel à gérer ces situations. Ainsi, la question de savoir si ce sont les signalements ou les violences qui augmentent est au cœur d'un débat ouvert. Le problème demeure et continue d'affecter les conditions de travail du personnel de bord du secteur.

3.12.6 Stratégies visant à améliorer l'attractivité

Si les problèmes de réputation de l'industrie peuvent être résolus, les personnes interrogées jugent les aspects de base attractifs, plus attractifs que les alternatives disponibles aux personnes ne désirant pas travailler au sein du secteur ferroviaire. Ces facteurs attractifs sont:

- un bon salaire (par rapport au même métier exercé dans une autre industrie) ;
- un emploi sûr, car même lorsque les contrats de franchise touchent à leur fin, les fonctions sont encore requises ;
- des pensions satisfaisantes par rapport à d'autres industries.

Certains développements du secteur ferroviaire sont jugés attractifs par les demandeurs d'emploi (surtout les jeunes diplômés des filières techniques), notamment:

- Les importants investissements consacrés aux nouveaux projets (gare de Reading, gare de Birmingham New Street, gare de Kings Cross, gare de London Bridge). Ces développements aboutissent à une impression de masse critique et d'industrie en pleine croissance.
- L'importance (personnelle et professionnelle) accordée par les gens à une industrie «verte» qui s'engage de plus en plus à fournir des solutions de transport durables et à réduire l'empreinte carbone.

De plus, il existe de nombreuses initiatives visant des groupes spécifiques.

Le secteur ferroviaire au Royaume-Uni propose divers programmes d'apprentissage destinés aux jeunes. Le secteur a aussi collaboré avec le gouvernement britannique dans le cadre du nouveau projet Apprentice Trail Blazer (Pionnier de l'apprentissage). Il s'agit de mettre au point des programmes qui garantissent l'application de normes strictes en matière de formation. Par exemple, les programmes d'apprentissage pour opérateurs techniques ferroviaires et de techniciens ferroviaires ont été approuvés en mars 2015.

Une académie nationale de formation aux métiers des chemins de fer a aussi été créée. Cette académie a été mise en place en réponse à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée concernant environ 8 000 personnes sur les dix prochaines années. Ladite pénurie sera due à des facteurs tels que les progrès technologiques relatifs au matériel roulant, le vieillissement de la main-d'œuvre, l'importance des investissements et la croissance de l'industrie.

Un accord innovant conclu entre la National Skills Academy for Rail Engineering (NSARE) et le Department for Business, Innovation & Skills (BIS) avec le soutien du Department for Transport (DfT) a permis de réunir les fonds nécessaires à la construction du NTAR, dont 50 % ont été apportés par Siemens. L'accord de financement équitable (50/50) ouvrira 50 % de la capacité de formation de l'académie à l'industrie britannique dans son ensemble et le reste des capacités sera réservé aux employés de Siemens dans le secteur ferroviaire.

3.12.6.1 Stratégies d'entreprise

Les entreprises ferroviaires britanniques ont effectué un travail d'envergure ces dernières années pour améliorer l'image du secteur auprès du grand public. Dans cette optique, elles ont amélioré leur communication sur diverses questions, notamment:

- les travaux d'entretien et de réparation requis ;
- la ponctualité et la fiabilité des services ;
- les investissements dans la sécurité et le confort du matériel roulant existant et
- les investissements dans la sécurité et la formation du personnel.

Pour attirer plus de femmes dans le secteur, Women in Rail est une initiative clé, mise au point par Angel Trains pour remédier à la sous-représentation des femmes dans l'industrie ferroviaire. L'entreprise a rejoint le comité de pilotage comprenant Bombardier, Clifford Chance, East Midlands Trains, ESG, Northern Trains et l'Office of Rail Regulation (ORR), afin de donner plus de visibilité aux femmes qui représentent 17,6 % des salariés du secteur. Women in Rail dispose d'un groupe fermé sur LinkedIn, organise régulièrement des rencontres et produit une lettre d'information trimestrielle. Après sa création, Women in Rail s'est donné trois priorités: réseautage/communications, mentorat et échanges avec les jeunes femmes. Women in Rail a créé un groupe de travail sur le mentorat, chargé de mettre au point un programme de mentorat au sein de l'industrie ferroviaire.

4 Image et attractivité des lieux de travail dans le secteur ferroviaire en Europe

Cette section commence par donner un aperçu de l'image globale du secteur auprès du public et dans les médias, puis analyse les perceptions de cette image parmi les salariés. Elle traite ensuite de l'impact de l'image du secteur sur l'attractivité des entreprises ferroviaires en tant qu'employeurs dans divers pays de l'UE. Les différences et similitudes entre les perceptions des aspects clés de l'attrait d'un employeur sont expliquées d'une génération à l'autre et les disparités entre les prestataires publics et privés sont mises en relief.

Les principaux résultats issus de cette section sont présentés ci-après:

- L'attractivité du secteur comme employeur est influencée par la perception publique de la qualité des services fournis (surtout par le plus important opérateur) qui, elle, est souvent définie à travers une couverture médiatique négative.
- Certaines différences signalées entre les perceptions internes et externes (perception interne positive, perception externe négative) peuvent avoir un impact sur le recrutement.
- Au-delà de ces aspects, l'attractivité est influencée par le contexte socioéconomique plus global (y compris la disponibilité d'emplois alternatifs), le contexte réglementaire, les conditions de travail spécifiques au secteur et à chaque entreprise et la qualité du dialogue social qui définit ces conditions.
- Il existe désormais des faits établis concernant des facteurs clés qui rendent certains employeurs et postes attractifs pour des groupes cibles (par exemple, les générations X, Y, etc.). Au rang de ces facteurs clés, l'on peut citer la sécurité de l'emploi, une rémunération appropriée, de bonnes conditions de travail, un emploi sérieux et la reconnaissance par les supérieurs. Il importe de comprendre que les aspirations vis-à-vis de l'employeur diffèrent en fonction du groupe d'âge, mais que la sécurité de l'emploi semble importante pour tous.
- Dans certains pays, le secteur est attractif alors que dans d'autres, non. Certains rencontrent des difficultés de recrutement malgré l'apparente attractivité. En définitive, le secteur est soumis à des facteurs qui vont au-delà de la perception générale et de l'attractivité.
- En termes d'attractivité justement, on note des disparités entre les prestataires publics et ceux du secteur privé. Dans certains pays, les prestataires publics sont perçus comme offrant des conditions de travail plus sûres et attractives, tandis que dans d'autres pays, les nouveaux prestataires privés sont jugés plus attractifs, en particulier parce qu'ils disposent d'un matériel roulant plus moderne et proposent (dans certains cas) de meilleurs salaires de base.
- Lorsque le secteur est attractif, cela est dû à plusieurs facteurs:
 - Sécurité de l'emploi
 - Rémunération satisfaisante
 - Opportunités de développement de carrière
 - Bonnes conditions de travail et climat positif au sein de l'entreprise
- Lorsque le secteur n'est pas attractif, cela est dû à plusieurs facteurs:
 - Manque d'investissement et de vision
 - Fréquents changements au sein des instances dirigeantes et profonde restructuration entraînant des licenciements et/ou des gels du recrutement
 - Insuffisance d'opportunités de développement de carrière
 - Conditions de travail difficiles (par ex. mobilité, travaux difficiles ou salissants, travail posté, etc.)

- Pour les recrutements externes, l'attractivité dépend des postes à pourvoir et des régions de recrutement. Dans certains pays, les emplois dans le secteur sont considérés comme plus attrayants (en matière de rémunération et de conditions de travail) que dans d'autres secteurs. Toutefois, dans la plupart des pays, d'autres secteurs sont jugés plus attractifs, en particulier pour les travailleurs très qualifiés et recherchés, tels que les ingénieurs.

4.1 Attractivité globale du secteur et des entreprises ferroviaires comme employeurs

L'attractivité du secteur ferroviaire comme employeur est déterminée par plusieurs facteurs, notamment:

- La perception qu'a le public du secteur, influencée par les performances des entreprises ferroviaires comme prestataires de services. Cette donne est influencée par le cadre socioéconomique et réglementaire plus global dans lequel opèrent ces entreprises.
- Les perceptions varient en fonction de plusieurs facteurs:
 - la nature spécifique de la fonction exercée dans le secteur ferroviaire ;
 - la nature de chaque entreprise du secteur ferroviaire.

Cette section commence par présenter les opinions relatives à l'image et à l'attractivité globales du secteur ferroviaire, tel que perçu par le public et les salariés du secteur. Elle traite ensuite de l'attractivité de l'emploi au sein des entreprises ferroviaires par rapport à d'autres secteurs. De plus, la présente section explore l'importance relative de nombreux problèmes qui affectent l'attrait des emplois dans le secteur ferroviaire. Cette section s'achève sur une évaluation critique des principaux résultats qui pourraient permettre d'améliorer l'attractivité du secteur.

Les arguments présentés se fondent sur des données tirées des enquêtes réalisées auprès des salariés, apprentis et étudiants/élèves, ainsi que des entretiens menés avec des parties prenantes dans le cadre de cette étude. Ils sont traités dans le contexte des publications existantes, des débats et des conclusions des ateliers organisés pour alimenter cette étude. Il convient de garder à l'esprit que les résultats des enquêtes ne sont aucunement représentatifs et, dans la plupart des pays, se fondent sur un nombre relativement limité de réponses.

4.1.1 La perception qu'a le public des services fournis par les opérateurs nationaux détermine l'image du secteur.

L'attractivité des entreprises ferroviaires **dépend de la perspective (interne ou externe) sous laquelle on les considère**. Les données collectées pour cette étude par des entretiens avec des représentants des employeurs et des experts de l'industrie révèlent que le grand public a tendance à confondre **l'image des entreprises ferroviaires comme prestataires de services et comme employeurs**.

Dans ce contexte, les études de satisfaction client peuvent servir d'indicateurs de l'attractivité du secteur. Créé en 2013, l'indice de satisfaction des gares ferroviaires et des voyages en train prend en compte les aspects suivants:

- Gares ferroviaires:
 - Informations sur les horaires
 - Facilité d'achat des billets
 - Mécanismes de réclamations
 - Propreté et entretien

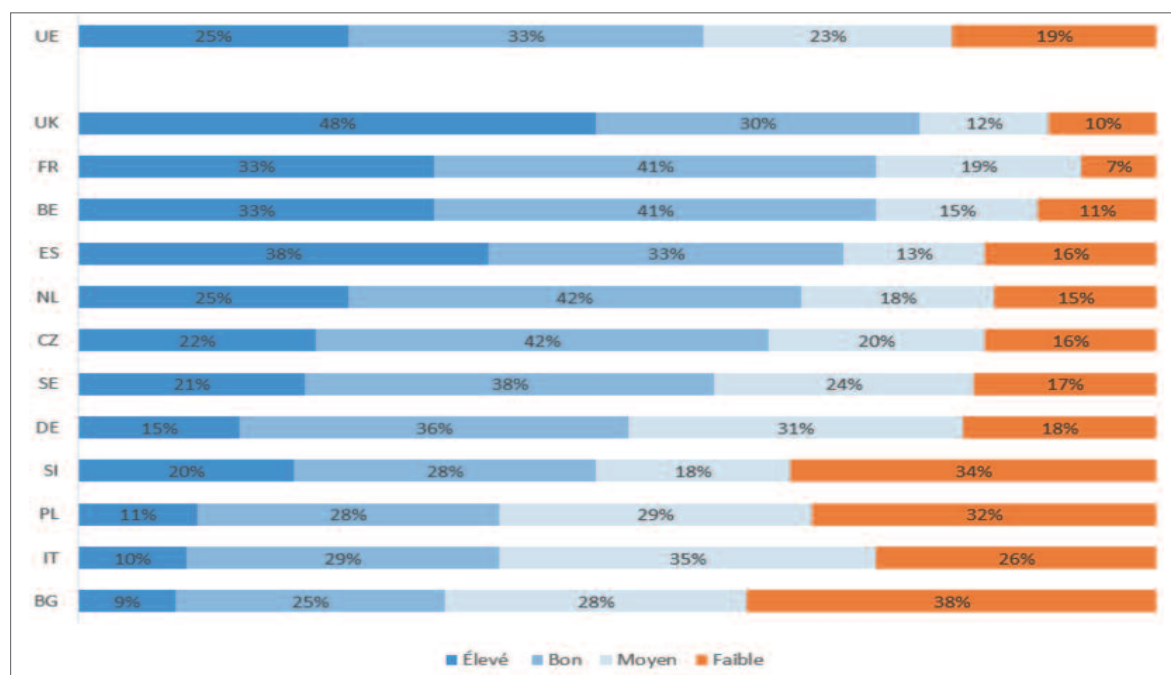
- Voyages en train:
 - Fréquence des trains
 - Ponctualité et fiabilité
 - Disponibilité des billets directs
 - Fourniture d'informations
 - Disponibilité du personnel
 - Propreté et entretien
 - Accès aux trains des vélos/motos

L'indice regroupe les pays suivant quatre niveaux de satisfaction:

- Élevé: les répondants sont satisfaits sur neuf à onze aspects de leur expérience de voyage.
- Satisfaisant: les répondants sont satisfaits sur six à huit aspects.
- Moyen: les répondants sont satisfaits sur trois à cinq aspects.
- Faible: les répondants sont satisfaits sur deux aspects ou moins.

Les pays soumis à une étude approfondie et se hissant en haut de l'indice de satisfaction sont le Royaume-Uni (78 %), la France et la Belgique (74 %) et l'Espagne (71 %). En effet, plus de deux répondants sur trois y ont jugé leur niveau de satisfaction «élevé» ou «satisfaisant». À l'opposé, les répondants de Bulgarie (34 %), d'Italie (39 %) et de Pologne (39 %) ont eu les plus mauvais classements de l'indice de satisfaction.

Figure 4.1 Indice de satisfaction concernant les gares ferroviaires et les voyages (2013)



Source: Eurobaromètre Flash 382a

4.1.1.2 Les médias, et de plus en plus les réseaux sociaux, contribuent à forger la perception qu'a le public du secteur.

L'attractivité du secteur est aussi grandement influencée par la perception du secteur ferroviaire relayée par les médias en matière de fiabilité et de qualité globale des services fournis. Les revues de presse montrent que les opérateurs ferroviaires font l'objet d'une couverture médiatique seulement en cas de situations affectant l'expérience des clients: accidents, grèves annoncées, importants retards et interruptions de service (ou augmentations des tarifs). Cette tendance entraîne une prédominance de «mauvaises nouvelles» et non de «bonnes nouvelles», puisque les services ponctuels et le bon rendement n'attirent pas l'attention des mé-

dias. L'usage accru des réseaux sociaux a intensifié de diverses façons cette «culture de la négativité» et les entreprises doivent de plus en plus disposer de savoir-faire dans la gestion de ces outils. Par exemple, aux Pays-Bas, les clients sont prompts à exprimer leur mécontentement sur les réseaux sociaux. Ils font ainsi du principal prestataire la marque la plus mentionnée sur les réseaux sociaux, dans des messages aux avis plus souvent négatifs que positifs.⁶⁶ La prévalence de ces «nouvelles négatives» est aussi démontrée par une revue médiatique faite du secteur en République tchèque (voir encadré ci-dessous).

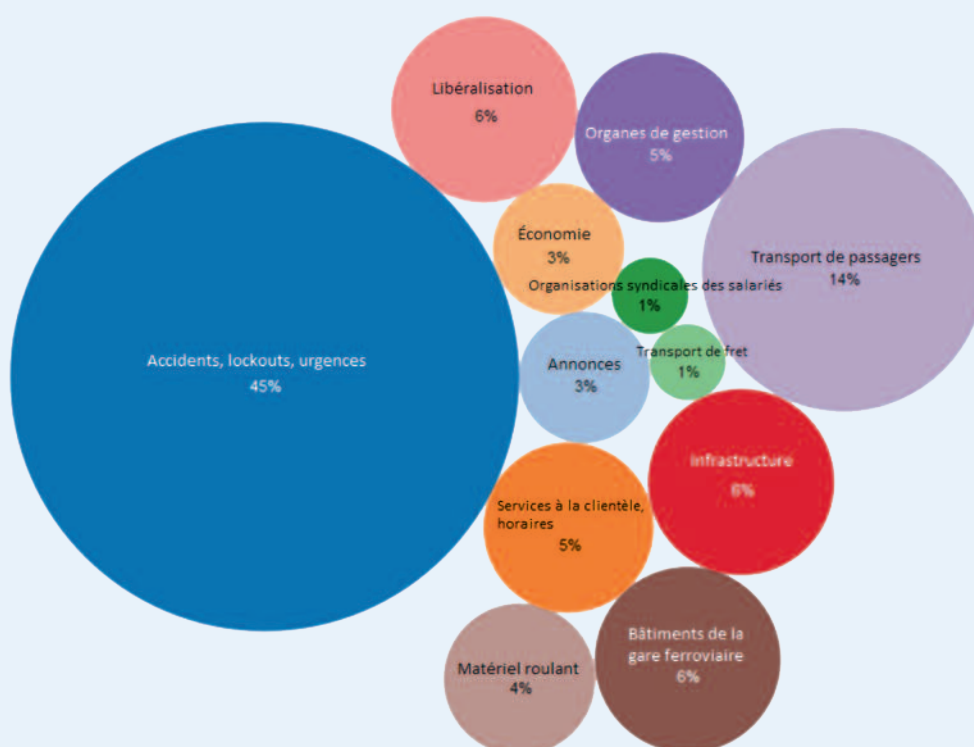
Box 1

Revue médiatique des chemins de fer en République tchèque

Une analyse de la couverture du secteur en 2014 par la presse nationale a été effectuée. Cette analyse a pris en compte les types de couverture suivants : accidents, contre-grèves, urgences, changements liés au transport des voyageurs, évolutions de la construction des gares ferroviaires, développement des infrastructures (modernisation et débats liés aux corridors à grande vitesse), achat de nouveau matériel roulant, libéralisation du marché ferroviaire (appels d'offres), modifications de service (modification des horaires), évolutions liées au fret, évolutions des instances juridiques et managériales concernées par l'industrie ferroviaire, annonces de week-ends spéciaux, activités historiques (moteurs à vapeur), violence contre le personnel des chemins de fer et économie des entreprises ferroviaires (informations relatives au résultat).

Le résultat de cet exercice de surveillance est présenté ci-dessous ; il illustre la ventilation des 7 107 articles selon le principal thème traité.

Couverture médiatique entre mai et décembre 2014



Cet exercice donne une indication de l'image du secteur ferroviaire dans les médias tchèques. Les points clés ci-après ressortent clairement :

- Environ 50 % des actualités contiennent un message négatif.
- La plupart des actualités négatives traitent d'accidents graves ou évités de justesse, de pertes de vies humaines ou de quasi-accidents.
- D'autres actualités ont souvent une tournure négative, par exemple la concurrence dans le secteur ferroviaire est désignée par l'expression « guerre sanglante ».

Une revue de 2011 réalisée par Lee et al⁶⁷ sur la conception d'annonces publicitaires de recrutement et de la publicité relative à une entreprise montre que la publicité négative et des attitudes moins favorables envers une organisation mettent en péril ladite organisation et peuvent interférer et ruiner sa campagne de recrutement. Face à une publicité négative, les auteurs recommandent d'utiliser **une annonce de recrutement dé-taillée visant à améliorer l'attractivité de l'organisation pour les candidats.**

Les répondants consultés dans le cadre de cette étude soulignent que l'attractivité de chaque entreprise dépend de **sa visibilité auprès du grand public.** En général, les entreprises les plus visibles attirent l'attention des médias qui se contentent alors de signaler les aspects négatifs, plutôt que de relayer les nouvelles positives. Les entreprises assurant le fret ferroviaire ou l'entretien des voies ferrées opèrent en général loin du regard des gens et, ainsi, paraissent relativement neutres en termes d'attractivité.

La propriété des entreprises ferroviaires (sociétés publiques ou parapubliques, par opposition aux sociétés privées) et le cadre réglementaire plus global ont aussi un impact sur la perception qu'a le public de ces sociétés. Les entreprises dont l'État est le principal ou l'unique actionnaire ont tendance à être plus examinées par le public. De plus, les répondants d'Allemagne, de Bulgarie, des Pays-Bas, de Pologne et de République tchèque ont relevé l'importance du contexte politique qui crée les conditions pour une croissance et une modernisation du secteur et des entreprises étatiques.

4.1.2 Influence de la perception du public sur l'attractivité du secteur

Dans le cadre de cette étude, des entretiens et un travail d'enquête ont été menés afin d'établir les facteurs d'attractivité du secteur ferroviaire.

Des entretiens avec les parties prenantes (dont les représentants des employeurs et des salariés, ainsi que d'autres experts de l'industrie), il ressort que l'image du secteur ferroviaire auprès du public est influencée par plusieurs facteurs de pertinence variable selon les pays, notamment:

- le niveau d'investissement et l'incidence sur la qualité et la durabilité des infrastructures et du matériel roulant ;
- la fiabilité et la ponctualité des services ainsi que la qualité du service aux clients et la convivialité des installations, également liées (en partie) à l'investissement et à la qualité de la gestion opérationnelle ;
- l'environnement réglementaire et son impact sur les expériences client ;
- l'impact de l'action industrielle et le niveau de compréhension par le public des raisons justifiant les actions menées.

L'enquête menée auprès des salariés dans le cadre de cette étude a montré **des perceptions mitigées du public en matière d'image du secteur ferroviaire.** En moyenne, presque la moitié (47 %) des salariés interrogés dans sept pays ont estimé que l'image qu'a le public du secteur est «négative» ou «très négative». Un peu plus d'un employé du secteur ferroviaire sur six (16 %) a estimé que l'attitude du public envers le secteur est positive ou très positive. Le métier de l'employé interrogé a évidemment un impact sur la perception du secteur: le personnel de bord et les conducteurs affirment, plus souvent que d'autres, que le secteur a une image très négative auprès du public.

Il a été demandé aux salariés d'évaluer l'image globale de l'emploi dans le secteur ferroviaire de leur pays. Les données présentées dans la Figure 4.2 montrent qu'une image relativement négative auprès du public correspond à une évaluation plutôt modérée de l'attractivité du secteur comme employeur et de l'image de l'entreprise par rapport à d'autres sociétés ferroviaires.

En matière de métier des répondants, **le personnel opérant à bord (conducteurs, équipage de bord) a tendance à avoir la perception la plus négative du secteur comme potentiel employeur.** Un conducteur de train ou personnel de bord sur quatre évalue l'attractivité de l'emploi dans le secteur comme plutôt ou très négative. Les salariés qui ne fournissent pas directement des services ont des opinions plus positives de l'attractivité de l'emploi dans le secteur. Plus de 40 % des salariés occupant des postes administratifs (48 %), de

⁶⁷ Lee, H. Hwang, M. Wang, L. Chen, P. (2011). Battage médiatique et attraction de candidats : étude relative au type de publicité et aux publicités de recrutement Journal africain du management Vol.5 (7), pp. 2734-2741

management/supervision (46 %), de régulation du flux (44 %), d'autres services d'appui (informatique/télécommunication) (43 %), d'autres fonctions (43 %) et d'entretien de l'infrastructure (41 %) estiment que le secteur ferroviaire est un employeur attrayant.

En matière de durée de l'emploi, **les salariés ayant une expérience de moins de 5 ans dans le secteur ont une perception plus positive dudit secteur.** Le pourcentage des personnes interrogées qui jugent l'image (très) positive est d'environ 10 points de pourcentage supérieur chez les salariés ayant moins de 5 ans d'expérience par rapport à ceux dotés d'une plus longue expérience professionnelle.

Les salariés ayant le plus grand nombre d'années de service (de 15 à 20 ans) ont une perception plus négative de l'image du secteur. Cette situation est certainement due au fait que le secteur ferroviaire a connu de profondes mutations ces dernières décennies, y compris dans l'environnement réglementaire et, dans certains cas, concernant les conditions générales de l'emploi. Ces changements ont fait naître chez les travailleurs plus anciens un sentiment de détérioration de l'environnement de travail. De même, nombre d'entreprises ferroviaires ont investi dans des technologies plus durables et des interactions plus proactives (et adaptées aux générations) avec les jeunes salariés. Elles ont ainsi potentiellement contribué à véhiculer parmi les jeunes travailleurs une image plus positive.

Les différences entre les générations sont plus notoires dans les résultats des enquêtes auprès des apprentis. Au sein de ce groupe, une plus grande frange affirme que l'image globale de l'emploi dans l'entreprise ou le secteur ferroviaire est positive (46 %), par rapport à ceux qui la trouvent négative (30 %). Un apprenti sur cinq pense que la perception du secteur par le public est plutôt neutre. Seuls 3 % des apprentis interrogés indiquent que la perception dépend de l'entreprise ou du métier.

Il importe aussi de noter qu'aucune preuve disponible n'a permis d'illustrer l'évolution des perceptions du secteur par le public au fil du temps. Par conséquent, il est difficile de dire si les perceptions se sont améliorées ou détériorées au fil du temps (et d'évaluer l'importance relative des facteurs susceptibles d'affecter ces mutations). De même, il n'a pas été possible d'analyser les réponses selon que les répondants travaillaient dans des entreprises ferroviaires privées ou publiques (en effet, trop peu de réponses ont été reçues des salariés travaillant dans des sociétés du secteur privé).

Figure 4.2 Perception du secteur ferroviaire



Enquête auprès des salariés (N=7509)
 Remarque: Pour la France, les résultats proviennent de 63 salariés ayant répondu au questionnaire envoyé par le biais des réseaux de syndicats.

4.2 Attractivité de l'emploi dans le secteur ferroviaire par rapport à d'autres secteurs

Comme évoqué précédemment, la perception et l'image qu'a le public du secteur constituent un facteur déterminant pour l'attractivité de l'emploi dans un secteur et la satisfaction liée au fait de travailler pour ce secteur ou une entreprise particulière. Cette section commence par décrire les facteurs qui déterminent l'attractivité de divers employeurs et la variation de ces facteurs selon les générations. Elle présente ensuite les opinions des apprentis et élèves vis-à-vis de l'attractivité. Puis, elle étudie le niveau de satisfaction des travailleurs concernant leur emploi et leur fonction dans le secteur (qui peuvent aussi influencer sur la probabilité qu'ils recommandent l'emploi dans le secteur à d'autres personnes). Ces éléments sont comparés à l'attractivité d'autres secteurs et la mesure dans laquelle tout mécontentement des travailleurs par rapport à leur poste actuel peut les amener à penser qu'ils seraient plus satisfaits en travaillant ailleurs.

4.2.1 L'attractivité d'un lieu de travail ne tient pas seulement aux avantages financiers.

On publie régulièrement des évaluations des lieux de travail considérés par les salariés comme les meilleurs endroits où travailler. Les critères existants sont largement reconnus⁶⁸ comme utiles pour comprendre la perception qu'a la main-d'œuvre de l'organisation. Le cadre le plus complet jamais élaboré à cet égard est utilisé pour le Best Companies Guide (Guide des meilleures entreprises). Les critères pris en compte dans cette évaluation sont les suivants:

- Leadership: l'image que les salariés ont du chef d'entreprise et des responsables
- Bien-être: la relation du personnel au stress et à la pression et la façon dont il concilie obligations personnelles et professionnelles
- Responsabilité sociale: la perception qu'a le personnel de la contribution des entreprises au développement de la société et de la communauté locale
- Développement personnel: effet perçu par le personnel des opportunités et défis liés à leur emploi
- Mon dirigeant: comment les salariés considèrent leurs supérieurs directs et les responsables avec qui ils travaillent au quotidien
- Mon entreprise: perceptions de l'entreprise par les gens qui y travaillent par rapport à ceux avec qui elle collabore
- Mon équipe: perception qu'ont les salariés de leurs collaborateurs immédiats
- Aspect équitable: degré de satisfaction du personnel en matière de salaire et d'avantages

Le niveau de prise en compte des entreprises ferroviaires dans ces études varie d'un pays à l'autre. Ceci démontre que ce type d'étude n'est pas mené systématiquement pour toutes les sociétés opérationnelles, mais requièrent plutôt des salariés qu'ils répondent ou soient encouragés à le faire. Ainsi, ces études donnent uniquement une indication de l'attractivité de certains employeurs.

Une revue de ces sources montre que les problèmes importants les plus cités par les salariés sont: le salaire versé par l'entreprise, le niveau de sécurité de l'emploi, la stabilité de la société (santé financière). Par ailleurs, ils mentionnent aussi des attributs de poste intéressants et une atmosphère conviviale (notamment de bonnes conditions de travail). Les employées soulignent que l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et la flexibilité du travail ont une plus grande importance pour elles que pour leurs collègues de sexe masculin.

⁶⁸ Voir par exemple : http://bestcompaniesguide.co.uk/about_us.aspx ; <http://fortune.com/best-companies/> et <http://features.thesundaytimes.co.uk/public/best100companies/live/template>; <http://www.palmaresemployeurs.com/>

4.2.2 Il existe des différences, mais aussi des similitudes surprenantes, dans les motivations des divers groupes d'âge.

Cette recherche s'intéresse aussi aux facteurs qui motivent les différents groupes (d'âge) à choisir une carrière ou un employeur spécifique. Il existe une documentation fournie à ce sujet, qui présente les différents facteurs reconnus importants par les individus de divers groupes d'âge.

L'encadré ci-dessous liste quelques éléments présentés et débattus au cours des ateliers organisés dans le cadre de ce projet. Il illustre les différences de priorités et les perspectives de trois générations distinctes (traditionalistes, enfants du baby-boom, générations X et Y). Il importe d'apprécier les différentes priorités motivant les divers groupes d'âge pour parvenir à concevoir des lieux de travail modernes qui répondent aux besoins de ces groupes. Les questions les plus importantes relevées dans cette étude étaient liées à la recherche d'un lieu de travail ouvert, stimulant et flexible, qui valorise la diversité.

Ces résultats sont d'un intérêt particulier pour cette étude, car les principaux décideurs des entreprises ferroviaires qui souhaitent attirer de jeunes travailleurs appartiennent à une autre génération, plus habituée à la hiérarchie et à travailler longtemps pour un même employeur.

Box 2

Gén Y - Qu'est-ce qui motive la génération du millénaire dans sa vie professionnelle ?		
Il existe actuellement une main-d'œuvre multigénérationnelle dotée de points de vue différents :		
Traditionalistes - 1925-1945 ■ Esprit d'équipe ■ Loyauté à l'organisation ■ Respect de l'autorité ■ Dévouement et sacrifice ■ Primauté du devoir sur le plaisir ■ Obéissance et respect des règles ■ Ordre d'âge et aspects connexes	Enfants du Baby-boom - 1946-1964 ■ Primauté de l'objectif ■ Optimisme ■ Addiction au travail ■ Esprit d'équipe ■ Allergie aux conflits ■ Développement personnel ■ Gratification personnelle ■ Intérêt pour l'argent ■ Intérêt pour les titres ■ Loyauté ■ Recherche de souplesse	Gén X - 1965-1979 ■ Savoir-faire technologique ■ Attitude positive ■ Primauté de l'objectif ■ Polyvalence ■ Vision globale ■ Autonomie ■ Juste un emploi ■ Souplesse ■ Environnement
Gén Y - 1980-2000  à l'horizon 2025 ————— 1980 1995 2010 2025 75% de la main-d'œuvre sera de la génération Y		

Gén Y - Pourcentage des plus grands mythes	
	Ce dont la Génération Y a besoin au travail... ■ Souplesse ■ Diversité ■ Défis ■ Ouverture aux idées nouvelles et aux innovations ■ Culture du travail d'équipe et relations positives avec les collègues ■ Mentorat et disponibilité pour répondre à leurs questions ■ Commentaires, appui et appréciation constants des supérieurs ■ Opportunités d'accroître les compétences et connaissances ■ Salaires attractifs ■ Équilibre entre vie privée et vie professionnelle

4.2.2.1 La satisfaction ou le mécontentement vis-à-vis de l'emploi dans le secteur ferroviaire ne se traduit pas forcément par la perception d'une carrière potentiellement mieux remplie dans un autre secteur

Les informations sur le niveau global de satisfaction des salariés et les facteurs clés qui influencent l'attractivité de l'emploi dans le secteur, tels que perçus par les salariés actuels, sont présentés à la section 5 du présent rapport. À ce stade, il importe de noter que dans la plupart des pays, les salariés sont satisfaits de leurs postes actuels dans le secteur et de leur employeur, et qu'ils pourraient recommander un emploi dans ce secteur à d'autres. Lorsqu'ils ne sont pas satisfaits, ils sont rarement enclins à penser qu'ils seraient plus heureux dans une autre industrie.

On leur a demandé **s'ils seraient plus heureux en travaillant dans un autre secteur** (voir la Figure 4.3). En moyenne, un peu moins d'un répondant sur trois (29 %) a déclaré que son niveau de satisfaction serait moindre s'il travaillait dans un autre secteur. Un employé sur quatre (24 %) a affirmé que son niveau de satisfaction serait le même dans un autre secteur et 18 % des salariés interrogés pensent qu'ils seraient plus heureux dans un autre secteur.

La plus importante différence entre les hommes et les femmes en matière de perception de la satisfaction au travail a été observée en Europe de l'Ouest. Dans ces pays, les hommes sont plus enclins que les femmes à imaginer leur satisfaction plus élevée dans un autre secteur (+12 points de pourcentage de différence entre les hommes et les femmes) ou moins grande (+9 points de pourcentage). Les hommes sont seulement 1 % de plus à penser qu'ils seraient mieux dans un autre secteur, et 5 % de plus à affirmer qu'ils seraient moins satisfaits.

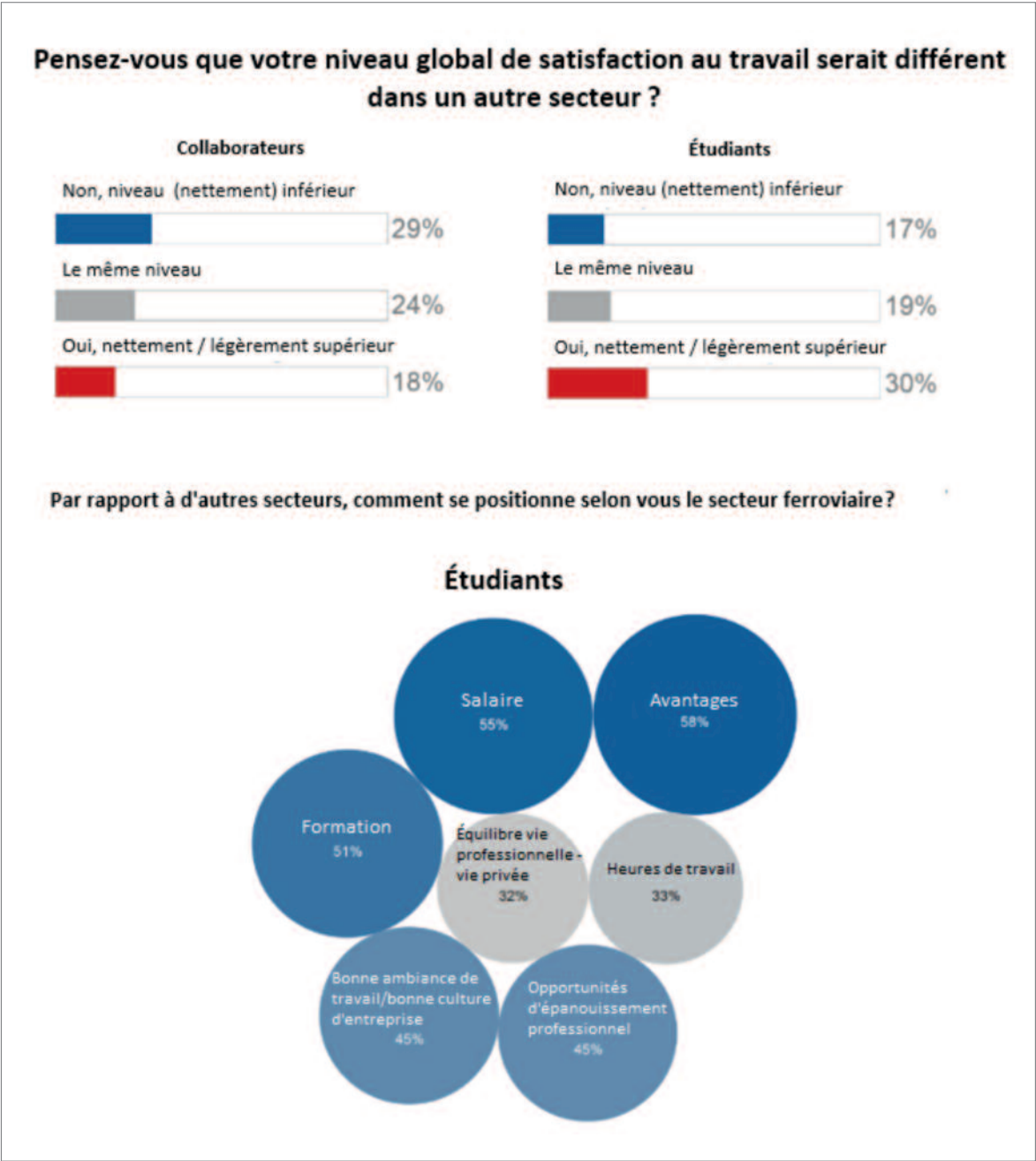
Parmi les jeunes salariés, une grande frange affirme que son niveau de satisfaction serait moindre dans un autre secteur (40-45 %). De même, les salariés d'Europe de l'Ouest qui travaillent dans le secteur depuis 15-20 ans sont plus enclins à penser qu'ils seraient moins heureux dans un autre secteur. Ce constat doit être replacé dans le contexte des autres résultats rapportés plus haut, selon lesquels les anciens salariés sont moins satisfaits dans l'ensemble par leur travail dans le secteur. En revanche, ceci ne se traduit pas par l'idée qu'ils seraient plus heureux dans un autre secteur.

Dans divers types de métiers, les salariés sont plus nombreux à affirmer que leur niveau de satisfaction dans un autre secteur serait moindre.

Il a aussi été demandé aux étudiants et élèves d'évaluer l'attractivité du secteur ferroviaire par rapport à d'autres et de justifier leurs réponses. Un tiers (30 %) des étudiants et élèves interrogés considèrent que leur niveau de satisfaction serait plus élevé dans un autre secteur et 17 % affirment qu'ils seraient moins heureux dans un autre secteur. Interrogés sur les aspects particuliers du secteur ferroviaire qui étaient plus attractifs par rapport à d'autres secteurs, les étudiants et élèves ont mentionné: les avantages (58 % des répondants), le salaire (55 %) et la formation et l'enseignement (51 %). Voir la Figure 4.3 pour plus de détails.

Cependant, les nouvelles recrues potentielles du secteur risquent de percevoir l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et les horaires de travail comme des aspects négatifs du secteur ferroviaire par rapport à d'autres.

Figure 4.3 Comparaison du secteur ferroviaire avec d'autres secteurs



Étudiants (N=856)

Salariés (N=7 509)

Remarque: Pour la France, les résultats proviennent de 63 salariés ayant répondu au questionnaire envoyé par le biais des réseaux de syndicats.

4.2.2.2 L'attractivité perçue des autres secteurs dépend du métier, du pays et de la région.

Comme indiqué ci-dessus, la concurrence et l'attractivité des autres secteurs peuvent jouer un rôle important en matière de recrutement, surtout concernant certaines professions. En **Allemagne**, on a noté que pour certains métiers, les **salaires** étaient plus élevés dans d'autres secteurs (tels que l'industrie automobile, concernant les ingénieurs). Par conséquent, le secteur est concurrencé par d'autres secteurs qui pourraient être plus attractifs d'un point de vue financier. Tel est notamment le cas de certaines régions du pays caractérisées par un marché du travail peu dynamique et une concentration relativement élevée d'employeurs alternatifs. Cependant, le secteur ferroviaire et, en particulier, les sociétés telles que la DB qui disposent d'une «convention collective démographique» peuvent compenser les éventuelles différences de salaire avec une plus grande sécurité de l'emploi, à laquelle tous les groupes d'âge tiennent beaucoup.

En **Bulgarie**, l'attractivité relative des autres secteurs se manifeste par un plus fort intérêt vis-à-vis des formations disponibles. La plupart des professions du secteur ferroviaire (ingénieurs, conducteurs de train, mécaniciens, etc.) en Bulgarie nécessitent un diplôme ou une qualification technique obtenue au niveau universitaire (diplôme délivré par une université ou un institut supérieur dans un domaine spécifique). Il existe seulement une poignée d'institutions d'enseignement supérieur qui proposent des formations dans ces domaines. Les formations sont dispensées gratuitement en Bulgarie. L'Institut universitaire des transports «Todor Kableshkov» et l'Université technique de Sofia ont signalé⁶⁹ un manque d'intérêt des étudiants vis-à-vis des formations relatives au secteur ferroviaire. Les formations liées au secteur automobile sont jugées bien plus attractives à l'Institut universitaire des transports. En outre, des formations des instituts supérieurs (comme c'est le cas de la ville de Karlovo) ont été supprimées des cursus en raison du manque d'intérêt qu'elles suscitaient. Les niveaux de salaire du secteur ferroviaire sont inférieurs à la moyenne de l'industrie des transports en général. Qui plus est, le salaire moyen du secteur des transports est inférieur à la moyenne nationale de tous les secteurs. En considérant les conditions de travail dans d'autres segments du secteur, on note qu'en comparaison avec le système de métro urbain de Sofia, le secteur ferroviaire est moins attractif. En conséquence, de nombreux salariés ont quitté le secteur ferroviaire pour rejoindre le système de métro en raison des meilleures conditions de travail qu'il offrait (nouveaux trains et nouvelles infrastructures).

En **Italie** il apparaît que dans l'ensemble, les salaires proposés dans le secteur sont compétitifs et supérieurs aux salaires moyens du pays. Ceci concerne tous les profils d'emploi, même si dans certains cas (les ingénieurs, par exemple), le niveau de rémunération est inférieur à celui des autres secteurs. En pareille circonstance, la stabilité de l'entreprise joue un rôle important.

Le salaire constitue aussi un aspect important en Pologne et en Suède, bien que ce soit pour des raisons différentes. Le salaire moyen dans le secteur ferroviaire est certes supérieur à la rémunération moyenne en **Pologne**, mais les salaires des techniciens ne sont pas compétitifs par rapport à ceux des secteurs de l'énergie et de la construction. Cependant, le métier de caissier par exemple est plus attractif dans les entreprises ferroviaires que dans le secteur du commerce, parce qu'il offre un emploi à temps plein, des horaires réguliers et de meilleures normes de santé et de sécurité.

En **Suède**, le secteur ferroviaire (activités de transport et gestion des infrastructures) est considéré comme proposant en général un salaire et des conditions de travail comparables ou légèrement plus favorables que d'autres secteurs similaires. Par exemple, d'après l'organisation patronale Almega, le secteur ferroviaire paraît plus attractif aux demandeurs d'emploi que le secteur du transport en commun. Cette opinion a été reprise par les salariés consultés dans le cadre de cette étude.

Aux **Pays-Bas**, le secteur n'est pas perçu comme attractif, la plupart des ingénieurs préférant d'autres secteurs tels que l'industrie automobile ou le transport aérien. Le classement de KLM (Royal Dutch Airways), par exemple, est de loin meilleur dans l'étude sur l'image et l'attractivité⁷⁰.

4.2.2.2.1 La concurrence des autres régions et nations est aussi un facteur à prendre en compte

Comme indiqué précédemment pour le cas de l'Allemagne, la concurrence des autres régions et pays pose aussi un problème. Dans certains pays comme le **Royaume-Uni** et l'**Allemagne**, on a noté que le marché du travail pouvait fonctionner très différemment d'une région à l'autre. À Londres, on a plus recours aux travailleurs temporaires et intérimaires, par rapport au Sud-Ouest et au Nord, qui disposent d'un nombre moins

⁶⁹ D'après les représentants des employeurs et syndicats interrogés suite à leurs rencontres avec le personnel universitaire

⁷⁰ http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/bedrijven/Whitepaper-de-50-populairste-werkgevers-van-2015?policy=accepted&utm_referrer

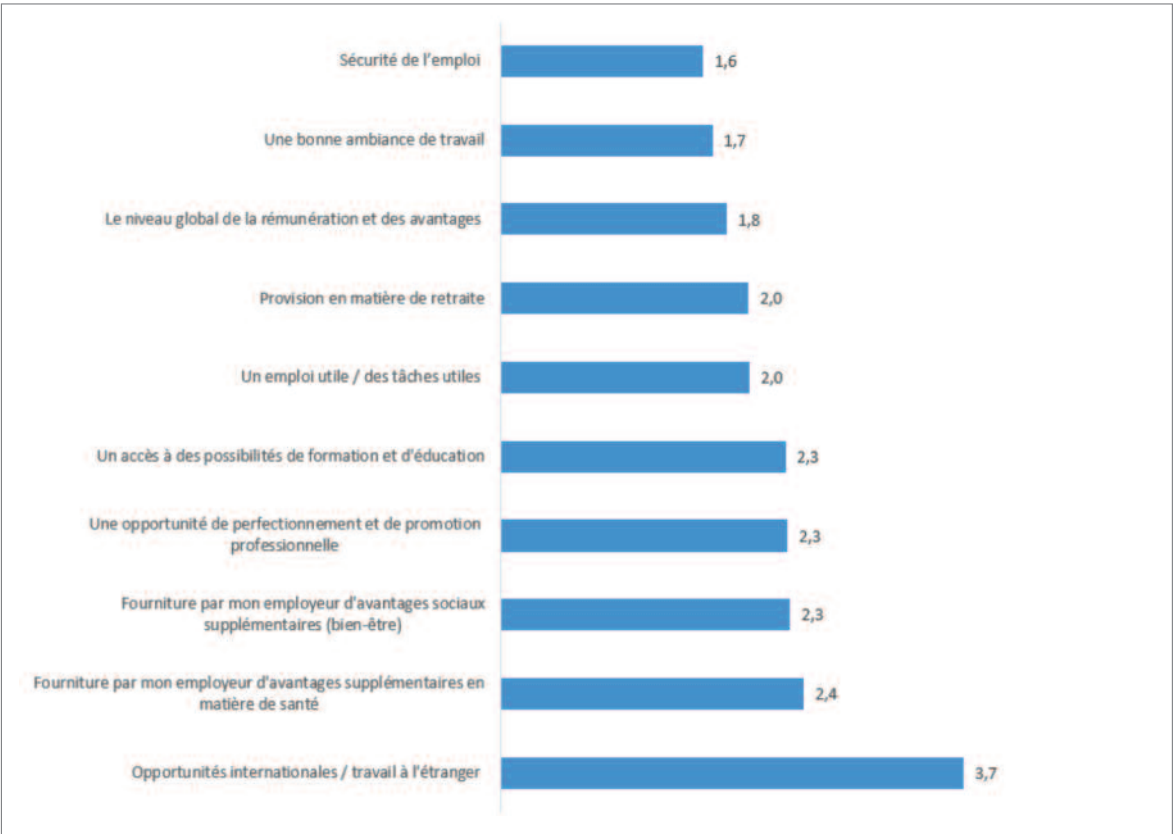
important de travailleurs embauchés sous ce type de contrats. En Allemagne, le recrutement des ingénieurs est considérablement plus difficile dans le sud du pays, où l'industrie automobile paraît plus attractive.

4.2.3 La sécurité de l'emploi est un facteur important pour les individus indépendamment de leur sexe ou âge

Il a été demandé aux salariés d'évaluer l'importance des facteurs pour leur carrière sur une échelle de 1 (très important) à 5 (moins important). Le facteur très important pour les salariés est **la sécurité de l'emploi, suivi d'une bonne atmosphère de travail**. Les salariés accordent également de la valeur **au niveau global de salaire, aux avantages et aux dispositions en matière de retraite**. Pour eux, il est aussi important **que l'emploi soit sérieux**. La Figure 4.4 présente l'évaluation moyenne de l'importance de divers facteurs.

Concernant les facteurs jugés importants par divers types d'employés, la sécurité de l'emploi est la plus citée par la majorité des métiers (agents de vente ou commerciaux, service client, personnel de bord, régulation du flux, entretien du matériel roulant, administration, conducteurs de train, entretien des infrastructures, autres). Les conducteurs de train accordent plus de valeur à la sécurité de l'emploi, suivie par le niveau global de rémunération et les avantages, la bonne atmosphère de travail et une fonction ou des tâches sérieuses. Le dernier aspect est plus important pour les postes de direction et autres services d'appui (informatique/télécommunication). Parmi les différents métiers, les opportunités internationales ou la possibilité de travailler à l'étranger constitue le facteur le moins important.

Figure 4.4 Quel est le degré d'importance des facteurs ci-après pour votre carrière ? Moyenne sur une échelle de 1 (très important) à 5 (moins important)



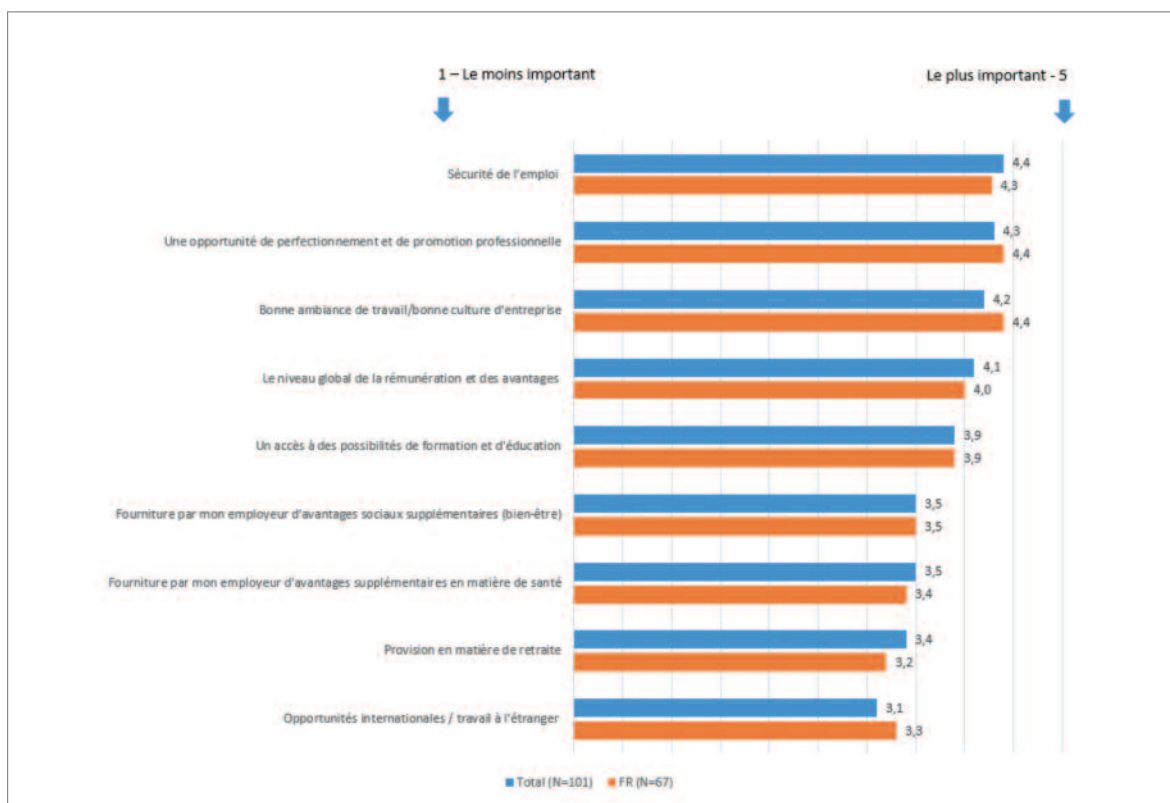
Salariés (N=7 509)

Remarque: Pour la France, les résultats proviennent de 63 salariés ayant répondu au questionnaire envoyé par le biais des réseaux de syndicats.

Après avoir présenté les facteurs importants pour les salariés, il importe à présent d'évaluer leur importance pour les apprentis et de voir comment les employeurs du secteur pourraient satisfaire aux attentes en matière de salaire, avantages, opportunités de carrière et horaires de travail. Cette analyse est présentée dans la Figure 4.5 ci-dessous. Comme les salariés, les apprentis considèrent **la sécurité de l'emploi comme le facteur le plus important lorsqu'ils recherchent un emploi**. Les jeunes accordent aussi de l'importance à la possibilité d'avancement de carrière et à une atmosphère de travail globalement bonne. Dans l'ensemble, les employeurs du secteur ferroviaire semblent satisfaire à leurs attentes concernant ces aspects.

La plus grande différence entre les attentes des apprentis et leur perception de ce que peut offrir le secteur réside dans le salaire et les avantages. De même, d'après les apprentis, les entreprises ferroviaires sont moins susceptibles de satisfaire à leurs attentes en matière d'opportunités internationales et de travail à l'étranger. Cependant, ces aspects sont moins importants pour eux lorsqu'ils recherchent un nouvel emploi.

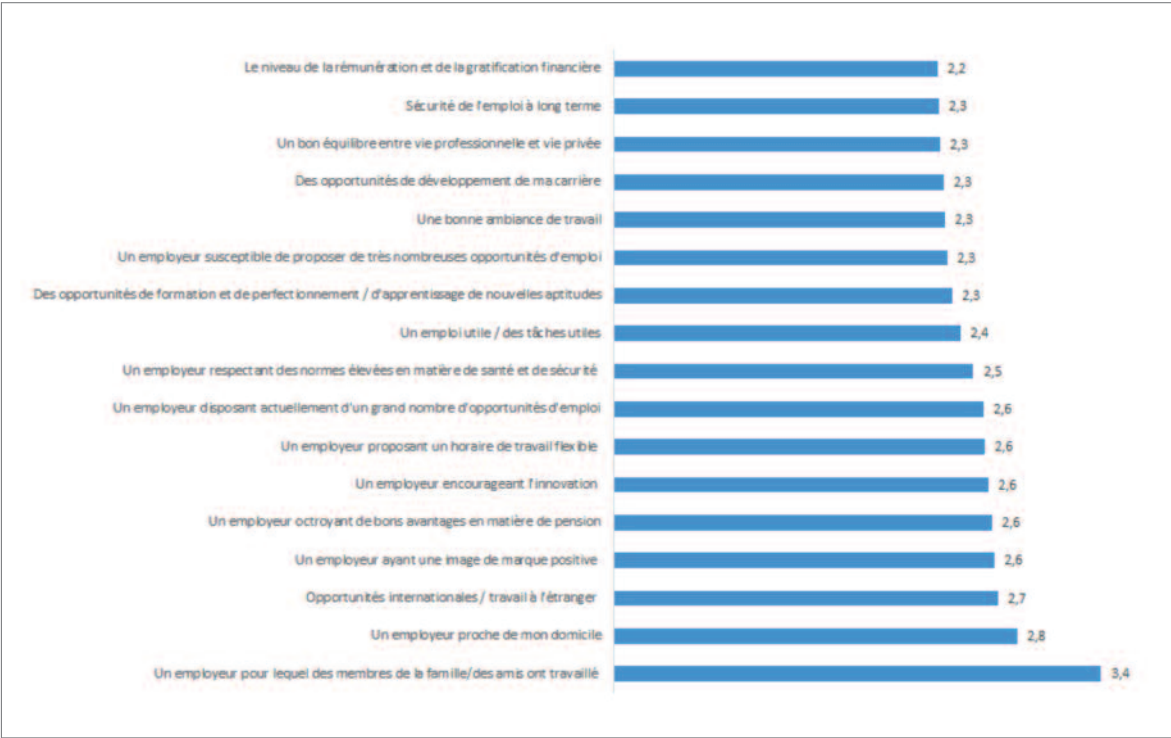
Figure 4.5 Opinions relatives au salaire, aux avantages et aux opportunités de carrière. Moyenne sur une échelle de 1 (moins important/largement inférieur aux attentes) à 5 (très important/dépasse les attentes)



Enquête auprès des apprentis (N=102)

Enfin, les étudiants et élèves ont été interrogés sur les facteurs qu'ils jugent importants chez un futur employeur potentiel. **Le niveau de rémunération et les avantages financiers** sont les réponses les plus citées. De même, **la sécurité de l'emploi** est considérée comme le facteur le plus important par les salariés et apprentis. Les étudiants interrogés pour cette enquête accordent aussi de l'importance à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, qui ne peut être garanti que dans certains métiers du secteur ferroviaire.

Figure 4.6 Dans les facteurs pris en compte en considérant un futur employeur, lesquels de ceux listés ci-après sont les plus importants pour vous ? Moyenne sur une échelle de 1 (très important) à 5 (moins important)

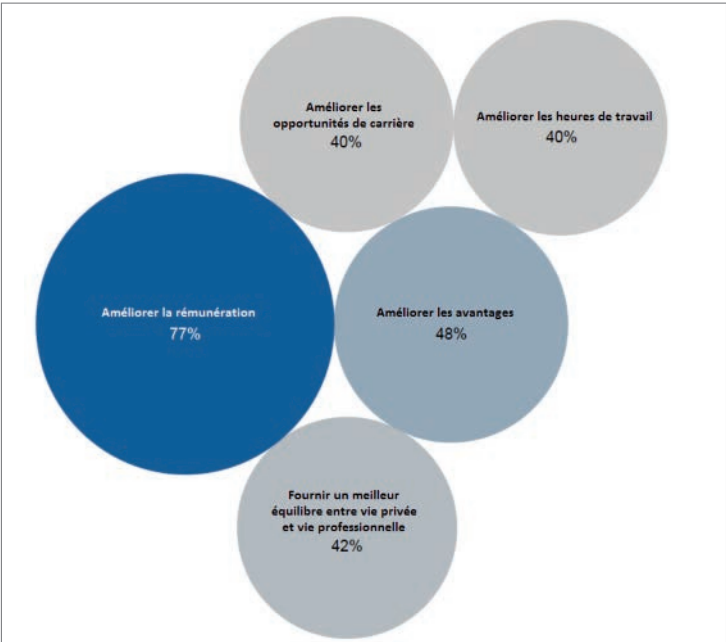


Enquête auprès des étudiants (N=856)

4.2.4 Amélioration de l'attractivité du travail dans le secteur ferroviaire

Après avoir étudié l'attractivité perçue du secteur au sein de différents groupes, il a été demandé aux salariés prenant part à cette étude d'émettre **des recommandations visant à améliorer l'attractivité du secteur pour les salariés.**

Figure 4.7 Que faut-il faire pour accroître l'attractivité du secteur ?



Remarque: En raison des réponses multiples reçues, la somme des résultats n'est pas de 100 %.

Enquête auprès des employés, N=7 509

Remarque: Pour la France, les résultats proviennent de 63 salariés ayant répondu au questionnaire envoyé par le biais des réseaux de syndicats.

La majorité des salariés a suggéré **d'augmenter les salaires**, opinion partagée par plus de trois quarts (77 %) des répondants. Près de la moitié des salariés ayant répondu pense que de **meilleurs avantages** contribueraient à accroître l'attractivité du secteur. **Un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, des opportunités de carrière et des horaires de travail plus favorables** ont été identifiés par environ 40 % des personnes interrogées comme des aspects importants de l'attractivité à améliorer pour renforcer l'attrait du secteur.

Les conducteurs de train (91 %) et le personnel d'entretien des infrastructures (89 %) sont les plus susceptibles d'exiger des hausses de salaire. De même, pour les autres professions – de 87 % du personnel d'entretien du matériel roulant à 72 % du personnel de vente/des agents commerciaux/du service clients – le niveau des salaires est l'aspect le plus mentionné comme nécessitant une amélioration afin d'attirer de nouveaux salariés. En plus du salaire, les trois aspects les plus importants à améliorer d'après les différents types d'employés sont les suivants:

■ Personnel de bureau

- Personnel administratif: opportunités de carrière (37 %), avantages (35 %), meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (19 %)
- Gestionnaires/Superviseurs: avantages (35 %), opportunités de carrière (34 %), meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (22 %)
- Autres services d'appui (informatique/télécommunication): avantages (38 %), opportunités de carrière (37 %), meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (19 %)
- Vente/Agents commerciaux/Service clients: opportunités de carrière (37 %), meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (32 %), avantages (31 %)

■ Travaux d'entretien

- Entretien des infrastructures: avantages (45 %), opportunités de carrière (28 %), conditions de travail physiques (25 %)
- Entretien du matériel roulant: avantages (46 %), conditions de travail physiques (38 %), opportunités de carrière (28 %)

■ Conducteurs de train et personnel de bord

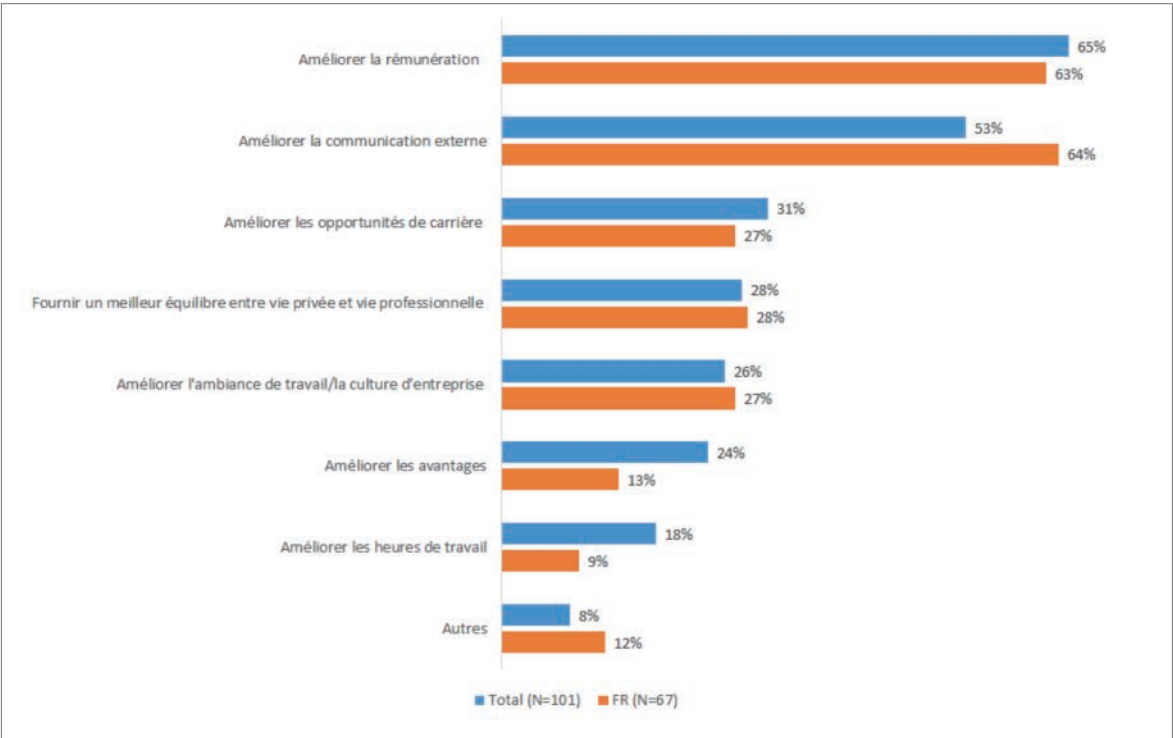
- Conducteurs de train: avantages (56 %), meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (50 %), horaires de travail (49 %)
- Personnel de bord: avantages (45 %), horaires de travail (38 %), meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (31 %)

■ Régulateurs de flux: avantages (42 %), opportunités de carrière (29 %), meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (25 %)

■ Autres fonctions: avantages (44 %), opportunités de carrière (37 %), meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (25 %)

Par rapport aux salariés, les apprentis ont une opinion légèrement différente des mesures à prendre pour améliorer l'attractivité du secteur (voir la Figure 4.8 ci-dessous). La majorité des salariés pensent qu'en améliorant le salaire, les avantages et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le secteur paraîtrait plus attractif. Les apprentis, quant à eux, suggèrent **un meilleur salaire (65 %) et une amélioration de la communication externe (53 %)**, ce qui peut toujours se répercuter sur les perceptions de la qualité des communications externes des entreprises ferroviaires.

Figure 4.8 Que faut-il faire pour accroître l'attractivité du secteur ?



Enquête auprès des apprentis (N=102)
Remarque: En raison des réponses multiples reçues, la somme des résultats n'est pas de 100 %.

Dans la prochaine section, le rapport explore les liens existant entre l'attractivité du secteur et le niveau de pénurie de main-d'œuvre qualifiée observé.

5 Besoins en nouvelles compétences et pénuries de main-d'œuvre et de compétences

Après avoir fait mention des facteurs qui influencent l'attractivité globale du secteur et les opportunités d'emploi dans les entreprises ferroviaires, cette section évoque les évidentes pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur ferroviaire au sein de l'Union européenne. Il présente aussi les besoins en nouvelles compétences qui doivent être pris en compte dans les stratégies de recrutement et de formation continue.

Les principaux résultats issus de cette section sont présentés ci-après :

- Les compétences fondamentales requises dans le secteur demeurent les mêmes, mais certaines nouvelles professions émergent et entraînent un besoin croissant en qualifications techniques, managériales et transférables.
- Le niveau de pénurie de main-d'œuvre et de compétences dépend du pays, de la région et du poste.
- Les principaux métiers pour lesquels on constate une pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont les conducteurs, les ingénieurs et les autres professions techniques.

Après avoir défini les facteurs qui influencent l'attractivité globale du secteur et les opportunités d'emploi dans les entreprises ferroviaires, cette section évoque les évidentes pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur ferroviaire au sein de l'Union européenne. Elle établit que la méconnaissance du large éventail de métiers disponibles dans le secteur est un facteur important des pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Elle traite ensuite de la diversité des mesures prises par les organisations du secteur, en particulier les sociétés elles-mêmes, pour y remédier.

5.1 Facteurs responsables des changements des besoins en compétences et des pénuries de main-d'œuvre dans le secteur ferroviaire

La présente section présente les informations recueillies lors des entretiens menés dans le cadre des recherches sur les pays pour comprendre les principaux facteurs justifiant les besoins en nouvelles compétences et les pénuries, ainsi que les inadéquations entre les compétences disponibles et celles requises par le secteur ferroviaire.

5.1.1 Les fonctions fondamentales des métiers du secteur ferroviaire demeureront les mêmes à l'avenir

Dans le secteur ferroviaire, les principaux métiers pour lesquels les entreprises ont besoin de travailleurs restent globalement les mêmes depuis de nombreuses années. L'organisation du secteur a certes subi de profondes mutations, mais celles-ci ont contribué à la réorganisation du travail et non à des changements considérables dans le profil des professions au sein du secteur.

Parmi tous les pays concernés par l'étude, il ressort une constante: des avancées ont été relevées dans l'usage des technologies, améliorant ainsi l'efficacité et la sécurité au sein du secteur. En outre, il est communément accepté que les nouvelles technologies constitueront un facteur capital à l'avenir (voir ci-dessous). Cependant, cet état des choses n'a pas engendré la création d'un nombre notable de nouveaux métiers, mais plutôt un changement progressif des ensembles de compétences requis chez les nouveaux et anciens salariés.

Lorsqu'émergence de nouveaux métiers dans le secteur est avérée, on en revient aux besoins de l'entreprise dans le domaine de l'informatique. Quelques nouveaux emplois ont cependant été créés. Par exemple, en **Belgique**, de nouveaux profils professionnels ont émergé, notamment en rapport avec les compétences en informatique requises. De plus, de nombreux emplois ont aussi changé, la SNCB ayant exigé des travailleurs qu'ils soient plus polyvalents.

5.1.2 L'évolution technologique a certainement un impact notoire sur les exigences des employeurs concernant les métiers existants

Comme relevé précédemment, l'adoption de nouvelles technologies et l'usage de l'informatique (systèmes informatiques utilisés dans la gestion opérationnelle ou servant d'interface avec les voyageurs) constituent un véritable problème pour les entreprises ferroviaires. Plusieurs exemples appuient cet argument :

On constate que la cabine des conducteurs de trains à grande vitesse ressemble de plus en plus au cockpit d'un avion et nécessite des compétences techniques et analytiques plus avancées. La technologie à faible émission de carbone utilisée dans la fabrication, l'installation, l'exploitation et la maintenance des technologies avancées est davantage considérée comme ayant un impact sur la demande en compétences nouvelles et pointues chez le personnel d'appui de l'industrie ferroviaire en général⁷¹

Il existe une tendance très nette qui illustre une automatisation et une numérisation croissantes. Du fait de ces tendances, on remarque une réduction du personnel exerçant à bord, et le conducteur de train se voit ainsi confier davantage de tâches liées à la sécurité. La réduction du personnel de bord est un facteur qui contribue à accroître la pression et la précarité de la situation de travail. Dans ces conditions, il devient également de plus en plus difficile de réduire les effets du stress au travail et d'acquérir des connaissances à partir des expériences des autres⁷².

Du fait de ces tendances, tous les employeurs du secteur ferroviaire recherchent des employés dotés de ces compétences et aptitudes techniques spécialisées. Ce constat se rapporte aux emplois nécessitant une formation professionnelle et un niveau d'études supérieures.

5.1.3 La crise économique a eu un impact sur les besoins en compétences

De plus, il est établi que les besoins en compétences de certaines entreprises du secteur ferroviaire ont évolué suite à la crise économique. Dans le cas de la **République tchèque**, il ressort des entretiens menés que les organisations du secteur du transport de marchandises, plus sensible à une contraction du marché, ont fait état d'un taux plus élevé de du personnel pendant la crise, car elles ont dû s'adapter à la réduction de la demande. Ces organisations ont une vision à court terme et une stratégie réactive. En conséquence, au fur et à mesure que l'économie retrouve une croissance positive, elles doivent recruter et former du personnel à plusieurs postes.

Il ressort également des entretiens menés que la crise économique continue d'affecter les entreprises du secteur ferroviaire aux **Pays-Bas** et en **Belgique** en matière de création d'emplois. Le budget public **belge** alloué au transport ne prévoit pas beaucoup de ressources destinées à des emplois supplémentaires dans le secteur. Les salariés en âge de départ à la retraite quittent leur entreprise, mais ne sont pas remplacés. Cette situation a entraîné une réduction de plus de 1 000 salariés dans un passé récent. En considérant l'actuelle structure par âge des salariés de l'entreprise, on peut s'attendre à ce que 55 % du personnel environ parte à la retraite dans 10 ans. L'entreprise se trouvera alors sous pression, contrainte de remplacer le personnel actuel pour maintenir un rendement efficace du réseau ferré. De même, aux **Pays-Bas**, du fait des réductions budgétaires et de la réorganisation de l'entreprise, la création d'emplois a été reléguée au second plan. Le seul changement apporté au recrutement est le passage des emplois conventionnels aux emplois spécifiques nécessitant une formation professionnelle ou un niveau d'études supérieures (technique, informatique).

En **Italie**, la crise économique a eu un impact important sur les besoins de FS en nouvelles compétences. La demande en nouveaux profils des professions, qui devrait aussi augmenter dans un futur proche, concerne par exemple les économistes, ingénieurs et experts en marketing. Les récentes vagues de recrutement à des postes hautement qualifiés au sein de l'entreprise concernaient 65 % d'ingénieurs, 30 % de diplômés en économie/commerce/marketing et 5 % de juristes. Ce constat révèle l'importance pour l'entreprise d'adapter ses stratégies internes de RH et de préparer le personnel des ressources humaines à faire face à l'évolution de la main-d'œuvre interne. Les ingénieurs en électricité représentent un autre profil de profession clé ; en effet, on note une demande croissante de ce type de qualifications, mais aussi une importante pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans ce sous-secteur. L'entreprise doit alors mettre en œuvre des politiques de recrutement ciblées.

⁷¹ L'emploi dans le secteur du transport en UE, Commission européenne. (2013). p.6. Disponible à l'adresse : http://www.transport-research.info/sites/default/files/brochure/20140117_205136_81493_PB05_WEB.pdf

⁷² Nilsson, T. (2008) 'Det nya järnvägsarbetet - En grupp anställdas erfarenheter och tankar omkring bolagisering inom järnvägen'

5.2 Il existe dans le secteur des pénuries de main-d'œuvre qualifiée récentes aussi bien que de longue date

Les changements de technologies et de politiques affectant le secteur ont abouti à une évolution des demandes quant aux capacités des salariés, dont l'offre reste insuffisante. De même, il existe un large éventail de postes «traditionnels» que les entreprises de certains pays ont du mal à pourvoir. Le Table 5.1 résume les besoins en compétences mentionnés par les personnes interrogées dans les pays soumis à une analyse approfondie dans le cadre de cette étude. Le niveau des pénuries de main-d'œuvre et de compétences observé dans le secteur varie selon les pays et les régions. Certains pays en proie à d'importantes difficultés économiques (par ex. l'Espagne) sont en général moins concernés par les pénuries de compétences ou de main-d'œuvre. D'autres pays connaissent ces pénuries même si leur marché du travail est peu dynamique, car les systèmes d'enseignement et de formation produisent des diplômés ne disposant pas des compétences pertinentes pour ce secteur (par ex. l'Italie, la Pologne, la République tchèque et la Slovaquie).

Table 5.1 Besoins en compétences dans les pays sélectionnés

BE	■ Conducteurs de train	IT	■ Économistes
	■ Autre personnel de bord		■ Experts en marketing
	■ Personnel d'entretien/maintenance		■ Ingénieurs spécialisés en électricité, chimie, génie industriel et génie civil
	■ Personnel administratif/commercial/informatique		■ Candidats possédant une formation en économie/commerce/marketing et droit
	■ Management personnel		■ Ingénieurs
BG	■ Régulateurs de flux	NL	■ Compétences techniques spécialisées
	■ Ingénieurs et mécaniciens de maintenance	PL	■ Conducteurs de train
	■ Électro-ingénieurs et électromécaniciens		■ Chefs de train
	■ Ingénieurs ferroviaires		■ Régulateurs de flux ferroviaire
	■ Conducteurs de train		■ Ingénieurs
CZ	■ Conducteurs de train		■ Techniciens de signalisation
	■ Régulateurs de flux		■ Chefs de projets
	■ Chaudronniers, électriciens, électrotechniciens, soudeurs		■ Compétences en informatique
	■ Toutes les professions liées à l'entretien des infrastructures et la réparation des locomotives et wagons	SE	■ Compétences linguistiques (suédois)
	■ Entretien des voies ferrées, équipements de communication et opérateurs techniques de sécurité		■ Techniciens et ingénieurs destinés aux BEST professions (chemin de fer, électricité, signalisation et télécommunications)
DE	■ Professions techniques		■ Employés de bureau
	■ Professions techniques	SI	■ Attelers/Aiguilleurs
	■ Ingénieurs		■ Agents d'entretien des infrastructures
ES	■ Ingénieurs	UK	■ Ingénieurs
	■ Conducteurs de locomotive		■ Finance et gestion
	■ Ventes		
	■ Agents d'entretien		
FR	■ Électriciens		
	■ Conducteurs de train		
	■ Ingénieurs		

Les sous-sections suivantes fournissent plus de détails sur certains besoins en compétences identifiés plus haut.

5.2.2 Importante demande en conducteurs de train et en métiers techniques

Il existe actuellement une demande en conducteurs de train, ingénieurs et apprentis techniciens dans la quasi-totalité des pays étudiés. Cette demande est susceptible de s'amplifier au cours des 10 prochaines années, car le profil d'âge du secteur révèle qu'un grand nombre de salariés devraient bientôt partir à la retraite.

La demande en conducteurs de train et en postes techniques se traduit par le fait que plusieurs organisations du secteur ferroviaire interrogées dans le cadre de cette étude poursuivent leurs efforts pour identifier et attirer ce type d'employés:

- En **Pologne** et en **République tchèque**, les entreprises recrutent – ou recruteront dans un futur proche – des conducteurs de train, chefs de train, régulateurs de flux ferroviaire, ingénieurs en mécanique, ingénieurs en électronique, techniciens de signalisation et mécaniciens de matériel roulant.
- En 2014 en **Pologne**, deux entreprises ferroviaires ont recruté de nouveaux salariés pour la première fois depuis plusieurs années. Outre les pénuries dans le groupe des conducteurs de train, les personnes interrogées ont aussi signalé le besoin de recruter des chefs de train, régulateurs de flux ferroviaire, ingénieurs en mécanique, ingénieurs en électronique et techniciens de signalisation. Des experts externes se sont exprimés sur les pénuries de chefs de projets expérimentés dans la gestion de projets d'investissement et de construction ferroviaire d'envergure, postes recrutés dans d'autres secteurs.
- La **Suède** va connaître et connaîtra pendant de longues années un important besoin en conducteurs qualifiés. Le secteur ferroviaire aura besoin d'au moins 200 nouveaux conducteurs. Fait notoire, 59 % de tous les conducteurs (embauchés en 2007) partiront à la retraite entre 2010 et 2025⁷³.
- Aux **Pays-Bas**, il existe un grand nombre de postes vacants au niveau de la vente au détail dans l'entreprise néerlandaise NS. Les domaines comptant le plus de postes vacants sont les postes liés à la technique et à l'informatique. Comme évoqué précédemment, on note un manque d'intérêt de la part des jeunes pour les filières techniques et informatiques. Ce problème se pose sur l'ensemble du marché du travail. Les services de vente au détail dans les gares comportent aussi de nombreux postes à pourvoir. Ces emplois sont généralement pourvus par des étudiants, d'où le taux élevé de roulement du personnel et la demande continue en personnel de remplacement.

5.2.3 Il existe aussi d'importantes pénuries dans des métiers qui ont un impact sur d'autres secteurs

Les pénuries de certains métiers du secteur ferroviaire constituent un problème qui affecte aussi d'autres secteurs. Cette situation peut être due au fait que ces métiers n'intéressent pas les demandeurs d'emploi ou que les autres secteurs sont si attractifs qu'il est difficile pour l'industrie ferroviaire de les concurrencer, et d'attirer et retenir les salariés concernés.

Des pénuries de main-d'œuvre qualifiée existent aux niveaux inférieur et supérieur du spectre des compétences. Dans plusieurs des pays étudiés, les pénuries de main-d'œuvre qualifiée devraient s'intensifier au cours des 10 à 15 ans à venir, car l'économie et le secteur des transports reprennent le chemin de la croissance, tandis que le nombre de départs à la retraite augmente⁷⁴. En conséquence, il sera plus difficile de remédier aux pénuries en main-d'œuvre qualifiée si les compétences concernées sont aussi demandées par d'autres secteurs.

À titre d'exemple, considérons les ingénieurs, dont la pénurie en compétences est soulignée par les parties prenantes interrogées dans la plupart des pays étudiés. Ce métier est sollicité par plusieurs autres secteurs et la situation a des conséquences négatives sur l'économie et la société. De nombreuses sources dignes de

⁷³Transport Styrelsen. Behov av och tillgång till utbildnings- och praktikplatser inom järnvägsmarknaden En genomgång, oktober 2012 (disponible à l'adresse : <https://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/jarnvag/marknadsovervakning/utbildningsanordnare-inom-jarnvagsmarknaden-2012.pdf>)

⁷⁴L'emploi dans le secteur du transport en UE, Commission européenne. (2013). p.5. Disponible à l'adresse : http://www.transport-research.info/sites/default/files/brochure/20140117_205136_81493_PB05_WEB.pdf

foi font régulièrement référence aux ingénieurs comme à une profession essentielle en situation de pénurie⁷⁵. La résolution de ces problèmes passe clairement par des stratégies et une collaboration entre diverses industries. Pour le cas des ingénieurs, une approche collaborative à la résolution des pénuries de main-d'œuvre qualifiée est particulièrement appropriée, car ce métier est très important pour le secteur de la fabrication⁷⁶.

Les pénuries de main-d'œuvre qualifiée présentent souvent une dimension régionale qui ne doit pas être sous-estimée, car elle peut avoir d'importantes répercussions sur la conception et la mise en œuvre des solutions proposées. On peut constater des effets régionaux du fait de fortes concentrations dans une région d'installations particulières (par exemple, les sièges sociaux ou dépôts ferroviaires) qui peuvent attirer d'autres domaines de compétence nécessaires. En effet, les travailleurs se déplacent vers les zones offrant le plus grand nombre d'opportunités.

Le Royaume-Uni illustre cette idée d'effets régionaux. Dans ce pays, la prévalence des sièges sociaux et dépôts d'entreprises ferroviaires nationales dans le Sud-Est se traduit par une forte concurrence pour la main-d'œuvre dans cette région, par rapport à d'autres régions. Les entreprises ferroviaires ont ainsi adopté différentes stratégies d'emploi pour les métiers pouvant être facilement transférés vers d'autres secteurs. Le recours accru aux agents temporaires de nettoyage dans le Sud-Est en est la conséquence. Il a permis de réduire les coûts de l'emploi et les coûts de recrutement en cas de taux élevé de roulement du personnel.

5.2.4 Dans certains pays, les pénuries de main-d'œuvre qualifiée sont moins importantes

Certains des pays étudiés ne connaissent pas ces importantes pénuries de main-d'œuvre qualifiée ; c'est le cas de la **Suède**, de la **Slovénie** et du **Royaume-Uni**. C'est la situation actuelle, mais elle peut changer. Par exemple, le Groupe les Chemins de fer slovènes n'a aucun mal à attirer des employés potentiels. Cependant, certaines parties prenantes pensent que l'attractivité actuelle est principalement due à la fragilité de l'économie et au taux élevé de chômage en Slovénie après la crise. En particulier, l'effondrement du secteur de la construction en Slovénie, les contrats temporaires et les salaires irréguliers dans d'autres secteurs (comme le transport aérien) rendent le secteur ferroviaire attractif. Toutefois, après la reprise économique, les avantages actuels liés au travail chez les Chemins de fer slovènes pourraient être relativement inférieurs. En fait, un acteur a relevé qu'avant la crise, l'entreprise avait du mal à recruter dans les régions proches de l'Italie, en raison de la proximité du marché du travail italien plus compétitif.

En **Belgique**, de manière générale, la SNCB n'a aucune difficulté à recruter pour les principales fonctions, comme les conducteurs ou le personnel d'accompagnement. Actuellement, il est difficile de recruter surtout des techniciens et des ingénieurs. Pour accroître l'attrait des professions techniques, la SNCB organise le Concours BERT où des élèves de troisième année des établissements secondaires d'enseignement technique proposent des idées sur un thème défini à l'avance. En 2014, le thème de ce concours était «La création d'une source «d'alimentation verte» pour alimenter les équipements d'aide à la conduite des trains». Ce concours vise à renforcer les liens entre la pratique en entreprise et le monde de l'enseignement technique, et à aider les jeunes à comprendre que pour remédier à divers problèmes, le personnel ferroviaire doit constamment faire des recherches et mettre au point des solutions technologiques innovantes et efficaces. Ce concours peut alors encourager les futurs diplômés à postuler pour un emploi à la SNCB (Infrabel). En Belgique, il existe des différences en termes d'attractivité entre les régions de Wallonie et de Flandre. Alors que l'attrait de la SNCB est très élevé en Wallonie, cette société a plus de mal à recruter en Flandre. Ce contraste est dû aux différences du marché du travail. Alors que les opportunités d'emploi sont rares en Wallonie, on ne peut en dire autant de la Flandre. Par conséquent, il est plus difficile de pourvoir les postes vacants en Flandre.

Aux **Pays-Bas**, les emplois proposés par le secteur ferroviaire, tels que les conducteurs de train, s'apparentent à une niche et les gens sont assez intéressés par ces emplois spécialisés. De manière plus générale, les entreprises n'ont pas éprouvé de grandes difficultés pour pourvoir les postes vacants. En dépit de la couverture médiatique négative, après être entrés en contrat avec les entreprises du secteur ferroviaire et avoir vu les choses de l'intérieur et pris connaissance des salaires et avantages, les employés potentiels souhaitent travailler dans le secteur.

⁷⁵ Voir : Pénuries sur le marché du travail en Union européenne, Parlement européen, DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES INTERNES DÉPARTEMENT DES POLITIQUES A : POLITIQUE ÉCONOMIQUE ET SCIENTIFIQUE. p.47-52. Disponible à l'adresse : [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542202/IPOL_STU\(2015\)542202_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542202/IPOL_STU(2015)542202_EN.pdf)

⁷⁶ Pénuries et lacunes en termes de compétences dans les entreprises européennes : TROUVER LE POINT D'ÉQUILIBRE ENTRE LA FORMATION, LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL, Cedefop (2015). p.29

En **Suède**, le secteur ferroviaire n'éprouve pas de réelles difficultés à recruter du personnel. Le principal problème consiste à faire former un nombre suffisant de conducteurs. Les entreprises travaillent ainsi en étroite collaboration avec des établissements d'enseignement. Cette problématique devrait s'aggraver à l'avenir, car 59 % des conducteurs (embauchés en 2007) vont partir à la retraite entre 2010 et 2025. En valeur absolue, cela représente plus 3 000 conducteurs. Le taux de départs à la retraite atteindra un pic entre 2015 et 2019, où près de 1 100 conducteurs devraient partir à la retraite⁷⁷.

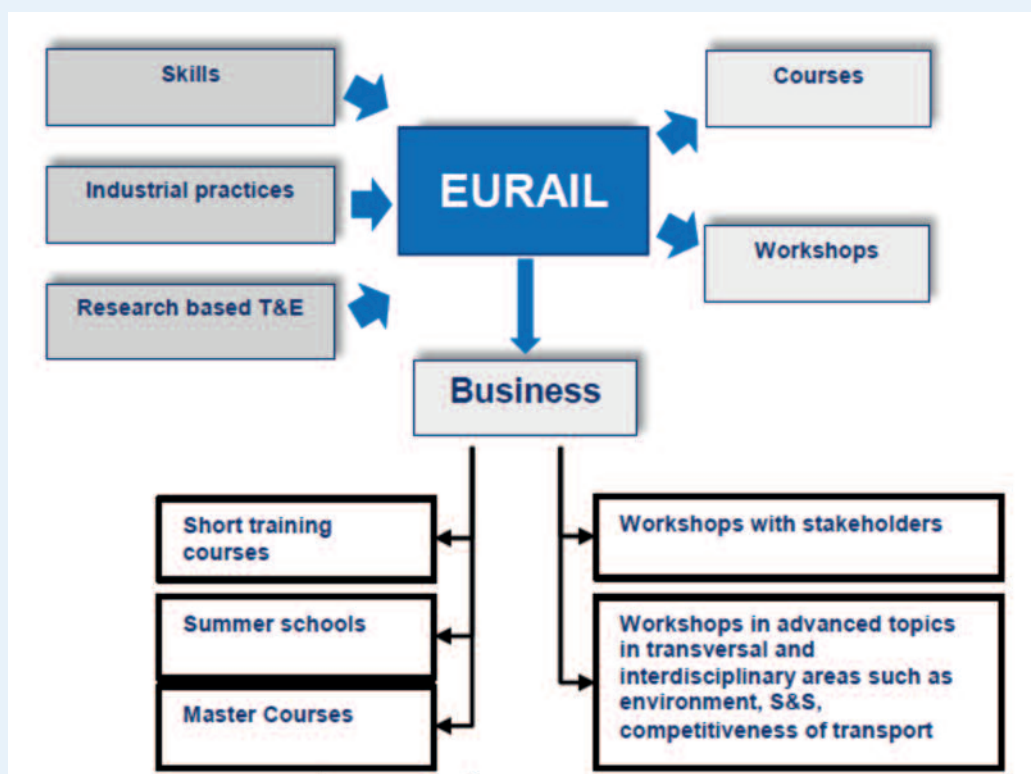
5.3 Mesures prises pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée

Le Projet SKILLRAIL, dont la description et les résultats sont présentés ci-après, est financé par le Septième programme-cadre (FP7) de la Commission européenne (CE).

Box 3

Le Projet SKILLRAIL

Le Projet SKILLRAIL est financé par le Septième programme-cadre (FP7) de la Commission européenne (CE). Ce projet SKILLRAIL vise à soutenir la mise en œuvre du Programme de recherche en transport de l'UE et à améliorer le secteur. Dans cette optique, il promeut une meilleure adéquation entre les besoins en ressources humaines pour rendre le secteur ferroviaire plus compétitif et innovant et l'offre de compétences en provenance des différents établissements d'enseignement et de formation basés sur la recherche à travers l'Europe. Le concept EURAIL est illustré ci-dessous.



Fruit des connaissances, de l'expérience et de l'expertise des universitaires d'Europe, EURail est un élément virtuel qui entend promouvoir au niveau européen l'excellence. Il s'agira de rassembler et de mettre en réseau les différentes organisations et institutions pertinentes collaborant à un projet éducatif adapté aux besoins du secteur ferroviaire européen.

⁷⁷ <https://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/jarnvag/marknadsovervakning/utbildningsanordnare-inom-jarnvagsmarknaden-2012.pdf.pdf>

EURail propose une concentration de connaissances et compétences de haut niveau dans une institution sectorielle dédiée à la résolution des problèmes. EURail devrait former une communauté compacte capable de définir les lignes d'action et de mener des activités commerciales durables en étroite collaboration avec le Réseau d'excellence EURNEX.

5.3.1.1 Mise au point de solutions supplémentaires pour maintenir l'état des connaissances et combler les besoins en formation

Lors des ateliers organisés dans le cadre de cette recherche, les participants ont débattu d'idées destinées à développer les questions abordées précédemment quant au secteur ferroviaire. Celles-ci sont présentées dans l'encadré ci-dessous.

Box 4

Mesures clés permettant de maintenir l'état des connaissances et de combler les besoins en formation des entreprises ferroviaires : Conclusions des débats en atelier

- Les plans de formation doivent être mis au point après évaluation des besoins actuels et futurs en main-d'œuvre ; il convient également de prendre en compte la demande croissante en compétences de base et générales parmi tous les salariés, et d'accentuer l'importance de la polyvalence.
- La recherche de formateurs compétents et le perfectionnement continu des compétences des formateurs internes constituent aussi des aspects importants.
- Au regard du vieillissement de la main-d'œuvre, l'accent est davantage mis sur le mentorat, y compris entre les différentes générations.
- Des tests et examens réguliers peuvent contribuer au maintien des compétences à jour dans certaines fonctions.
- L'apprentissage doit être accessible et adapté aux besoins de chaque apprenant (en matière de méthodes, de situation géographique et de calendrier).
- Des exercices de simulation peuvent compléter la pratique, mais pas la remplacer.
- Dans un contexte marqué par l'augmentation des besoins en main-d'œuvre et des changements démographiques, les entreprises doivent continuer d'investir dans le perfectionnement initial et continu des compétences. Pour ce faire, certains pays créent des fonds d'investissement par le biais des conventions collectives.
- Les catalogues de formation doivent comporter des modules obligatoires et facultatifs afin de répondre aux exigences spécifiques des fonctions et individus. Les besoins en formation doivent figurer régulièrement dans les discussions relatives à l'évaluation des salariés.
- Les apprentissages peuvent être réussis s'ils sont combinés au mentorat, surtout s'ils sont proposés à des groupes qui auraient pu être exclus du marché du travail.
- La surveillance de la formation, le suivi et le renouvellement des formations constituent également des aspects importants pour l'apprentissage et l'amélioration en entreprise.

6 Conditions de travail dans le secteur et impact sur le recrutement et la rétention du personnel

Comme indiqué précédemment à la section 3.2.2.1, le taux de satisfaction du personnel du secteur ferroviaire est relativement élevé. Même lorsque ce taux est faible, il ne se traduit pas directement par l'envie d'aller «chercher de plus verts pâturages» (meilleure satisfaction) dans un autre secteur.

Après avoir donné un aperçu global et évalué l'attractivité du secteur, établi le lien avec les pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans divers pays et entreprises, cette section examine de près les questions de satisfaction du personnel et les facteurs liés aux conditions de travail qui affectent le plus ces niveaux de satisfaction. Cette présentation entend contribuer davantage à informer sur et placer en contexte les mesures prises par les entreprises ferroviaires pour renforcer le recrutement et la rétention. Celles-ci sont présentées en détail dans la section 6 ci-dessous.

Les principaux résultats issus de cette section sont présentés ci-après :

- Les niveaux de satisfaction du personnel varient d'un pays à l'autre et, d'après les résultats de l'enquête, ces taux semblent plus élevés dans les nouveaux États membres, ce qui s'explique en partie par la situation plus globale du marché du travail.
- Les femmes sont plus satisfaites de leurs emplois dans le secteur que les hommes. Ceci est très certainement dû à leur concentration dans des fonctions plus administratives, moins concernées par les horaires de travail défavorables et les conditions de travail difficiles.
- Les jeunes salariés semblent être plus satisfaits de leur emploi que les salariés plus âgés. La plupart des anciens salariés ont dû vivre d'importantes restructurations de l'industrie, qui ont dégradé les conditions générales d'emploi. Par conséquent, ils peuvent penser que « les choses ne sont plus aussi favorables qu'elles l'étaient ».
- La sécurité de l'emploi figure au rang des facteurs clés chers au personnel et aux potentielles recrues.
- Le salaire et les conditions de travail représentent aussi des facteurs importants. Le niveau d'attractivité et de satisfaction par rapport aux conditions de travail des salariés varie en fonction des pays, des entreprises et des postes. Les conventions collectives ont un rôle important à jouer dans le respect de normes strictes et l'adoption par les différentes entreprises de conditions générales comparables. Cependant, les salaires et conditions de travail fixés au niveau de l'entreprise peuvent être considérablement plus favorables que ceux établis par la convention collective sectorielle (si elle existe) et influencer sur l'attractivité relative des entreprises. Ce facteur est d'autant plus important dans un contexte de rareté de la sécurité de l'emploi et d'intensification de la concurrence.
- L'investissement dans la formation continue et le développement de carrière sont des facteurs importants dans la rétention du personnel et aident les entreprises à juguler l'effet des changements démographiques. Nombre d'entreprises ont effectué d'importants investissements pour dispenser des formations continues et communiquer des informations sur les opportunités de carrière internes, tandis que d'autres accordent moins d'importance à la formation interne.
- Les opportunités permettant de concilier vie privée et vie professionnelle sont également considérées comme un facteur important. Dans certains cas, ces aspects ont mis en péril l'attractivité du secteur en raison des fortes demandes de mobilité et des horaires de travail jugés « inhumains ». Des efforts sont consentis par certaines entreprises pour donner aux individus plus d'autonomie dans l'organisation des équipes au niveau local. D'autres mesures visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont également proposées (assouplissement des conditions de travail, assistance à la prise en charge des enfants, etc.)

6.1 Résultats relatifs aux niveaux de satisfaction du personnel

6.1.1 Les niveaux de satisfaction vis-à-vis des emplois du secteur varient d'un pays à l'autre

Dans l'ensemble, les données de l'enquête révèlent qu'environ deux tiers (**63 %**) **des salariés sont satisfaits de leur emploi dans le secteur ferroviaire**. En droite ligne des résultats sur l'attractivité présentés précédemment, des niveaux de satisfaction élevés **sont plus susceptibles d'être observés chez les jeunes salariés de 34 ans maximum** par rapport à ceux âgés de plus 55 ans.

Dans l'ensemble, le nombre moyen de travailleurs mécontents est très bas (13 %). Les conducteurs de train (8 %), le personnel de bord (6 %) et les employés des services de vente/commerciaux/clients (6 %) s'avouent plus souvent mécontents de leur emploi dans le secteur ferroviaire.

Interrogés sur leurs fonctions spécifiques, la moitié des salariés en moyenne (55 %) se disent (très) **satisfaits de leur poste actuel**. De même, en se fondant sur leur expérience, la plupart de ces salariés recommanderaient leur entreprise comme employeur à leurs amis et aux membres de leurs familles (55 %) ; 43 % disent être fiers de travailler pour leur entreprise et parlent volontiers d'elle à leurs familles et amis.

Le niveau de fierté, de satisfaction et de désir de recommander le secteur aux autres varie selon les métiers. De tous les métiers ferroviaires, les gestionnaires de flux (85 %) et le personnel de bureau (82 %) sont les plus satisfaits et fiers (les deux s'établissent à 48 %). Le taux de satisfaction (67 %) et de fierté (35 %) le plus bas est observé chez les conducteurs de train et le personnel de bord. Sans surprise, ils sont les moins susceptibles de recommander le secteur à d'autres personnes. Plus d'un travailleur de bureau et d'un agent d'entretien sur deux recommanderaient le secteur ferroviaire comme employeur à leurs familles et amis. Seuls un conducteur de train et un membre du personnel de bord sur trois agiraient ainsi. En revanche, en Slovaquie et en Espagne, les conducteurs de train et le personnel de bord sont plus susceptibles de recommander le secteur comme potentiel employeur.

L'étude représentative menée par la SNCF en 2014 a révélé que 73 % des salariés recommanderaient l'entreprise à leurs familles et amis. Ce chiffre est bien supérieur à celui obtenu dans cette étude, selon laquelle seuls 43 % agiraient de la sorte. En matière de fierté liée au travail au sein de l'entreprise, l'enquête de la SNCF révèle que 74 % des répondants se disent fiers de leur entreprise et en parlent à leurs familles et amis. De même, ce chiffre est bien supérieur à celui obtenu dans le cadre de cette étude (56 % ont donné une réponse similaire). Au sein des diverses professions, le désir de recommander la SNCF comme employeur aux amis et à sa famille s'avère plus fort chez les salariés chargés de la régulation du flux (77 %) et plus faible chez les conducteurs (67 %), les chefs de train et le personnel de bord (62 %).

6.2 Facteurs déterminant la satisfaction des travailleurs

Cette section traite des aspects liés aux conditions de travail qui affectent la satisfaction des travailleurs. Cependant, nous allons commencer par expliquer rapidement comment sont fixées les conditions de travail dans les différents pays et notamment le rôle des conventions collectives, qui ont un impact notoire sur les différences (et similitudes) de conditions de travail parmi les entreprises du secteur et les différents pays.

6.2.1 Rôle des conventions collectives

La structure de la négociation collective au sein du secteur est aussi influencée par la prédominance relative des prestataires en place et le statut particulier conservé par un certain nombre d'individus du secteur. D'où les différents niveaux de négociation présentés par Eurofound dans une récente étude sur les relations professionnelles dans le secteur ferroviaire⁷⁸. Notre recherche a montré que l'image présentée dans ce rapport doit être nuancée. Ceci s'applique surtout à la négociation des conditions générales du personnel sans statut particulier opérant chez les prestataires en place et aux différents niveaux de négociation visant à définir les normes d'emploi de base.

Il convient aussi de garder à l'esprit l'impact des dispositions réglementaires minimales applicables à l'échelle nationale (par ex. aux salaires, etc.) sur les normes arrêtées collectivement. De même, la possibilité d'appliquer

⁷⁸ Idem, page 34.

universellement les conventions collectives et de les imposer aux employeurs et salariés non affiliés aux parties négociantes affecte aussi l'adoption et le respect des normes sociales au sein du secteur.

En général, dans les pays où ces dispositions sont sujettes à une négociation sectorielle (impliquant plusieurs employeurs), elles fixent un ensemble de droits pouvant être renforcés (mais pas réduits en général) par le biais de négociations au niveau de l'entreprise. Pour les négociations au niveau de l'entreprise et du secteur, les différents niveaux de salaires (ou avantages hors salaires) peuvent être négociés au niveau régional ou du service spécifique, créant ainsi un ensemble hétérogène de dispositions complexes.

Table 6.1 Négociation collective dans le secteur du transport de voyageurs par train en Europe

Niveau(x) de négociation	Pays
Au niveau de l'entreprise uniquement (souvent avec des variantes régionales ou spécifiques au service)	Belgique, Bulgarie, Espagne, Estonie, France, Finlande, Grèce, Hongrie, Irlande, Lettonie, Lituanie, Luxembourg ⁷⁹ , Portugal, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie ⁷⁹ Statut du personnel de la Société nationale (Commission paritaire préside par un représentant du ministère compétent)
Négociation au niveau sectoriel renforcée par les conventions spécifiques adoptées au niveau de l'entreprise (souvent au niveau régional ou spécifique au service)	Allemagne, Autriche, Danemark, Italie, Norvège, Pays-Bas, Suède

Source: Eurofound (2012), amendé par ICF GHK d'après les recherches menées dans le cadre d'une étude sur la Protection du personnel en cas de changement d'opérateur (2014)

Toutefois, les informations présentées dans le tableau ci-dessus doivent être considérées conjointement avec des spécificités propres à certains pays ayant fait l'objet d'une étude approfondie:

- En **Belgique** une convention collective (désignée sous le nom de «protocole social» dans ce secteur) est, en principe, conclue pour toutes les professions exercées au sein de l'entreprise. Cependant, au cours des 5 dernières années, il a été impossible de s'accorder sur un protocole social entre le patronat et les syndicats. Ainsi, depuis 2011, les travailleurs de la SNCB bénéficient uniquement des augmentations de salaire négociées dans le cadre d'une convention intersectorielle (applicable à tous les travailleurs). Des négociations sont en cours en vue de parvenir à un nouveau «protocole social».
- Aux **Pays-Bas**, les conventions collectives sectorielles négociées peuvent être fondées sur une convention collective d'entreprise. Il existe aussi des cas où, après l'échec des négociations entre un employeur et des représentants syndicaux, l'ancienne convention collective reste en vigueur jusqu'à l'élaboration d'une nouvelle.
- En **Allemagne**, le cadre général des conditions d'emploi dans le secteur ferroviaire est réglementé par la législation générale sur le travail et les conventions collectives. Par exemple, la législation fédérale allemande sur le travail relative aux horaires de travail et indemnités vacances fixe des normes sociales minimales, avec la possibilité pour les conventions collectives d'établir des conditions plus favorables. L'Allemagne a récemment fixé un salaire minimum légal, mais le rôle des négociations collectives dans la définition des niveaux de salaires minimum applicables au secteur ou à l'entreprise demeure l'option préférée. Pour l'essentiel des salariés du secteur ferroviaire, les niveaux de salaires minimum ne présentent aucun intérêt particulier car les salaires négociés collectivement dépassent en général les niveaux minimum. Toutefois, ce n'est pas nécessairement le cas de certains services assurés en sous-traitance, comme le nettoyage ou la restauration. Les conventions collectives négociées par des organisations sociales partenaires compétentes lient uniquement les parties prenantes à ces négociations et ne s'appliquent pas de façon universelle. Tous les partenaires participent aux négociations collectives au niveau national (sectoriel) et local. Il existe des conventions sectorielles distinctes entre AgvMoVe et AGVBE et

ses partenaires. Il existe aussi des conventions distinctes s'appliquant aux conducteurs de train. De même, il existe de multiples conventions applicables au niveau de l'entreprise. Pour le secteur du transport local des voyageurs par train, depuis 2011, l'accord-cadre SPNV détermine un salaire minimum et s'applique à 98 % des opérateurs ferroviaires. En outre, des salaires plus généreux et conditions plus favorables peuvent être définis dans les conventions collectives d'entreprise ou les accords internes, par des conventions collectives de groupe (couvrant toutes les filiales et branches) et dans le contrat de travail de chaque individu. Ceci donne lieu à un ensemble hétérogène de dispositions avec diverses normes et conditions salariales dans les différentes entreprises qui restent cependant limitées par les normes minimales fixées dans l'accord-cadre collectif. La négociation de cette convention a été vue comme une étape importante empêchant un dumping social et salarial qui, comme le craignaient certains, pourrait être une conséquence de la libéralisation du secteur. Ainsi, de tels accords-cadres existent dans le secteur ferroviaire longue distance, mais, puisqu'il continue d'être dominé par DB, c'est la convention collective d'entreprise qui est la plus pertinente ici. Il existe toujours d'importantes différences de salaires et de conditions entre les diverses entreprises. Les salariés les mieux payés (en général ceux de l'opérateur national DB) gagnent jusqu'à 20 % de plus que ceux les moins payés (qui n'ont d'autre recours que les dispositions de l'accord-cadre collectif).

- **En Suède**, les conditions de travail et normes sociales applicables au secteur ferroviaire sont fixées par le biais de négociations collectives. Il existe deux principales conventions collectives sectorielles pour l'industrie ferroviaire: l'une s'applique aux activités de transport ferroviaire (Spårtrafikavtalet) et l'autre aux infrastructures ferroviaires (Branschavtal Järnvägsinfrastruktur). Ces conventions fixent les normes minimales d'emploi pour la quasi-totalité des travailleurs du secteur. La convention sur les activités de transport ferroviaire concerne environ 19 000 travailleurs, dont les conducteurs de train, les chefs/gestionnaires de train et le personnel d'entretien. Les employeurs concernés sont: SJ, MTR, Green Cargo, Transdev, Stockholmståg, BK-tåg, Tågkompaniet et Roslagståg. La convention sur les infrastructures ferroviaires concerne les travailleurs et sociétés engagés dans les projets d'infrastructures ferroviaires: refonte, construction, exploitation, entretien et réparation des voies ferrées, tramways et métros et opérations connexes. Les exemples d'activités concernées sont les «professions BEST» (chemin de fer, électricité, signalisation et télécommunications). Cette convention a été signée par le Syndicat suédois des employés de service et des communications (SEKO), le Syndicat des fonctionnaires (Fackförbundet ST), l'Association SACO des chemins de fer et des transports (Saco-förbundet Trafik och Järnväg - TJ), l'Association suédoise des ingénieurs diplômés (Sveriges Ingenjörer) et l'Association suédoise des patrons (Ledarna). Initialement, la convention s'appliquait uniquement à Infranord. Les conventions nationales sectorielles et locales (spécifiques aux opérations) traitent des aspects suivants: salaire, horaires de travail, heures supplémentaires, prime de déplacement en cas d'horaires défavorables et de service de garde, vacances, indemnités maladie, congé de maternité/paternité, congés et préavis en cas de résiliation de contrat. Fait notoire, il existe plusieurs différences importantes entre les deux conventions nationales. Par exemple, les personnes interrogées indiquent que la convention nationale des opérations ferroviaires joue un rôle moins important dans la définition des conditions de travail et des normes sociales. Par conséquent, les conventions arrêtées au niveau de l'entreprise ont un impact bien plus significatif sur les conditions de travail et normes sociales du sous-secteur des opérations ferroviaires. Cette situation révèle aussi les variations de conditions de travail et de normes sociales au sein du secteur (même si ces conditions ne peuvent être plus défavorables que celles spécifiées dans la convention nationale sectorielle). Fait notoire, l'importance des conventions applicables au niveau de l'entreprise a augmenté ces dernières années. En revanche, dans le sous-secteur des infrastructures ferroviaires, les conventions applicables au niveau de l'entreprise jouent un rôle moins important dans la définition des conditions de travail et des normes sociales, les principales dispositions étant fixées par la convention nationale sectorielle. En d'autres termes, la variation des conditions générales d'emploi au sein de ce sous-secteur est moins importante que dans celui des opérations ferroviaires. Les travailleurs embauchés temporairement par le biais d'agences d'intérim sont couverts par une convention spéciale relative à ces agences d'intérim (Bemanningsavtalet) ou par la convention nationale sectorielle. La mise en place en 2000 d'une convention collective dédiée aux travailleurs temporaires visait à protéger les employés embauchés par le biais d'agences d'intérim. Il s'agissait aussi de limiter le risque de concurrence sur les salaires et autres conditions d'emploi entre les différents groupes de travail et, au final, de réduire le risque de «dumping social». La convention vise essentiellement à empêcher le remplacement des travailleurs par du personnel contractuel moins coûteux en raison de salaires plus bas et de conditions de travail moins favorables.

- En **Slovénie**, les conditions de travail et normes sociales sont arrêtées dans une convention collective dont la dernière révision remonte à 2007.
- En **Italie**, les conventions collectives ne sont pas juridiquement contraignantes (au niveau national, local ou de l'entreprise), car seules les parties signataires sont tenues de les respecter. Ainsi, dans le secteur ferroviaire, il existe trois conventions principales (la Convention collective de la mobilité ou du domaine ferroviaire, la Convention collective du transport local et la Convention du secteur du fret) caractérisées par différents contenus et divers niveaux de protection. Les conventions collectives sont aussi négociées au niveau de l'entreprise et peuvent ainsi fixer des conditions plus favorables, sauf si la législation admet une sorte de «dérogation in peius» des conventions de deuxième niveau. C'est dire que les plus importantes entreprises du secteur ferroviaire (comme le Groupe FS) sont réputées pour leurs bonnes conditions de travail (horaires de travail, salaires et, récemment, protection sociale), mais offrent aussi un niveau de flexibilité nécessaire à une société opérant sur un marché libre.
- Les principaux aspects traités dans une convention collective élaborée au niveau national et de l'entreprise sont les suivants: système de relations professionnelles et droits des syndicats, profils d'emploi, horaires de travail, indemnités pour divers cas d'absence (maternité, maladie, incident, personnes handicapées, missions publiques), salaires, système de retraite et fonds d'assistance des travailleurs en cas de licenciement. Parmi ces sujets, la question des salaires est l'une des plus importantes du point de vue de la «quantité» aussi bien que de la «qualité»: il est nécessaire d'avoir un bon salaire, mais aussi un salaire «juste» (par exemple, si le gros du salaire est constitué d'heures supplémentaires, la qualité n'est pas optimale). En outre, le temps de travail est un aspect important de l'attractivité et, à cet égard, le travail posté peut constituer un obstacle pour attirer de nouvelles recrues, même si, après avoir intégré le secteur, les employés considèrent que cet aspect peut également constituer une opportunité. Au cours de ces dernières années, l'importance de la protection sociale s'est évidemment accrue pour les jeunes désireux de rejoindre le secteur. Ainsi, plus que par le passé, les conventions collectives applicables au niveau de l'entreprise incluent la protection sociale en général, mais en particulier dans le secteur ferroviaire.
- En France, la réforme ferroviaire de 2014 prévoit que tous les salariés des entreprises du secteur seront soumis à une convention collective sectorielle. L'association des employeurs UTP et les différents syndicats du secteur ferroviaire impliqués dans le processus travaillent actuellement sur divers aspects traités dans une convention collective sectorielle: contrat de travail, salaires, catégories d'emploi, formation, temps de travail. Outre cette convention sectorielle, les entreprises disposeront de leurs propres accords.

6.3 Importance des différents aspects des conditions de travail dans la satisfaction du personnel

Pour identifier les aspects des conditions de travail qui affectent la satisfaction des employés et «dresser le portrait» du secteur pour les personnes en recherche d'emploi, les travailleurs ont été interrogés sur **l'importance de divers aspects du travail dans le secteur ferroviaire pour les demandeurs d'emploi et leur impact sur l'attractivité du secteur**, notamment le niveau d'avantages, les horaires de travail, le salaire et l'atmosphère de travail.

Trois pays sur huit ont donné la note la plus élevée – aspects jugés très et assez attractifs par les demandeurs d'emploi – **aux avantages offerts par le secteur ferroviaire.**

Les horaires de travail reçoivent **la deuxième note la plus élevée comme élément attractif du travail** dans le secteur ferroviaire. Cet élément du travail dans le secteur ferroviaire est jugé attractif principalement par les employés de bureau et les agents d'entretien. Toutefois, seuls 27 % des conducteurs de train et du personnel de bord ont émis la même opinion.

La perception d'un manque **d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle** dans le secteur ferroviaire rend celui-ci moins attractif, en particulier pour les conducteurs de train et le personnel de bord. Des conducteurs de train interrogés, un seul sur quatre juge l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle attractif dans le secteur. En revanche, presque la moitié des agents d'entretien et des employés de bureau partagent cette opinion.

Une disparité similaire est observée dans les résultats relatifs à la **satisfaction quant à la charge de travail**. En Slovénie et en République tchèque, trois employés sur quatre déclarent être satisfaits de cet aspect du travail, tandis qu'en Espagne, seuls 41 % des employés estiment leur charge de travail convenable (voir la Figure A2.9).

Les données tirées de l'enquête auprès des employés montrent qu'en moyenne 41 % des répondants s'estiment exposés à une pression excessive liée à leur travail tous les jours ou la plupart du temps. Cette proportion est la plus importante parmi les répondants exerçant les métiers de régulation du flux (dont 18 % signalent subir trop de pression tous les jours ou la plupart du temps). La proportion d'employés exposés au stress était similaire dans d'autres catégories d'emploi, allant de 30 % du personnel administratif à 39 % du personnel responsable de l'entretien du matériel roulant et du reporting de gestion, qui signalent subir trop de pression liée à leur travail tous les jours ou la plupart du temps.

6.3.1 Importance de la sécurité de l'emploi

Comme indiqué précédemment, le niveau de sécurité de l'emploi fait partie des facteurs clés jugés importants par les employés (potentiels et) actuels. Ceci s'avère vrai pour les hommes et les femmes, ainsi que pour différents groupes d'âge. Cependant, certains faits démontrent que cet aspect important est mis en péril dans un contexte marqué par une concurrence accrue. Dans ce contexte, les niveaux de protection offerts au personnel varient d'une entreprise à l'autre. En effet, certaines conventions collectives offrent d'importantes garanties d'emploi, tandis que d'autres entreprises comptent sur des packages plus attractifs pour attirer le personnel dans une situation où la sécurité ne peut être garantie sur le long terme. Les résultats des entretiens avec les parties prenantes montrent que:

- En **Belgique**, l'un des facteurs les plus valorisés par les travailleurs de la SNCB est la sécurité de l'emploi garantie par le contrat de travail de type fonction publique. Cet aspect est de plus en plus attractif au regard de l'instabilité croissante du marché national de l'emploi et du taux de chômage.
- De même, en **Allemagne**, parmi les éléments attractifs du secteur, on compte un lieu de travail relativement sûr, un employeur stable, la qualité et la diversité des programmes d'apprentissage, les opportunités de développement disponibles et le contact avec différentes personnes. Chez DB, la convention collective en vigueur offre des garanties d'emploi au personnel central de l'entreprise, avec certaines attentes (et de l'aide) en matière de mobilité, si certaines fonctions devaient disparaître du fait de la concurrence accrue.
- En **Pologne**, la stabilité et la sécurité de l'emploi constituent les principaux avantages du travail dans le secteur ferroviaire. Par rapport à d'autres secteurs en Pologne, la position relativement forte des syndicats protège les employés des changements radicaux liés au niveau d'emploi.
- En **France**, en tant qu'entreprise publique employant 97 % des salariés du secteur ferroviaire, la SNCF présente une image attractive grâce à la sécurité de l'emploi et aux bonnes conditions de travail qu'elle offre. La sécurité de l'emploi à la SNCF est garantie par le statut de cheminot.

6.3.2 Rémunérations et avantages

Les rémunérations et avantages jouent un rôle majeur dans l'attractivité du secteur. Le niveau de rémunération varie considérablement dans chaque pays étudié et selon le statut de l'entreprise (publique ou privée), les métiers spécifiques ainsi que par rapport à d'autres industries. Le degré de variation du salaire et des conditions dépend de la structure de la négociation collective utilisée dans le secteur. Lorsqu'il existe des conventions sectorielles (c'est le cas dans une poignée de pays seulement), on peut noter de grandes similitudes dans les échelles de salaires, mais cela dépend du niveau des conditions fixées dans les conventions collectives nationales et de la mesure dans laquelle elles sont étendues au niveau de l'entreprise. Dans certains pays, les conventions fixées au niveau de l'entreprise peuvent ajouter jusqu'à 20 % aux rémunérations et avantages définis dans les conventions sectorielles existantes. Par conséquent, dans plusieurs pays, certaines entreprises sont considérées comme étant plus attractives comme employeurs que d'autres. Alors que dans des pays comme la France et l'Allemagne, les grands prestataires ont tendance à être préférés, dans d'autres, les opérateurs privés sont perçus comme proposant de meilleures conditions générales (du moins à court terme).

En **Bulgarie** et en **France**, la rémunération n'est pas la même dans toutes les entreprises du secteur ferroviaire. En particulier, les salaires ont tendance à être plus élevés et, ainsi, plus attractifs dans les sociétés privées. C'est un facteur considéré très attractif, surtout pour les jeunes désireux de travailler de nuit ou loin de leur domicile en échange d'une compensation financière. Toutefois, dans l'ensemble, les conditions générales sont jugées meilleures à la SNCF (voir ci-dessus). La perception des packages financiers plus généreux offerts par les prestataires privés a pour conséquence d'attirer certains des meilleurs travailleurs dans le secteur ferroviaire. Alors que les salaires proposés par l'entreprise publique **belge** SNCB sont demeurés stables au cours des 5 dernières années, le système attractif de primes qui est en place tient compte de la productivité des travailleurs.

En revanche, en **République tchèque**, en **Espagne** et en **Italie**, le niveau des salaires dans les sociétés publiques de transport des voyageurs et de gestion des infrastructures est jugé compétitif par rapport à celui d'autres entreprises du secteur et aux métiers de niveau similaire ou plus élevé d'autres secteurs. Cependant, en **République tchèque**, bien que les travailleurs passent rarement chez la concurrence en raison des salaires plus élevés, on note une tendance des employés à rechercher du travail dans des entreprises allemandes qui proposent des prestations de retraite plus généreuses. En Allemagne, les conditions générales chez DB sont jugées supérieures d'environ 20 % à celles énoncées dans la convention collective sectorielle. L'entreprise offre ainsi une meilleure sécurité de l'emploi.

6.3.2.1 Variations selon les professions

Il n'est pas surprenant que dans tous les pays étudiés, les rémunérations et conditions dans le secteur ferroviaire dépendent essentiellement des professions. Par exemple, en **Suède**, alors que les salaires et conditions de travail au sein du secteur sont jugés satisfaisants dans l'ensemble, les conducteurs de train ont historiquement bénéficié, et continuent de le faire, de traitements plus favorables que d'autres employés. Dans une grande mesure, ce constat reflète l'offre restreinte de conducteurs de train et la formation requise.

Les salaires et conditions de travail du personnel de bord et des agents d'entretien sont considérés comme relativement satisfaisants par rapport à d'autres professions dans le secteur des services. La progression de l'échelle des salaires est relativement forte, ce qui n'est pas le cas des autres professions du même type. En conséquence, très peu d'employés opérationnels quittent le secteur ferroviaire.

De même, le salaire moyen proposé dans le secteur ferroviaire **polonais** est légèrement supérieur au salaire moyen du pays, mais le niveau de rémunération varie en fonction de la profession. Les salaires des conducteurs de train, par rapport à ceux du personnel administratif, sont jugés attractifs, alors que les gestionnaires d'infrastructures sont globalement alignés sur les secteurs similaires (comme le secteur de la construction). Cette situation est également due en partie à la pénurie de conducteurs de train et la durée de la formation requise pour exercer ce métier. De plus, la concurrence entre les entreprises publiques et privées pour attirer les conducteurs de train contribue à fixer leurs salaires au-dessus de la moyenne. Toutefois, en Pologne, les sociétés ferroviaires publiques sont désavantagées dans l'attrait des conducteurs, car les salaires du secteur public sont fixés et ajustés uniquement par le taux d'inflation.

6.3.3 Avantages hors salaires

Le secteur ferroviaire propose un large éventail d'avantages, communs à tous les pays étudiés: cotisations au régime de retraite, voyages gratuits ou à tarif réduit et (dans peu de cas) opportunité de préretraite.

Il existe aussi dans certains pays des avantages uniques visant spécifiquement à améliorer la santé du travailleur, comme des inscriptions dans des gymnases ou des bons de repas. Les entreprises ferroviaires publiques **allemandes**, bulgares et **tchèques** proposent les «semaines de la santé», qui sont des congés payés dans des centres de bien-être, tels que définis dans les conventions collectives. En **France**, les salariés de la SNCF peuvent aussi bénéficier de logements et de l'accès gratuit à des centres de santé qui leur sont dédiés. La prise en charge médicale offerte (comprenant des bilans de santé réguliers, des congés de rétablissement et de loisirs et des normes de sécurité strictes) est généralement plus favorable que celle des sociétés non ferroviaires. Elle peut ainsi influencer le recrutement et la rétention des nouveaux employés.

En **Slovenie**, la sécurité de l'emploi et les opportunités de formation et d'enseignement constituent un aspect central de l'attrait du secteur ferroviaire. De même, les parties prenantes en **République tchèque** ont cité les possibilités de formation et d'avancement de carrière comme éléments les plus attractifs du travail dans le secteur ferroviaire.

6.3.4 Importance des possibilités de formation continue et d'avancement

La perception et la réalité des possibilités d'avancement de carrière constituent aussi des facteurs importants pour le recrutement et la rétention du personnel. Ces éléments sont appuyés par un autre facteur tout aussi important: le niveau d'offre de formation continue et la clarté des possibilités d'avancement au sein de l'entreprise. Là encore, la portée de la progression a tendance à varier d'une profession à l'autre (ce qui se reflète souvent dans le potentiel d'augmentation de salaire tout au long de la carrière). Les stratégies modernes de RH mettent l'accent sur un processus d'évaluation régulière du personnel utilisé dans plusieurs sociétés comme élément clé pour jauger la performance, la satisfaction, les aspirations et les besoins en formation. Pour les exemples de bonnes pratiques mentionnés ci-dessus, de nombreuses entreprises se démarquent en matière d'offre de perfectionnement du personnel.

En **France**, les syndicats reconnaissent aussi que l'accès à la formation est une priorité pour la SNCF, car chaque année, elle consacre pratiquement 6 % du total de sa masse salariale à la formation initiale et continue de ses employés. En 2011, les salariés de la SNCF ont bénéficié de plus de 6 millions d'heures de cours de formation et de stages. Pour la SNCF, la formation est l'une des clés du développement de carrière, car 70 % des responsables ont précédemment exercé des professions techniques. D'après la certification Top Employeurs en France, la SNCF cultive et développe les talents et donne accès au développement personnel à tous ses employés (voir encadré ci-dessous).

En **Allemagne**, DB dispose d'un système de formation et de développement, ainsi que des parcours de développement DB, un outil en ligne qui aide les utilisateurs à trouver de futures opportunités de carrière. L'entreprise fait aussi la distinction entre une carrière de leader et une carrière d'expert. Toutefois, d'après l'enquête auprès du personnel de DB, la mise au point et l'appréciation de la formation interne par le personnel restent à améliorer du fait de ces innovations et prennent une importance croissante pour la satisfaction globale par rapport à l'emploi. Moins de la moitié des employés (41 %) jugent intéressantes leurs opportunités de développement professionnel et seuls 42 % déclarent que leur développement professionnel est soutenu. Seuls 47 % se disent informés des possibilités de développement professionnel et 52 % déclarent que les mesures de qualification prises répondent à leurs besoins pour un certain emploi. Le fait que la moitié des employés ne se sentent pas informés des formations ou ne les trouvent pas adéquates souligne la nécessité de mieux communiquer sur les formations disponibles et de les améliorer. La mise au point de l'outil en ligne et son intégration aux évaluations de performances prennent en compte ce manque perçu d'informations.

Box 5

Box 5 SNCF - Label Top Employeurs

En France, la SNCF a récemment reçu le label Top Employeurs France 2015. Cette certification a été décernée par le Top Employers Institute, qui certifie l'excellence des conditions créées par des employeurs en faveur de leur personnel. La certification Top Employeurs est décernée aux entreprises qui appliquent les normes d'excellence les plus rigoureuses en matière de conditions de travail des employés. Grâce à la participation de l'entreprise à l'enquête sur les bonnes pratiques en RH, une analyse complète des domaines des ressources humaines a été réalisée. Il s'est agi de faire une étude critique de la gestion RH et des conditions des salariés au sein de l'organisation. Après validation et audit externe, les notes de performances ont été évaluées d'après une norme internationale.

Cette étude a révélé que la SNCF offre des conditions exceptionnelles à ses salariés, cultive et développe des talents à tous les niveaux de l'organisation (démontrant son statut de leader en matière des ressources humaines), optimise ses pratiques et met le développement personnel à la disposition de tous les employés. Les points forts de la SNCF mentionnés sont notamment le recours aux canaux de communication adéquats avec des rencontres en tête à tête entre les salariés et responsables, l'existence de puissants comités d'entreprise et les enquêtes auprès des salariés. Les programmes d'apprentissage/de perfectionnement et de bien-être ont aussi été mentionnés comme des éléments importants des bonnes conditions de travail. Enfin, la rémunération et les avantages tels que la participation aux bénéfices, les remises accordées aux employés sur les services/produits de l'entreprise et l'accès aux cantines sont considérés comme des points positifs du travail à la SNCF.

En Italie, FS a reçu la certification de Meilleure sensibilisation 2015 et le Prix du «Meilleur employeur de choix» (BEofC), car l'entreprise détient le taux le plus élevé de sensibilisation chez les jeunes diplômés en matière d'offres d'emploi et est considérée comme la meilleure société où travailler. C'est ce qui ressort de la récente «Étude auprès des diplômés», menée sur un échantillon représentatif de nouveaux diplômés. FS est perçue comme une entreprise fiable, sérieuse et dynamique. En 2015, elle a été classée première et meilleure entreprise par tous les diplômés, et deuxième par les diplômés de filières techniques en 2014 et 2015. FS a été choisie comme meilleure entreprise principalement par les jeunes diplômés considérés comme «informés» (29,3 %) et «optimistes» (25,3 %). Les diplômés intéressés par un emploi chez FS ont aussi affirmé leur intérêt pour des sociétés telles que Enel, Eni, Ferrari, Apple et Google, qu'ils identifiaient comme des concurrents directs ou indirects de FS. Les sociétés Eni et FS ont été identifiées comme donnant une impression de stabilité économique ; les jeunes diplômés ont aussi désigné ces deux entreprises comme étant les plus riches et disposant d'une position solide sur le marché.

Dans l'ensemble, une certaine attention est accordée aux stratégies de formation continue et de reformation ; néanmoins, le niveau élevé de spécialisation des tâches a aussi affecté la formation et requis une approche plus stratégique que par le passé. Un projet étalé sur trois ans a été conçu pour identifier et gérer les remplacements internes des travailleurs très qualifiés (titulaires de diplômes universitaires), mais recrutés à un niveau inférieur et/ou les cas d'inadéquation entre les tâches et la formation théorique. Une évaluation approfondie des aptitudes a été menée pour comprendre les compétences et aspirations de ces travailleurs et discuter d'un plan de carrière personnalisé et de la formation requise. Une attention particulière et un accent spécifique ont été mis sur les cours et projets liés à la protection et à la sécurité.

6.3.4.1 Mise au point de solutions supplémentaires pour garantir des conditions de travail attractives

Lors des ateliers organisés dans le cadre de cette recherche, les participants ont abordé des idées visant à mettre en place de meilleures conditions de travail dans le secteur ferroviaire. Celles-ci sont présentées dans l'encadré ci-dessous.

Box 6

Avantages pouvant améliorer davantage l'attractivité des employeurs du secteur ferroviaire : Conclusions des débats en atelier

- Les avantages en termes de mobilité (voyages gratuits pour les employés et leurs familles ou tarifs réduits sur d'autres modes de transport) constituent un atout attractif dans plusieurs entreprises du secteur ferroviaire.
- Un engagement fort vis-à-vis de la stratégie en cours liée à la formation et à l'apprentissage continu est très apprécié des employés, notamment lorsqu'on peut les associer aux opportunités d'avancement de carrière. À cet égard, la transparence avérée dans le domaine des opportunités de développement de carrière est un facteur clé.
- De nombreuses entreprises proposent une assistance financière pour des études avancées et du temps libre permettant d'assurer le développement de carrière. Au rang des initiatives les plus innovantes dans ce domaine, citons les banques de temps de travail à long terme.
- Les mesures et avantages en faveur de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle sont importants pour tous les employés, mais surtout ceux qui effectuent des tâches opérationnelles 24 heures par jour. Comme mesures pertinentes, citons l'accès flexible à un mode de garde abordable pour les enfants et l'implication locale dans la conception du tableau de service.
- L'introduction de modèles de temps de travail flexibles (y compris les comptes épargne-temps) est un autre moyen de considérer les besoins spécifiques des travailleurs à différents stades de leur carrière.
- Il a aussi été mentionné les mesures visant à limiter les heures supplémentaires – ou à garantir dans un délai raisonnable des temps de récupération en lieu et place d'une compensation.
- Nombre d'employeurs offrent à leur personnel des appels gratuits et l'accès aux équipements informatiques (aussi à des fins privées).
- Les mesures visant à promouvoir la santé et la protection sociale prennent de l'importance, notamment dans ce contexte de changement démographique. Un large éventail de mesures sont ainsi proposées : activités et événements sportifs au sein de l'entreprise ou à l'échelle sectorielle, conseils en matière de diététique et de réduction du stress et subventions pour adhésion à un gymnase. On peut aussi citer les salles de relaxation et l'assistance active dans la reformation ou le redéploiement si, pour des raisons de santé, des individus ne peuvent plus exercer leurs fonctions.
- Certains employeurs proposent aussi une assistance dans la planification des vacances ou les activités de vacances des enfants des travailleurs (par ex. les camps d'été).
- Un plan de retraite spécifique à l'entreprise et des régimes d'assurance maladie sont des avantages populaires pour les employés et potentielles recrues.
- Nombre de sociétés offrent un congé annuel prolongé ou des primes d'ancienneté aux individus ayant le plus d'ancienneté (en termes de nombre d'années passées dans l'entreprise). Dans certains cas, l'opportunité de réduire les horaires de travail à l'approche de la retraite est aussi envisagée.
- Pour encourager la génération d'idées innovantes, un système de primes peut être appliqué aux personnes qui suggèrent de telles innovations.
- L'expérimentation de divers modèles de salaire a été suggérée (au lieu des faibles salaires de base sujets à des augmentations régulières, envisager des salaires de base plus élevés et de faibles augmentations au titre de l'ancienneté). Cette recommandation concerne surtout les emplois dans les domaines confrontés à des pénuries de main-d'œuvre, où le secteur a du mal à rivaliser avec d'autres secteurs recherchant des compétences similaires.

6.3.5 Culture d'entreprise et relations de travail

À cause de l'histoire et de l'importance du secteur ferroviaire dans le développement des économies et des cultures nationales, de son rôle dans le rapprochement des personnes et de la spécificité de certains métiers du secteur, il existe historiquement une perception d'une culture de la «famille cheminote». Le concept de «famille cheminote» signifie qu'un large groupe de professions se réunit dans un but commun: faciliter le déplacement des gens par le biais d'un service public. Cela crée une cohésion et un esprit de solidarité parmi les travailleurs et historiquement, les travailleurs ferroviaires se considèrent mutuellement comme pas seulement des collègues: leur lien commun s'apparente plus à une affaire de famille qu'à une relation professionnelle.

En général, du fait de ces relations, beaucoup de travailleurs ont consacré toute leur carrière à leur entreprise (surtout s'il s'agissait, comme dans la plupart des pays, d'un prestataire public majeur). Dans certains cas, on a noté plusieurs générations de la même famille.

Au cours de la décennie passée, on a observé plusieurs tendances qui ont mis à rude épreuve cette perception du secteur, notamment avec l'avènement de plus de concurrents, la modernisation des structures de gestion et l'accent davantage mis sur le résultat économique. De même, comme présentés précédemment, les changements culturels et technologiques ont entraîné différentes priorités et aspirations chez diverses générations de travailleurs.

La présente section explore l'évolution de la culture d'entreprise, avec en toile de fond la question globale de l'attractivité de ce secteur (voir ci-dessus). Dans ce contexte, la culture d'entreprise peut être perçue comme une combinaison de plusieurs éléments: l'environnement de travail, la mission de l'entreprise, ses valeurs, les considérations éthiques, les attentes et objectifs des employés et de la direction. Ainsi, cette culture a une influence indéniable sur les sentiments d'appartenance et les relations de travail dans le secteur.

On pourra soutenir que dans plusieurs pays, le sentiment d'une famille cheminote et d'une loyauté vis-à-vis de l'entreprise a changé du fait des mutations du contexte socioéconomique, politique et culturel, même si ce sentiment demeure potentiellement plus fort dans ce secteur que dans d'autres, en raison notamment de son héritage. Nous décrivons comment les entreprises ferroviaires modernes conçoivent des politiques de ressources humaines capables de susciter un nouveau sentiment d'appartenance et de culture d'entreprise. Nous présenterons aussi les efforts de rétention du personnel et d'interaction avec les groupes cibles qui ont souvent du mal à accéder au marché du travail, dans l'optique de remédier aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences, en partie dues à l'impact du changement démographique.

6.3.5.1 La «famille cheminote» est-elle obsolète et peut-on remplacer la «famille» par la «culture d'entreprise» ?

La culture d'entreprise et du lieu de travail est un facteur qui détermine l'attractivité et la rétention des travailleurs dans le secteur ferroviaire. Dans plusieurs pays, la culture d'une «famille cheminote», surtout dans les entreprises ferroviaires publiques, a émergé historiquement et continue, dans une certaine mesure, d'être un élément clé de leur attrait.

En **Belgique** et en **France**, les parties prenantes consultées pour cette étude soutiennent que les emplois uniques, associés à des opportunités transparentes et équitables de développement de carrière, consolident le sentiment d'appartenance parmi les cheminots. Par exemple, les exigences d'accès comparativement basses (sauf pour les cadres et les cadres supérieurs) et le taux élevé de formations internes offrent des opportunités d'avancement de carrière et une mobilité professionnelle (puisque la formation est faite en interne, les salariés peuvent facilement être formés pour un autre poste) inexistantes dans d'autres secteurs. En effet, malgré une sécurité de l'emploi similaire, d'autres professions du secteur public n'offrent pas la même diversité d'opportunités professionnelles.

En **République tchèque**, la loyauté des employés vis-à-vis de leurs employeurs et du secteur ferroviaire en général est très élevée. Cette forte identité d'entreprise est principalement due aux contrats de travail souvent à vie, aux avantages stables et à la sécurité de l'emploi.

En **Pologne**, les sentiments sont plus mitigés en matière de culture d'entreprise. Les représentants des employeurs pensent qu'il existe une forte culture d'entreprise, matérialisée par de fréquents événements d'entreprise et une forte proportion de travailleurs syndiqués. Selon eux, la culture d'entreprise générale peut même être dysfonctionnelle pour les sociétés ferroviaires, à cause du manque d'orientation vers les besoins des clients. On note des efforts de changement, notamment par l'introduction de nouvelles valeurs telles qu'une plus grande orientation vers le résultat. Les représentants des travailleurs polonais sont d'avis que la culture d'entreprise et l'appartenance générale à la «famille cheminote» diminuent avec une direction qui n'est pas ancrée dans le secteur, change et est désignée par les hommes politiques. En **Bulgarie**, la fréquence des événements de restructuration et le taux élevé de roulement du personnel dirigeant au sein des deux sociétés publiques ont considérablement dégradé l'environnement de travail et amoindri la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance. De même, en **Espagne**, le processus de restructuration (en cours depuis 2006) visant à décentraliser l'entreprise a réduit le nombre d'employés se voyant faire carrière dans le secteur ferroviaire. Ainsi, le sentiment jadis fort d'appartenance à la «famille cheminote» n'existe plus chez de nombreux employés.

De même, la culture de «famille cheminote» a faibli aux **Pays-Bas** ces dernières années. Avant la libéralisation du secteur, les sociétés étaient réunies sous une même égide (l'«ancienne» NS). Le sentiment d'appartenance existe peut-être encore chez certains travailleurs âgés mais, en général, ce n'est plus le cas. L'impact de l'entrée en lice de concurrents en **Suède** a aussi été dramatique. Par exemple, étant donné que plusieurs sociétés ont pénétré le marché, les travailleurs sont généralement devenus moins loyaux envers leur employeur (mais ce n'est pas le cas de tous les employeurs). Néanmoins, la plupart des travailleurs ont tendance à rester dans le secteur, mais sont plus susceptibles de changer d'employeurs. De plus, dans le sous-secteur des infrastructures ferroviaires, le système d'appels d'offres a entraîné une prédominance du travail contractuel. Cette situation a changé la culture au sein du secteur et, dans certains cas, engendré une frustration chez le personnel qui estime que le travail est devenu excessivement bureaucratique.

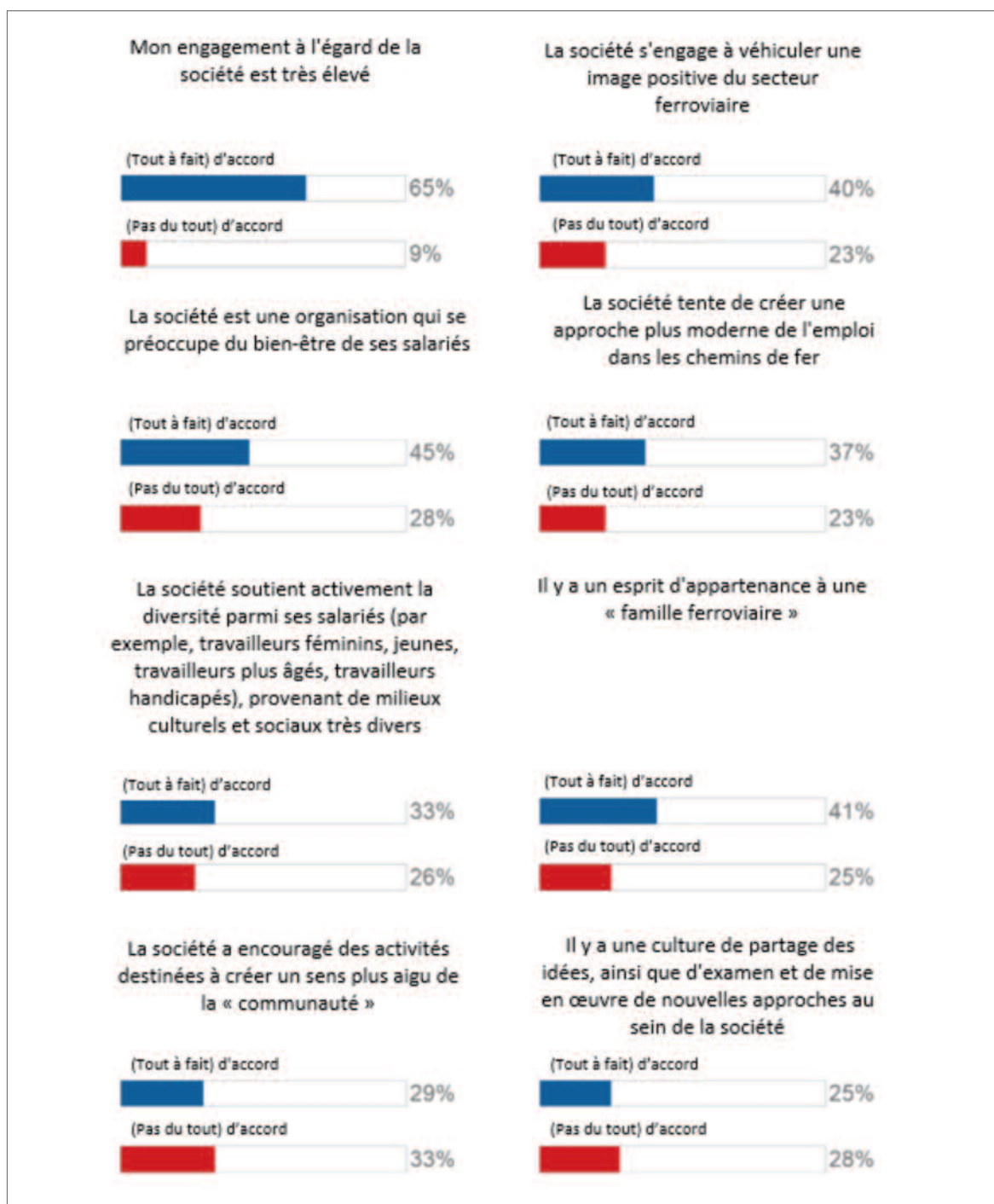
En **Italie**, un sentiment d'appartenance existe toujours chez FS. Cependant, au cours des dernières années, on a noté des divisions entre les employés dues à la modernisation qu'a connue le Groupe FS et qui a entraîné des modifications de l'organisation et de la «culture» du travail. C'est la raison pour laquelle FS estime nécessaire de fournir plus d'assistance et de supervision pendant la période d'intégration et au cours des premières années d'embauche des jeunes.

En **Allemagne**, la stratégie DB 2020 traite explicitement de la culture d'entreprise dans le but spécifique de devenir un employeur attractif en augmentant la motivation et la satisfaction des employés. C'est pourquoi, malgré la situation économique actuelle et les importants changements structurels et managériaux, on note encore un niveau élevé de satisfaction. Les niveaux élevés de satisfaction ont augmenté le sentiment de loyauté envers l'entreprise. La récente enquête auprès du personnel de DB montre que plus de 60 pour cent des employés de DB se sentent très connectés à leur société.

Dans le cadre de l'enquête auprès des employés, il leur a été demandé de jauger la culture d'entreprise promue par la direction. Dans l'ensemble, **l'engagement des employés envers leur entreprise était fort**. Il faut noter que cet engagement peut être considéré d'après diverses perspectives. Certains employés peuvent avoir un sentiment positif vis-à-vis du secteur comme prestataire d'un important service public. D'autres peuvent affirmer avoir un niveau élevé d'engagement parce qu'ils dépendent de leur employeur et disposent de peu de sources alternatives d'emploi.

En France, d'après une enquête représentative menée par la SNCF (2014) sur un échantillon de 1 904 employés représentant environ 150 000 personnes, la plus grande proportion des répondants a affirmé que l'entreprise se souciait de leur bien-être (59 %). Les résultats ne sont pas les mêmes que ceux de l'enquête diffusée par le biais des réseaux de syndicats, dans laquelle seuls 6 % des 63 répondants sont d'accord avec cette déclaration. Les résultats de l'enquête de la SNCF étaient globalement similaires pour les hommes et les femmes (60 % des hommes et 59 % des femmes ont affirmé que l'entreprise se souciait du bien-être des salariés). La plupart des différences entre les répondants ont été découvertes en procédant à une analyse par âges. Les jeunes étaient plus fréquemment d'accord sur le fait que l'entreprise se souciait du bien-être des salariés (82 % des moins de 25 ans, contre 61 % des personnes âgées de 50 ans et plus).

Figure 6.1 Perceptions de la culture d'entreprise et de l'assistance fournie par la société



Enquête auprès des employés (N=7 509)

*Pour la France, les résultats proviennent des 63 employés ayant répondu au questionnaire envoyé par le biais des réseaux de syndicats pour toutes les déclarations, sauf pour « L'entreprise est une organisation qui se soucie du bien-être des employés », les réponses proviennent d'une enquête représentative menée par la SNCF (2014) sur un échantillon de 1 904 employés représentant environ 150 000 travailleurs.

Remarque: En raison de l'exclusion des réponses indécises, non fournies ou neutres, la somme des résultats n'atteint pas 100 %.

6.3.6 Perceptions de la qualité des interactions entre la direction et les employés, puis entre les employés eux-mêmes

Les changements au niveau de la culture et du sentiment d'appartenance peuvent être influencés par et avoir un impact sur les relations entre la direction et les employés, ainsi qu'entre les employés d'une société. La perception de la qualité de ces relations peut aussi affecter l'attractivité du secteur ou d'une entreprise, ainsi que les taux de rétention. La figure ci-dessous montre qu'une atmosphère de travail et une culture d'entreprise positives sont des éléments importants qui rendent l'emploi dans le secteur plus attractif dans certains pays que dans d'autres.

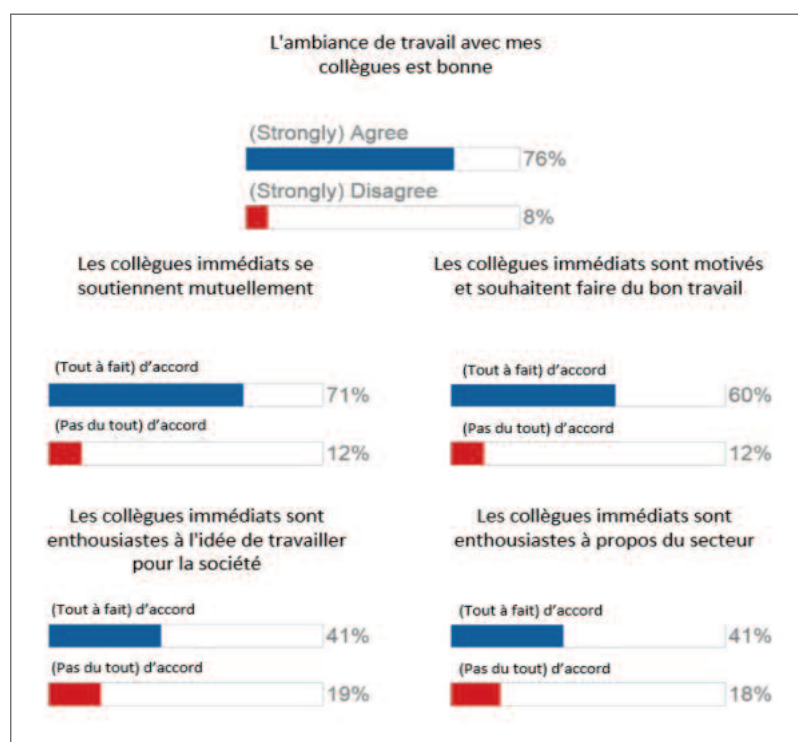
Les figures ci-après démontrent aussi l'importance d'autres facteurs dans l'attractivité du secteur. Environ trois quarts des répondants sont (tout à fait) d'accord qu'il existe dans leur entreprise une atmosphère conviviale avec les collègues et que les collaborateurs proches qui se soutiennent mutuellement. Parmi les différents groupes de professions, le personnel des services divers (informatique/télécommunication) (83 %), le personnel dirigeant (81 %) et administratif (81 %) sont plus susceptibles d'affirmer que les collaborateurs proches se soutiennent mutuellement. La plus faible proportion d'employés partageant cet avis comprend le personnel de bord (69 %), les commerciaux (70 %) et les conducteurs de locomotive (71 %). De même, ces groupes d'employés sont moins susceptibles d'admettre l'existence d'une atmosphère de travail conviviale (70 %, 72 % et 68 % respectivement).

60 % des répondants ont affirmé travailler avec des collègues motivés et orientés vers la qualité. Le personnel de bord, les conducteurs de locomotive et les commerciaux sont plus critiques envers leurs collègues.

41 % des employés ayant pris part à l'enquête ont reconnu que leurs collègues étaient contents de travailler pour l'entreprise et le secteur en général. Seul un quart des conducteurs de locomotive considèrent leurs collègues contents de travailler pour l'entreprise. De même, seulement un sur trois a déclaré que ses collègues étaient contents de leur travail dans le secteur.

Concernant l'assistance fournie aux employés par la direction, l'enquête de la SNCF révèle que 92 % des répondants ont déclaré l'existence d'une atmosphère conviviale avec les collègues. Ce chiffre est globalement similaire pour les diverses professions et pour les répondants masculins et féminins.

figure 6.2 Avis des employés sur les relations avec les collègues



Enquête auprès des employés (N=7 509*)

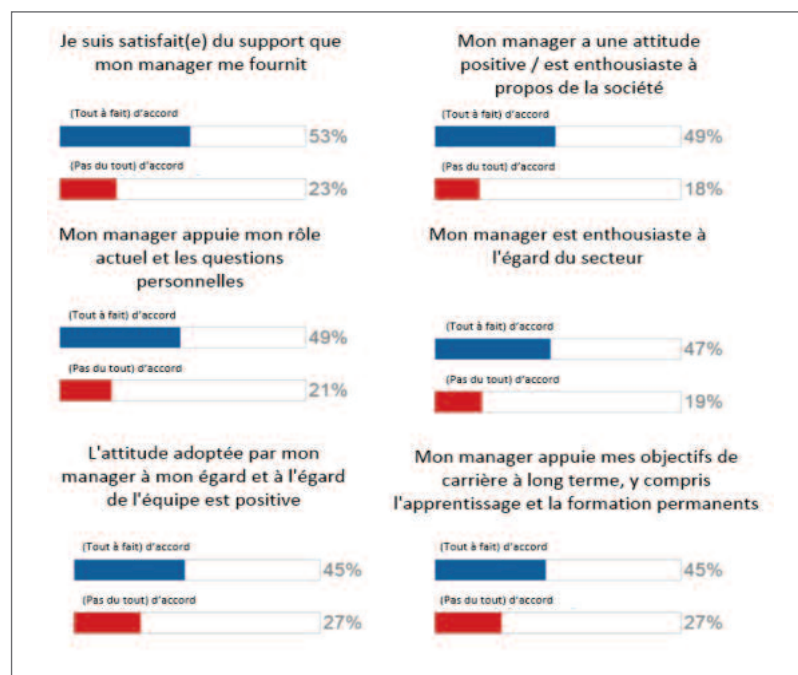
*Pour la France, les résultats proviennent des 63 employés ayant répondu au questionnaire envoyé par le biais des réseaux de syndicats pour toutes les déclarations, sauf pour «Mes collègues et moi travaillons dans une atmosphère conviviale», les réponses proviennent d'une enquête représentative menée par la SNCF (2014) sur un échantillon de 1 904 employés représentant environ 150 000 travailleurs.

Remarque: En raison de l'exclusion des réponses indévisées, non fournies ou neutres, la somme des résultats n'atteint pas 100 %.

De même, les relations entre les employés et leurs responsables directs dans les sociétés ferroviaires ont été jugées positives. La figure 6.3 montre que **plus de la moitié des répondants ont déclaré que leurs responsables les soutenaient dans leurs fonctions d'employés et sur des questions personnelles.**

Les conducteurs de locomotive sont moins susceptibles de corroborer ces déclarations, surtout celles qui évaluent l'enthousiasme de la direction vis-à-vis du travail dans l'entreprise et dans le secteur. Le personnel de bord est le deuxième groupe le plus sceptique vis-à-vis de la direction.

Figure 6.3 Avis des employés sur les relations avec les responsables directs



Enquête auprès des employés (N=7 509)

Pour la France, les résultats proviennent des 63 employés ayant répondu au questionnaire envoyé par le biais des réseaux de syndicats pour toutes les déclarations, sauf pour «Je suis satisfait(e) de l'assistance que me fournit mon responsable», les réponses proviennent d'une enquête représentative menée par la SNCF (2014) sur un échantillon de 1 904 employés représentant environ 150 000 travailleurs

Ces perceptions sont aussi étayées par les résultats des entretiens menés avec les parties prenantes dans le cadre de cette étude, la littérature pertinente et les enquêtes internes fournies. D'après une enquête interne menée chez Deutsche Bahn en **Allemagne**, les relations professionnelles entre collègues semblent bonnes, même si on peut améliorer la relation entre les employés et la direction, ainsi que la communication. Dans une récente enquête auprès du personnel de DB, 77 % des répondants ont affirmé pouvoir se fier à leurs collègues s'ils les soutiennent, mais seulement 48 % des employés ont jugé positive la coopération avec les autres secteurs de l'entreprise ou services. Il semble qu'il existe toujours une «mentalité de cloisonnement» qui met en péril une coopération fructueuse au sein de l'entreprise. L'importance d'un dialogue social fort et bien établi a également été relevée comme un facteur important.

L'Allemagne dispose d'une législation forte sur la co-détermination des employés afin de garantir la représentation de leurs intérêts. Cette disposition est également applicable à toutes les entreprises ferroviaires mais, en soi, ne suffit pas pour garantir une bonne communication avec le personnel. Dans une grande société comme Deutsche Bahn, l'existence d'un Comité d'entreprise, par exemple, ne suffit pas à donner à de nombreux employés de DB le sentiment d'être impliqués. En effet, seuls 35 % des employés ayant pris part à l'étude de satisfaction du personnel de l'entreprise ont déclaré que les employés étaient consultés avant les décisions importantes. Un autre problème est que seulement 37 % des employés jugent ouverte et honnête la communication interne. Par rapport à 2012, cette proportion a légèrement diminué (passant de 38 % à 37 %). Le leadership est aussi un facteur important qui influence les taux de satisfaction des employés. Selon le personnel de DB, les dirigeants n'encouragent pas leurs employés à faire le point (22 %), considèrent dans une moindre mesure leurs intérêts personnels (19 %) ou ne montrent pas que leur travail est significatif et important (20 %). L'enquête révèle le besoin de travailler davantage à l'instauration dans l'entreprise d'une «culture de la confiance», dans laquelle la communication directe par les dirigeants joue un rôle clé.

En **France**, les relations entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes sont des aspects clés de la culture de la SNCF ou du secteur ferroviaire. D'après l'enquête représentative de la SNCF, 70 % des 1 904 répondants sont satisfaits de l'assistance que leur fournit leur responsable (alors que c'est le cas de seulement 19 % des 63 employés ayant répondu au questionnaire envoyé par le biais du réseau de syndicats).

En **Italie**, du fait de la taille de FS, il est parfois nécessaire d'accorder aux jeunes employés le plus d'assistance pour qu'ils s'intègrent totalement avec la culture d'entreprise et le monde du travail en général. Nombre d'activités ont été menées par l'entreprise pour améliorer la communication avec les employés et veiller à ce qu'ils soient informés des stratégies et objectifs. Au rang de ces initiatives, citons le «projet d'histoires», série d'anecdotes professionnelles et privées réunies dans une section spécifique de l'intranet, et la formation d'employés «leaders d'opinion» dans divers sites pour soutenir et motiver les autres collaborateurs. L'entreprise investit de plus en plus dans ces types de stratégies RH pour améliorer la rétention et le recrutement du personnel, dans un contexte social où le public ignore les nombreux changements survenus au cours des dernières années dans le secteur ferroviaire, le potentiel de fonctions hautement qualifiées et les développements de carrière.

6.3.6.2 Identification des difficultés futures relatives à la culture d'entreprise et à l'atmosphère de travail

Lors des ateliers organisés dans le cadre de cette étude, les participants ont identifié les difficultés et priorités du secteur ferroviaire. Celles-ci sont présentées dans l'encadré ci-dessous.

Box 7

Difficultés liées à l'instauration d'une culture d'entreprise et d'une atmosphère de travail positives

- Les participants à l'atelier ont eu du mal à définir le terme culture d'entreprise, souvent perçu comme « la façon dont les choses sont faites ici ». La culture est une idée centrale qui change en permanence. Cela pose un problème et, par conséquent, nécessite une attention constante.
- Comment traduire la culture d'entreprise dans les différents pays/métiers/départements ? L'instauration d'un environnement de travail positif doit émaner de l'atmosphère créée par la culture d'entreprise. Cela nécessite :
- Une flexibilité pour répondre aux demandes des employés mais en tenant compte des contraintes liées aux règles et éléments livrables de l'industrie.
- Une communication qui peut être un défi si les changements ne sont pas bien expliqués aux employés. Dans certains pays, on note de fréquents changements d'employeurs dus au système de franchise. Dans d'autres pays, il existe une culture plus forte, mieux comprise et une famille cheminote. Toutefois, dans la plupart des pays, une culture de la famille cheminote persiste, indépendamment des changements d'employeurs.

L'atmosphère au travail dépend des aspects suivants :

- fonction ou métier spécifique ;
- charge de travail et configuration du système de rotation ;
- relations et communication avec l'employeur ;
- nature des besoins des clients.

6.3.7 Équilibre entre vie privée et vie professionnelle

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle a été évoqué comme un facteur pouvant limiter l'attractivité du secteur, surtout pour les professions nécessitant un niveau élevé de mobilité et de travailler en dehors des heures normales de bureau. Plusieurs employeurs ont cité des exemples de mise à disposition de crèches ou de bons, d'horaires flexibles et d'autonomie locale dans la conception du tableau de service. Les comptes épargne-temps figurent au rang des autres initiatives visant à favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle au cours du cycle de vie (voir aussi l'Encadré 7 ci-dessus). De même, le télétravail est une option de plus en plus offerte au personnel administratif.

6.3.8 Autres facteurs

Les parties prenantes consultées ont aussi mentionné d'autres facteurs qui affectent la qualité des conditions de travail dans le secteur ferroviaire, notamment les tendances en hausse favorisant la sous-traitance. Il faut noter qu'en général, le personnel sous-traité ne bénéficie pas des mêmes conditions que les employés travaillant directement pour les entreprises ferroviaires.

7 Approches communes adoptées par les partenaires sociaux pour accroître l'attractivité du secteur

Les actions des partenaires sociaux peuvent jouer un rôle clé dans le renforcement de l'attractivité du secteur. Ces activités peuvent être initiées à différents niveaux et impliquent divers types de coopération. Les partenaires sociaux sont actifs au niveau sectoriel européen, national, régional et au niveau de l'entreprise.

Les actions des partenaires sociaux peuvent être menées unilatéralement ou conjointement et dans cette section, nous nous focalisons uniquement sur les activités communes. À titre d'exemple, nous n'évoquerons pas une campagne prévue par l'association des entreprises allemandes de transport (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen, VDV) visant à accroître l'attractivité du secteur.

Enfin, ces mesures peuvent être mises en œuvre par le biais d'une convention collective (nationale, régionale ou applicable au niveau de l'entreprise) ou d'autres actions, déclarations, accords ou projets communs.

Comme souligné dans la partie de ce rapport consacrée au contexte (voir section 2), l'attractivité du secteur ferroviaire est grandement influencée par le cadre politique, réglementaire, économique et régissant les relations sociales. Les partenaires sociaux opérant à l'échelle européenne, nationale (et régionale) jouent un rôle important dans la configuration de ces facteurs contextuels. Cependant, les activités «politiques» menées à un niveau aussi élevé ne seront pas développées dans cette section, qui mettra plutôt l'accent sur les mesures plus pratiques et directes visant à améliorer l'attractivité du secteur.

Dans l'ensemble, l'étude a révélé que la grande majorité des actions communes initiées par les partenaires sociaux et susceptibles de contribuer à l'attractivité du secteur sont actuellement menées au niveau de l'entreprise autour des questions suivantes:

- Stabilité et sécurité de l'emploi ;
- Garantie de rémunérations et de conditions attractives ;
- Opportunités de travail flexible (notamment l'adaptation du travail posté aux besoins des individus) ;
- Adaptation au changement démographique et garantie de la capacité de travail et de l'employabilité tout au long de la vie active et possibilité de retraite anticipée ou partielle ;
- Mise au point de plans de formation adéquats et offre de formation attractive ;
- Introduction de mesures encourageant le recrutement des femmes dans les professions où elles sont actuellement sous-représentées.

La négociation collective régionale ou nationale et les activités dans ce domaine sont actuellement limitées. Il importe aussi de noter qu'en présentant dans ce rapport les mesures prises au niveau de l'entreprise (voir la section 3 résumant les données sur les pays et les sections thématiques suivantes), il n'est pas toujours facile à déterminer combien, parmi ces mesures, ont été convenues conjointement par les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise et combien ont été prises unilatéralement par l'employeur.

En outre, le niveau d'activité des partenaires sociaux sectoriels à l'échelle nationale et régionale doit être comparé aux structures de négociation collective des différents pays (et surtout dans le secteur), de même que le degré d'identification des pénuries de main-d'œuvre et de compétences comme problème majeur du secteur. En considérant les pays étudiés en détail dans le cadre de ce rapport, il est alors évident que la négociation sectorielle (nationale ou régionale) se fait uniquement en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas et en Suède et qu'elle est à ses débuts en France.

Même ici, les conventions collectives fixées au niveau de l'entreprise sont sans doute plus importantes dans la définition des normes influençant l'attractivité du secteur. Par conséquent, aucune convention collective sectorielle importante (nationale ou régionale) ne présente des mesures qui affectent considérablement l'at-

tractivité du secteur. Elles ne font que fixer le salaire de base et les conditions définissant les critères élémentaires dont se servent les employeurs du secteur pour rivaliser avec les autres secteurs à la recherche de personnel doté de qualifications similaires. Par conséquent, les paragraphes suivants se focaliseront sur les conventions collectives arrêtées au niveau de l'entreprise.

7.1.1 Actions des partenaires sociaux au niveau européen

Dans leur travail commun, les partenaires sociaux européens débattent des questions sociales et relatives au personnel qui concernent les entreprises ferroviaires, les gestionnaires des infrastructures et leur personnel dans tous les États membres de l'UE. Chaque année, le comité du dialogue social adopte un programme de travail qui suit les évolutions actuelles du secteur. Ce programme de travail couvre les domaines suivants:

- Informations et consultation sur la législation ferroviaire européenne (partie tripartite du dialogue). C'est le dialogue social européen formel, auquel prend part la Commission européenne.
- Négociation, application et suivi des conventions. Les partenaires sociaux ont négocié deux conventions autonomes en 2014 (voir ci-dessous), intégrées dans la législation européenne sous forme de directives du Conseil. La mise en application et le respect au niveau national, ainsi que l'éventuelle révision sont des thèmes réguliers du programme de travail des partenaires sociaux européens.
- Les recommandations conjointes constituent le deuxième instrument le plus important des partenaires sociaux européens. Elles ne sont pas juridiquement contraignantes, mais lient moralement les parties signataires. Les recommandations conjointes sont généralement destinées aux organisations membres de la CER et d'ETF et doivent être appliquées au niveau de l'entreprise.
- Positions communes sur la législation ferroviaire européenne et la politique sociale, en cas d'identification de points communs.
- La législation de l'UE garantit le contact régulier et la consultation formelle par l'Agence ferroviaire européenne sur son programme de travail et ses projets de recommandations liés à la dimension sociale.
- Projets conjoints sur les questions sociales: La CER et l'ETF organisent des études et projets communs pour atteindre des résultats en phase avec les objectifs des programmes annuels de travail.

Deux conventions ont été signées en 2004, dans lesquelles les partenaires sociaux ont défini leurs propres conditions pour les travailleurs concernés. Les deux conventions définissent les normes communes de qualification, protègent la santé et la sécurité des travailleurs ferroviaires mobiles et tentent d'empêcher le dumping social. Ces deux conventions sont développées ci-dessous.

Conventions des partenaires sociaux	
Convention sur une « licence européenne pour conducteurs effectuant un service d'interopérabilité transfrontalière » (2004)	Cette convention vise à garantir le respect des normes de qualification et, ainsi, assure la sécurité et améliore la mobilité des conducteurs. Ils reçoivent une licence européenne et un certificat complémentaire indiquant les infrastructures et le matériel roulant que le conducteur de train est autorisé à manipuler. La convention relative au contenu de la « licence européenne pour conducteurs de locomotive » a été intégrée au projet de directive de la Commission sur la « certification des conducteurs de train assurant la conduite de locomotives et de trains sur le système ferroviaire dans la communauté » dans le cadre du 3e paquet ferroviaire. Ce projet a été validé et est devenu la Directive 2007/59/CE
Convention relative à « certains aspects des conditions de travail des travailleurs mobiles dans les services d'interopérabilité transfrontalière » (2004)	Elle contient une limitation du nombre d'heures de conduite et des dispositions régissant les pauses, les périodes minimales de repos quotidien/hebdomadaire et le nombre maximal de repos hors du domicile. Cette convention vise à améliorer la sécurité et à empêcher le dumping social. La convention a été transformée en Directive 2005/47/CE (application de l'Art. 155(2) du TFEU) et a été adoptée par les législatures nationales.

Les partenaires sociaux produisent des recommandations communes qui ont d'importantes implications pour les entreprises et les syndicats. Ces conventions sont des textes orientés processus et, quoique n'étant pas juridiquement contraignantes, elles doivent être respectées ; il convient d'évaluer régulièrement les avancées dans la mise en application de ces recommandations. Les détails des recommandations communes des partenaires sociaux sont fournis dans le tableau ci-après.

Recommandations communes des partenaires sociaux	
Meilleure représentation et intégration des femmes dans le secteur ferroviaire (2007)	En 2007, les partenaires sociaux CER et ETF ont préparé des recommandations communes pour soutenir une politique d'opportunités égales pour les femmes dans le secteur ferroviaire. Les partenaires sociaux souhaitent contribuer à une meilleure représentation et intégration des femmes dans le secteur, traditionnellement dominé par les hommes. En accord avec les recommandations communes de 2007, un projet de suivi a été mené en 2012 : « Suivi des recommandations communes CER/ETF pour une meilleure représentation et intégration des femmes dans le secteur ferroviaire : Mise en œuvre - Évaluation - Révision ». Cette étude avait pour objectifs de comparer les évolutions depuis la situation en 2003, de mettre à jour les données statistiques relatives à l'amélioration de la représentation des femmes dans les entreprises ferroviaires et syndicats concernés, puis de surveiller et d'évaluer la mise en application des recommandations communes. Le résultat de cette étude a fait l'objet d'un ensemble de recommandations communes.

Gemeinsame Empfehlungen der Sozialpartner

Concept de l'employabilité dans le secteur ferroviaire (2007)	En formulant des recommandations sur l'employabilité, les partenaires sociaux européens CER, EIM et ETF conseillent à leurs organisations membres et affiliées d'utiliser la stratégie d'employabilité décrite dans le mémorandum de 2007 comme principale directive pour la politique de ressources humaines. Le concept stratégique s'appuie sur la prévention et vise à créer un environnement de travail qui entretient et améliorer la qualification, les compétences, la santé et la condition physique des travailleurs. Toutes les parties impliquées - entreprise, employés, comités d'entreprise et syndicats - ont une responsabilité partagée. La stratégie doit être convenue sur la base d'un dialogue social entre les partenaires sociaux dans l'optique d'obtenir un maximum d'avantages pour tous les partenaires. En 2010, un projet de suivi sur « l'employabilité face au changement démographique » a été élaboré. Des exemples de bonnes pratiques ont été collectés et la situation des entreprises a été présentée dans une enquête.
Promotion de la sécurité et du sentiment de sécurité face aux violences par des tiers (2012)	En formulant ces recommandations communes, les partenaires sociaux du secteur ferroviaire européen souhaitent aider leurs membres - entreprises et syndicats affiliés - à prendre des mesures visant à accroître la sécurité et la confiance du personnel et des voyageurs vis-à-vis des violences par des tiers. Ils souhaitent aussi contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans le transport ferroviaire de voyageurs et à l'élaboration de stratégies usant de mesures pratiques pour empêcher et endiguer les violences par des tiers au travail.
Identification et prévention des risques psychosociaux dans le secteur ferroviaire (2014)	Les recommandations communes visent à contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans le secteur ferroviaire en remédiant au problème des risques psychosociaux et en identifiant des mesures spécifiques au secteur pour atténuer ce problème. Ces recommandations avaient pour principaux objectifs d'accroître la sensibilisation des employeurs et travailleurs, de garantir une meilleure compréhension des risques psychosociaux liés au travail et d'attirer leur attention sur les signes annonciateurs de risques. Les partenaires sociaux souhaitent voir les entreprises et syndicats affiliés adopter des stratégies et mener des actions pour empêcher et gérer les risques psychosociaux liés au travail.

Les opinions communes dénotent les positions communes des partenaires sociaux européens sur certains aspects des politiques. Elles sont conçues pour influencer les politiques européennes et faciliter le partage de connaissances.

Opinions communes et rapports des partenaires sociaux

Aspects sociaux et protection du personnel dans les appels d'offres concernant les services de transport public par train et en cas de changement d'opérateur ferroviaire (2013)	Même si les partenaires sociaux européens ne s'accordent pas sur la nécessité de libéraliser et d'ouvrir davantage le marché, ils affirment tous que les conséquences de la concurrence ne doivent pas affecter les conditions de travail du personnel fournissant les services. Ils requièrent ainsi la mise en place de normes sociales contraignantes aux niveaux national, régional ou local, et/ou le transfert obligatoire du personnel en cas de changement d'opérateur. Le 23 septembre 2013, le Comité européen du dialogue social dans le secteur ferroviaire a adopté une opinion commune. La CER et l'ETF étaient d'accord sur cette « opinion commune ». Cinq déclarations de principe expliquent la position des partenaires sociaux dans cette opinion commune. Dans sa première mouture du 4e paquet ferroviaire, le Parlement européen a adopté les principales propositions de l'« opinion commune » sur lesquelles les partenaires sociaux européens CER/ETF étaient d'accord.
---	---

De plus, plusieurs projets communs ont été initiés par les partenaires sociaux européens, notamment:

- Employabilité et changement démographique (3 études menées entre 2004 et 2010) ; Restructuration du fret ferroviaire et impact sur l'emploi (2008-2009) ;
- Dialogue social dans les nouveaux États membres et pays candidats à l'entrée dans l'UE (3 projets réalisés en 2004, 2006, 2014) ;
- Opportunités égales (3 projets: 2004/2005, 2007 et 2012) ;
- Insécurité et violences par des tiers (2012) ;
- Identification et prévention des risques psychosociaux (2013) ; et
- Aspects sociaux et protection du personnel en cas de changement d'opérateur ferroviaire (2013).

7.1.2 Actions des partenaires sociaux au niveau de l'entreprise

En Allemagne, le partenaire social de DB a négocié un large éventail de conventions collectives visant à gérer l'impact du changement démographique. D'abord négociée entre DB et EVG en 2012, la «Convention collective démographique» (Demographie-Tarifvertrag) est entrée en vigueur en 2013. L'évaluation continue de l'impact de cette convention collective fait partie intégrante de son application et la première de ces évaluations a eu lieu fin 2013. Par conséquent, la convention collective a été développée davantage en 2014, évaluée de nouveau en 2015, puis re-développée. Entre 2014 et 2015, les principales évolutions ont eu trait à la portée de la convention (par ex. en 2015, une convention similaire a été négociée dans le secteur du transport en bus) et à la mise en place d'options de retraite partielle et de comptes épargne-temps.

Cette convention collective se fonde sur l'idée de repenser fondamentalement les RH, la négociation collective et la politique sociale de l'entreprise. Il s'agit de reconnaître que les besoins individuels des employés doivent être davantage pris en compte dans la fixation des conditions de travail, tout en accordant à ces employés une plus grande responsabilité dans leur développement personnel. De même, chaque entreprise au sein de DB a plus de liberté dans la recherche de solutions locales adaptées en matière de temps de travail, de programmation des rotations du personnel, de planification des opérations et dans les projets de promotion de la santé et de l'ergonomie.

Cette convention collective s'attèle plus à assurer la capacité de travail et l'employabilité du personnel tout au long du cycle de vie et la reconnaissance du fait que les besoins individuels (en rapport avec les horaires

de travail et le besoin de concilier vie privée et vie professionnelle) changent au cours de la carrière. Par conséquent, l'emphase est placée davantage sur la formation initiale et continue, ainsi que sur la santé et la sécurité, les mesures d'adaptation au poste et au lieu de travail et le recours aux comptes épargne-temps à long terme.

La volonté de garantir un emploi sécurisé (aucun licenciement économique) constitue un élément clé de la convention collective. Cette volonté est sérieuse au regard des défis liés à la concurrence accrue dans le secteur.

En outre, la convention met en place des options de retraite partielle, à la suite de la possibilité de prendre une retraite échelonnée qui, jadis, était incluse dans la politique gouvernementale (mais fut éliminée il y a de cela quelques années).

De plus, cette convention comporte des mesures plus détaillées sur le fonctionnement des comptes épargne-temps à long terme et la possibilité pour chacun d'utiliser ce temps, par exemple pour des activités de développement de carrière.

L'ensemble de mesures comprend aussi des initiatives visant à soutenir la capacité de travail (mesures de promotion de la santé) et l'engagement selon lequel les personnes ne pouvant plus exercer leur fonction actuelle pour des raisons de santé seront aidées pour trouver un emploi alternatif dans l'entreprise.

Au sein du Groupe FS en Italie, les partenaires sociaux sont représentés au Comité national de formation, qui résulte d'une convention collective négociée au niveau de l'entreprise. D'autres entreprises, dont la SNCF, disposent aussi d'une convention similaire avec une coopération, des investissements et un engagement vis-à-vis de mesures de formation.

En France, les partenaires sociaux de la SNCF ont négocié un large éventail d'accords collectifs sur des sujets qui améliorent l'attractivité de l'entreprise (qui représente la plupart des salariés du secteur ferroviaire):

- Accord collectif sur les modalités de gestion des activités sociales et culturelles à la SNCF («Groupe public ferroviaire»): le Comité central du Groupe public ferroviaire de la SNCF est chargé de la gestion des activités sociales et culturelles à caractère national. Ces activités incluent: l'accès à des bibliothèques, centres de vacances SNCF pour les familles, camps de vacances d'été et d'hiver pour les enfants, une participation aux coûts de cantine allant au-delà des obligations légales, activités sportives.
- Accord collectif relatif au travail à temps partiel: possibilité pour les salariés de travailler moins que le temps hebdomadaire normalement prévu. La durée du travail peut être réduite entre 50 et 91,4 % du temps de travail qui est normalement de 100 %.
- Accord collectif sur la mixité et l'égalité professionnelle, qui a défini quatre points d'amélioration: accroître la mixité de l'entreprise ; garantir des règles équitables dans le parcours professionnel ; lutter contre le sexisme ; favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.
- Accord collectif en faveur des travailleurs handicapés. Il a défini plusieurs points d'amélioration: recruter 100 personnes en situation de handicap par an entre 2015 et 2017 ; améliorer les mesures existantes ; permettre de concilier vie privée et vie professionnelle ; et changer l'opinion et les stéréotypes sur le handicap.
- Accord collectif relatif à l'amélioration de la politique d'aide au logement des salariés du Groupe Public Ferroviaire: promouvoir l'accession sociale à la propriété en développant des partenariats utiles ; expérimenter la colocation ; l'accompagnement de la mobilité géographique des salariés ; réaffirmer le dispositif de cautionnement des prêts immobiliers ; participer aux coûts d'hébergement des nouveaux salariés ; assister les salariés confrontés à des problèmes financiers temporaires après examen de leur situation ; et accroître l'offre de location de logements meublés temporaires.

- Accord collectif sur le compte épargne-temps: pour accroître la souplesse dans l'utilisation du compte épargne-temps (suppression de la condition d'ancienneté d'un pour l'ouverture d'un compte), possibilité d'utiliser le compte épargne-temps pour compléter un congé parental). Actuellement, chaque compte épargne-temps peut être monétisé à la demande des salariés.

Enfin, à travers les accords collectifs négociés au niveau de l'entreprise, les partenaires sociaux ont aussi un rôle majeur à jouer dans la définition des conditions qui rendent l'entreprise plus attractive pour les recrues externes. Ces conditions comprennent souvent un ensemble d'avantages attractifs mais aussi, entre autres, des mesures permettant de mieux concilier vie privée et vie professionnelle ou faisant la promotion de la santé.

7.2 Conventions collectives nationales

Le tableau ci-dessous résume les conventions collectives négociées dans les pays étudiés.

Pays	Détails
Bulgarie	Les Recommandations des partenaires sociaux européens du transport ferroviaire relatives à l'insécurité et à une meilleure représentation des femmes ont été incluses dans la CBA sectorielle et les CBA des sociétés de transport ferroviaire et urbain, au moyen de clauses distinctes et d'un chapitre sur l'égalité des sexes et la prévention des violences au travail.
Belgique	Le protocole d'accord social s'applique à tout le personnel, mais la plupart des sujets concernent principalement le personnel officiel. La convention collective s'applique uniquement au personnel disposant d'un contrat de travail. Les dispositions de ces conventions entre les partenaires sociaux des Chemins de fer belges (au niveau de l'entreprise) concernent les aspects suivants : ■ emploi de personnel ; ■ carrière administrative et pécuniaire ; ■ mobilité interne ; ■ temps de service et de repos ; ■ mesures relatives aux congés ; ■ réemploi du personnel inadapté pour des raisons de santé ; ■ questions sociales ; ■ bien-être au travail ; ■ diversité et neutralité.
République tchèque	Chaque organisation dispose de ses conventions collectives. Elles proposent les avantages suivants : ■ avantages liés au transport ; ■ horaires de travail : 36 heures par semaine (quelques employés) / 37,5 heures par semaine ; ■ participation aux chèques de repas ; ■ vacances - maximum 30 jours ; ■ contribution aux loisirs, à l'assurance retraite, à l'assurance vie et aux activités culturelles et sportives ; ■ programme de réadaptation pour certains employés.
Allemagne	Conventions collectives ■ Grundsatzregelung zur gemeinsamen Gestaltung der Personal-, Sozial- und Tarifpolitik in den Unternehmen des DB Konzerns (DemografieTV) Sujets essentiels : - Obligation de recruter les stagiaires après obtention de leur diplôme ; - Perspectives à tous les stades du travail et de la vie (de la formation professionnelle à la retraite) : recruter les jeunes professionnels ; encourager le potentiel ; employabilité ; profession et biographie ; changement de carrière ; loyauté des employés ; modèle de temps de travail démographique pour les employés de plus de 59 ans ; concilier davantage le travail et la famille ; sécurité de l'emploi ; travail temporaire / salaire égal ■ Tarifvertrag über arbeitgeberfinanzierte Leistungen zur betrieblichen Altersvorsorge für die Arbeitnehmer verschiedener Unternehmen des DB Konzerns (bAV-TV)

Land	Einzelheiten
Deutschland (Fortsetzung)	■ Tarifvertrag zum Job-Ticket für die Arbeitnehmer verschiedener Unternehmen des DB Konzerns (KonzernJob-TicketTV) ■ Tarifvertrag zur Führung von Langzeitkonten für die Arbeitnehmer verschiedener Unternehmen des DB Konzerns (Lzk-TV) ■ Tarifvertrag für Nachwuchskräfte verschiedener Unternehmen des DB Konzerns (NachwuchskräfteTV) Sujet : conditions de travail des jeunes professionnels ; ■ Tarifvertrag zur zukunftsfähigen Weiterentwicklung der Funktionsgruppen und des Entgeltsystems (TV Arbeit 4.0) Cette convention collective vise à renforcer nos conventions collectives en prenant en compte le changement démographique et l'environnement de travail changeant (numérisation). Conventions employeur / comités d'entreprise ■ Konzernbetriebsvereinbarung Bildung ■ Konzernbetriebsvereinbarung DB Planet (KBV DB Planet) "DB Planet" is the social intranet for all employees of Deutsche Bahn. ■ Konzernbetriebsvereinbarung zur Integration und beruflichen Förderung behinderter Beschäftigter innerhalb des DB Konzerns (KBV Behinderte integrieren) ■ Konzernbetriebsvereinbarung zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter im DB Konzern (KBV Gesundheit) ■ Konzernbetriebsvereinbarung Nachwuchskräfte ■ Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und und Bio-graphie
Espagne	Convention collective RENFE
Italie	Groupe FS : CCNL della Mobilità/Area contrattuale delle Attività Ferroviarie 20.7.212 Contratto aziendale di Gruppo FS 20.7.2012 Comprend le paquet global proposé par FS (salaire, protection sociale, voir le paragraphe « Actions des partenaires sociaux au niveau de l'entreprise », disposition renforcée relative à la maternité). Convention du 25 février 2011 relative à la création d'un Comité national de formation au sein du Groupe FS. Convention du 15 juin 2015 sur la prévention et l'élimination des violences par des tiers Autres entreprises : Elles appliquent souvent les conventions d'autres secteurs (par ex. du transport terrestre).
Pays-Bas	Il existe des conventions collectives (Collectieve arbeidsovereenkomst ou cao en abrégé) pour les groupes suivants : ■ NS dispose de sa propre cao, qui fait aussi partie d'une cao multimodale applicable à toutes les organisations du transport de voyageurs. ■ ProRail dispose de sa propre cao. ■ Les sous-traitants de ProRail sont soumis à une cao sectorielle mais peuvent aussi disposer de leur propre cao. Les négociations concernant la cao des infrastructures ferroviaires ont stagné et ce sous-segment risque d'être à la traîne par rapport à d'autres ne disposant d'aucune cao d'entreprise. ■ Les entreprises de transport de fret ont en général une cao spécifique, mais il est possible qu'elle soit toujours inspirée de la vieille cao en vigueur avant la libéralisation.
Pologne	Les entreprises dont l'État est actionnaire majoritaire (celles qui gèrent les lignes ferroviaires comme PKP PLK) disposent de conventions collectives distinctes. En général, les sociétés privées ne disposent pas de conventions collectives.

Land	Einzelheiten
Suède	Il existe deux principales conventions collectives nationales pour le secteur ferroviaire : l'une s'applique aux activités de transport ferroviaire (Spårtrafikavtalet) et l'autre aux infrastructures ferroviaires (Branschavtal Järnvägsinfrastruktur). Ces conventions fixent les normes minimales d'emploi pour presque tous les travailleurs du secteur. Les aspects suivants sont traités dans les conventions nationales sectorielles et locales (spécifiques au segment des opérations) : salaire, horaires de travail, heures supplémentaires, prime de déplacement, compensation en cas d'horaires incompatibles avec une vie sociale et d'heures d'astreinte, vacances, indemnités maladie, congé parental, congés et préavis de résiliation de contrat.
Slovénie	Convention collective du transport ferroviaire (Kolektivna pogodba za dejavnost železniškega prometa)
Royaume-Uni	Aucune

8 Stratégies visant à améliorer l'attractivité du secteur, le recrutement et la rétention du personnel

Au sein de l'Union européenne, les entreprises du secteur ferroviaire font des efforts pour résoudre les problèmes relevés ci-dessus en rapport avec l'image du secteur et les pénuries émergentes de main-d'œuvre et de compétences. La portée de ces efforts varie selon les entreprises et les pays et dépend en partie de l'envergure du problème rencontré, ainsi que des ressources disponibles. Cette section présente tout d'abord le contexte plus général des approches globales de gestion des ressources humaines adoptées par les entreprises ferroviaires. Ensuite, elle aborde la sensibilisation des élèves, étudiants et demandeurs d'emploi dans le secteur et de la variété d'opportunités de carrière disponibles. Puis, nous mentionnons les mesures prises pour remédier à ce qui semble être un manque d'appréciation par les groupes cibles des nombreux profils d'emploi requis par les opérateurs modernes de transport ferroviaire de voyageurs et du réseau ferroviaire. Ensuite, nous considérerons les mesures prises pour recruter et retenir divers groupes cibles, notamment les jeunes, les femmes, les travailleurs âgés et les migrants.

Les principaux résultats issus de cette section sont présentés ci-après :

- Plusieurs entreprises ferroviaires de l'Union européenne ont consenti d'importants efforts pour accroître l'attractivité du secteur et pour moderniser leurs stratégies de recrutement et de rétention.
- Dans plusieurs cas, il existe une forte corrélation entre les stratégies valorisant l'image de l'employeur et les stratégies de recrutement, présentant les entreprises ferroviaires comme des employeurs modernes et sûrs proposant des emplois sérieux au sein de structures respectueuses de l'environnement.
- Ces stratégies visent à éliminer les idées reçues concernant le type d'emplois et d'opportunités de carrière disponibles dans le secteur.
- Les efforts les plus importants ciblent les jeunes : études sur leurs motivations, campagnes d'information les ciblant à travers des canaux appropriés, et partenariats avec les écoles, instituts supérieurs et universités.
- En cas de pénuries de certains professionnels, des entreprises ferroviaires financent les études de certains jeunes en institut supérieur/université.
- L'apprentissage fait aussi partie intégrante de l'approche visant à attirer les jeunes, surtout dans les pays qui mettent déjà un accent particulier sur le passage de l'école au travail par le biais de l'apprentissage.
- Par ailleurs, il faut aussi relever des efforts particuliers pour attirer des groupes cibles qui sont actuellement sous-représentés (comme les femmes, les individus d'origine étrangère, etc.).
- Dans un contexte de politique mettant l'accent sur le chômage des jeunes et la crise des migrants, certaines entreprises du secteur ferroviaire se sont spécifiquement engagées à offrir des opportunités aux jeunes défavorisés et, plus récemment, aux migrants et réfugiés.
- Peu d'efforts sont consentis en matière de recrutement et de rétention des travailleurs plus âgés, même s'il existe des actions visant à améliorer l'aptitude au travail et permettre aux travailleurs expérimentés de servir de mentors aux jeunes recrues.
- Les actions visant à améliorer les conditions des travailleurs sont plus limitées, en partie à cause des efforts actuels de restructuration et de l'accent mis sur la compétitivité. Lorsque ces initiatives existent, elles visent principalement à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

8.1 Approches de planification stratégique des ressources humaines dans les entreprises ferroviaires européennes

Les approches théoriques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines ont considérablement évolué ces dernières années et, en général, favorisent une vision globale en reconnaissant l'importance d'intégrer les stratégies RH aux objectifs et à la planification de l'entreprise. Dans ce contexte (et comme indiqué précédemment), certaines entreprises adoptent de plus en plus une approche «scientifique» pour comprendre les besoins et les motivations des différents groupes de recrues potentielles et d'employés existants. Ces entreprises ont ainsi recours à une approche «quantitative» basée sur des études régulières de satisfaction des employés, ainsi qu'à une approche plus «qualitative» et personnelle fondée sur une évaluation régulière et une planification de carrière.

8.1.1 Relier l'image de l'employeur aux mesures de gestion des ressources humaines

Une approche combinant des efforts pour créer une image positive et moderne de l'employeur avec une stratégie globale de recrutement, de développement et de rétention des employés est clairement adoptée par la Deutsche Bahn en Allemagne, la SNCF en France et FS en Italie. Toutes ces entreprises ont récemment investi dans des campagnes publicitaires visant à démontrer l'importance culturelle et économique du secteur, ainsi que ses atouts écologiques et son investissement dans les infrastructures modernes et le service client. Ces actions sont clairement menées en surveillant leur impact sur le recrutement. Chez la Deutsche Bahn, par exemple, on constate une augmentation significative des candidatures après diffusion de ces campagnes publicitaires sur divers médias.

8.1.2 Amélioration de la compréhension et utilisation des différents médias aux fins de recrutement et de développement du personnel

Les entreprises ont aussi accru leur investissement pour améliorer la compréhension et, plus tard, l'utilisation de divers canaux pour interagir avec différents groupes cibles. Une bonne compréhension de l'usage et de l'incidence de ces différents médias est essentielle pour maximiser l'impact mais également l'efficacité, car différents niveaux d'investissement financier sont attachés à leur utilisation.

L'utilisation de médias (interactifs) en ligne pour fournir des informations sur les profils d'emploi et postes vacants a été rapportée dans plusieurs entreprises et pays. De même, on utilise de plus en plus les outils en ligne pour renforcer le développement du personnel, par exemple par la diffusion en interne des postes vacants, la mise à disposition d'informations sur les parcours professionnels internes et la formation requise associée, etc.

8.1.3 Équilibre entre l'emphase sur le recrutement externe et le développement de la main-d'œuvre interne

En fonction des besoins précis en compétences, de la structure de la main-d'œuvre existante et de la nature du marché du travail externe (régional, national et international), les diverses sociétés privilégient de différentes manières le recrutement externe au développement du personnel interne, et vice versa. Par exemple, les parties prenantes en Italie et aux Pays-Bas soulignent l'importance de développer le personnel existant.

8.1.4 Dans certains pays et entreprises, l'emphase est encore mise sur la restructuration et les pertes d'emplois associées

Il importe de noter que dans plusieurs pays et sociétés, la restructuration persiste, ainsi que le besoin perçu de réduire les effectifs. Cette situation peut affecter les secteurs privé et public de différentes manières. En République tchèque, par exemple, on signale que le secteur public continue de réduire les effectifs, tandis que les prestataires privés sont plus susceptibles de recruter. Cependant, en même temps, on note que l'emploi chez les prestataires privés peut être plus précaire sur un marché plus concurrentiel, surtout parce que les entreprises publiques se sont engagées à garantir la sécurité de l'emploi.

8.1.5 Le Cadre européen de qualité pour les restructurations

Le Cadre européen de qualité pour les restructurations (QFR) propose une approche utile permettant d'anticiper et de gérer les restructurations. Ce cadre est une directive non impérative qui définit les bonnes pratiques permettant aux parties prenantes impliquées d'anticiper et de surveiller la restructuration.

Le QFR se fonde sur des exemples pratiques tirés de divers contextes. On reconnaît toutefois que les pratiques peuvent ne pas être automatiquement transférables. Cependant, elles doivent servir d'inspiration et d'orientation aux différentes parties prenantes pour la préparation et la gestion socialement responsables des situations de restructuration. À ce titre, c'est un cadre qui peut être envisagé dans les différents contextes nationaux du secteur ferroviaire.

La communication du QFR a été publiée en décembre 2013 et exigeait que:

- Les États membres soutiennent, diffusent et encouragent l'application généralisée du QFR ;
- Toutes les parties prenantes conçoivent et mettent en œuvre ses principes et outils;
- Les États membres pensent aussi à appliquer le QFR aux PME et aux employés du secteur public ;
- Les partenaires sociaux contribuent au renforcement du QFR et facilitent le processus d'adaptation économique en élaborant et négociant au niveau pertinent des cadres d'action visant à anticiper le changement, la restructuration et la flexibilité interne.

Le QFR contient un ensemble d'environ 30 actions et instruments issus des bonnes pratiques que les différents acteurs doivent adapter et utiliser pour anticiper et gérer le changement et la restructuration (voir le tableau ci-dessous).

Table 8.1 Actions et instruments à adopter dans l'application du QFR

Parties prenantes	Anticipation du changement	Gestion de la restructuration
Employeurs	■ Procéder au suivi stratégique à long terme de la performance financière et technologique de l'entreprise et des évolutions du marché. ■ S'engager en continu dans le mappage des besoins en main-d'œuvre. ■ Appliquer des mesures ciblant des employés spécifiques (mesures de flexibilité, formation et développement de carrière permettant de soutenir la flexibilité interne et externe).	■ Rechercher un consensus interne par un diagnostic commun en phase avec des données complètes et des processus de consultation. ■ Faciliter l'organisation d'une assistance personnalisée offerte aux personnes affectées par la restructuration. ■ Impliquer les acteurs internes à un stade précoce.

Parties prenantes	Anticipation du changement	Gestion de la restructuration
Représentants d'employés	■ S'engager en continu dans le mappage des besoins en main-d'œuvre. ■ Appliquer des mesures ciblant des employés spécifiques et permettant de soutenir la flexibilité interne et externe.	■ Mettre sur pied un diagnostic conjoint avec la direction. ■ Élaborer des procédures spécifiques à l'entreprise et permettant de gérer les situations de restructuration. ■ Contribuer à la conception et à la mise en application de mesures spécifiques visant à soutenir les employés. ■ Suivre et assister les travailleurs licenciés. ■ Conclure des partenariats externes afin d'assister les travailleurs affectés.
Employés	■ Collecter des informations permettant de comprendre la situation de l'entreprise. ■ Passer en revue ses propres compétences et mettre à jour ses orientations professionnelles. ■ Renforcer sa propre employabilité et sa mobilité. ■ Faire valoir son droit à la formation et à l'éducation.	■ Rechercher des informations sur la stratégie de l'entreprise, les plans de restructuration et les mesures d'assistance disponibles. ■ Explorer les actions possibles pour éviter d'être licencié. ■ Exploiter les mesures d'assistance personnelle disponibles (pour un redéploiement interne ou externe).
Partenaires sociaux et organisations sectorielles	■ Mapper les futurs besoins en emplois et en main-d'œuvre. ■ Élaborer des cadres permettant l'implication des travailleurs. ■ Préparer des mesures destinées aux employés affectés, notamment en soutenant la flexibilité et la mobilité internes et externes.	■ Soutenir un diagnostic conjoint. ■ Explorer et négocier des alternatives possibles aux licenciements. ■ Soutenir individuellement les travailleurs licenciés.
Autorités nationales et régionales	■ Procéder au mappage continu des besoins en main-d'œuvre et en compétences. ■ Concevoir des mesures visant à améliorer la flexibilité et la mobilité de chaque employé. ■ Concevoir des mesures visant à promouvoir l'adaptation économique régionale.	■ Soutenir un diagnostic conjoint. ■ Explorer des alternatives aux licenciements. ■ Soutenir individuellement les travailleurs licenciés (notamment par le biais du PES). ■ Faciliter les partenariats entre les acteurs.

8.2 Relever le défi du manque de sensibilisation par rapport aux opportunités de carrière du secteur

Outre les problèmes décrits précédemment et liés à l'attractivité globale, le secteur ferroviaire rencontre de nombreuses difficultés de recrutement, que les initiatives des entreprises tentent de résoudre. La réussite d'un recrutement passe par la connaissance des entreprises du secteur au sein des jeunes, des étudiants et des travailleurs expérimentés, ainsi que par la connaissance des nombreux profils d'emploi disponibles dans les sociétés ferroviaires. Ce dernier aspect est lié à une perception dominante des «individus à qui les emplois du secteur ferroviaire sont destinés» (par ex. principalement le personnel hautement ou très peu qualifié, les femmes ou les hommes, etc.).

8.2.1 Globalement, les entreprises opérant dans le secteur ferroviaire sont très connues

Une enquête a aussi été menée auprès des étudiants et élèves dans six pays. L'objectif était de jauger la connaissance par ces groupes cibles des entreprises ferroviaires et des opportunités de carrière qu'offrent celles-ci et, ainsi, l'attractivité perçue de ces carrières. Les résultats obtenus sont d'une pertinence particulière pour les pénuries imminentes (ou existantes) de main-d'œuvre et de compétences que connaît le secteur dans divers pays, du fait du changement démographique. Dans certains cas, les résultats ont été opposés à ceux de l'enquête auprès des apprentis afin de comparer les opinions des personnes devant entrer dans le secteur à celles des apprentis.

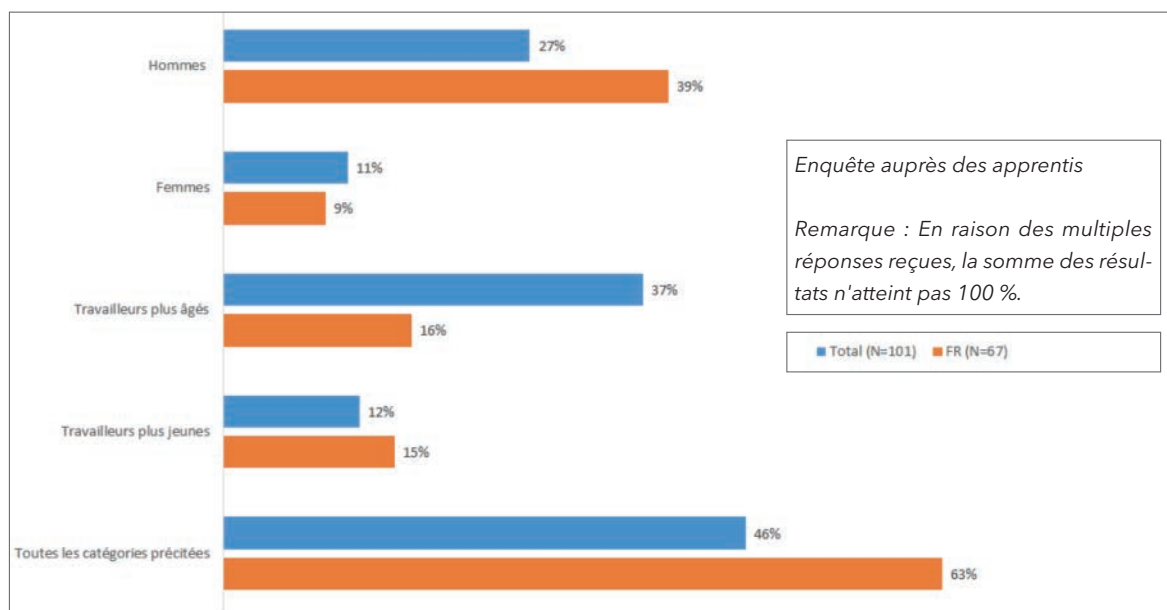
Globalement, **la grande majorité des étudiants et élèves de tous les pays étudiés pouvaient nommer au moins une entreprise ferroviaire** dans leur pays (Figure A2.11). Il est intéressant de noter que plus de trois quarts des étudiants de quatre pays (France, République tchèque, Suède et Italie) pouvaient aussi nommer des sociétés ferroviaires d'autres pays, révélant potentiellement l'impact de l'entrée en lice accrue de telles entreprises sur les marchés domestiques ou bien «l'internationalisation» accrue des visions du monde due aux technologies de l'information et de communication, ainsi que la démocratisation des voyages à l'étranger. À l'exception de l'Allemagne et de l'Italie, les étudiants sont assez informés des postes offerts par les sociétés ferroviaires. La différence à cet égard peut être due au profil des répondants et n'est pas nécessairement le reflet négatif des efforts de l'industrie et des entreprises de ces pays pour vulgariser leurs carrières.

8.2.2 Dominé par les hommes et les travailleurs âgés, le secteur est souvent peu considéré comme «moderne»

Les étudiants et élèves ont aussi été interrogés sur leur connaissance des profils d'emploi disponibles dans le secteur et les personnes susceptibles d'être intéressées par ces emplois. Dans cinq pays, les répondants, comme les apprentis, ont pour la plupart dit qu'ils percevaient le secteur ferroviaire comme étant dominé par les hommes et les travailleurs âgés. Seuls les étudiants français ont parlé d'un secteur ayant une part plus équilibrée d'hommes et de femmes et comptant de nombreux jeunes employés. Ce résultat est similaire à celui obtenu par l'enquête auprès des apprentis français.

Les apprentis ont aussi été interrogés sur leur perception des types d'employés dans le secteur ferroviaire (ces données sont illustrées dans la figure ci-dessous). La plus grande part des répondants (46 %) a affirmé que tous les types d'employés étaient représentés dans le secteur ferroviaire. Les répondants étaient plus susceptibles d'indiquer que le secteur était dominé par les hommes (27 %) et une main-d'œuvre vieillissante (37 %).

Figure 8.1 En pensant au secteur ferroviaire, quels types de groupes sont plus susceptibles d'y travailler ?



8.2.3 Le nombre important de perspectives d'emploi est souvent méconnu par les demandeurs d'emploi

Dans la plupart des pays étudiés, au terme des entretiens, on a relevé une inadéquation entre les emplois existant dans les entreprises ferroviaires et ceux que les employés potentiels croient disponibles. Cette situation est communément justifiée par le fait que les voyageurs sont seulement exposés à certaines professions à bord des trains ou dans les gares, ne sachant pas qu'il existe d'autres emplois moins connus.

8.2.3.1 Importance de la présentation des postes vacants

L'enquête auprès des employés comportait des questions concernant les critères de sélection d'emploi pour les demandeurs d'emploi. Cette partie de l'enquête est analysée ci-dessous. Ces données illustrent l'importance de la manière dont les entreprises présentent leurs postes vacants dans les annonces et la mesure dans laquelle les répondants étaient disposés à s'expatrier pour un emploi dans le secteur ferroviaire.

Les employés ayant moins de deux ans d'ancienneté dans l'entreprise ont été interrogés sur **l'importance de la présentation des annonces de recrutement dans leur attrait pour le secteur**. L'analyse est limitée étant donné qu'il y a eu un nombre suffisant de répondants uniquement en République tchèque. Un peu plus de 40 % des employés ont affirmé que la présentation des postes vacants avait contribué à les pousser à travailler dans le secteur ferroviaire. Parmi eux, 10 % reconnaissent que la présentation a joué un rôle très important. Les femmes et les employés de plus de 55 ans reconnaissent le plus souvent que la présentation des offres d'emploi a été importante dans leur décision de travailler dans le secteur ferroviaire. Cependant, pour un employé sur trois, la façon de présenter les annonces est hors de propos (20 %) ou non importante (13 %). Un employé tchèque sur quatre n'a pas pu répondre à cette question ou hésitait quant à l'importance de la présentation des postes vacants. La grande proportion de ces réponses peut être justifiée par le temps écoulé depuis le début de leur carrière et le fait que d'autres canaux (par ex. les traditions familiales) ont pu avoir une plus grande incidence sur leur décision.

8.2.4 D'importants efforts ont été consentis par les entreprises ferroviaires pour faire connaître, surtout auprès des jeunes, les opportunités disponibles dans le secteur

Dans plusieurs pays de l'UE, les entreprises ferroviaires investissent de plus en plus dans des mesures de sensibilisation aux perspectives d'emploi et de carrière disponibles dans le secteur, l'objectif étant de remédier aux pénuries de main-d'œuvre et d'atténuer l'impact du changement démographique. Ces initiatives sont principalement destinées aux jeunes et comprennent, entre autres, les exemples suivants:

- Recherches sur les facteurs déterminant l'attractivité d'un secteur ou d'une profession pour divers groupes cibles ;
- Re-développement intégré des stratégies de recrutement et de planification de carrière ;
- Utilisation d'outils de communication ciblés (y compris l'utilisation accrue des réseaux sociaux) pour sensibiliser différents groupes aux profils d'emploi disponibles ;
- Partenariats avec des écoles, instituts supérieurs et universités ;
- Aide financière aux étudiants dans les filières sujettes à des pénuries de main-d'œuvre ;
- Concours publics pour sensibiliser et encourager l'innovation ;
- Offres de contrats d'apprentissage ;
- Journées portes ouvertes et journées des filles.

8.2.4.1 Sensibilisation aux perspectives de carrière dans les entreprises ferroviaires

Pour remédier au manque d'informations sur les nombreuses carrières disponibles dans le secteur ferroviaire, plusieurs entreprises mènent des campagnes de sensibilisation.

En **Allemagne**, le secteur ferroviaire offre un grand nombre de profils d'emploi, souvent méconnus des jeunes entrant sur le marché du travail ou des individus changeant d'emploi. DB mène une campagne («Un emploi comme nulle part ailleurs» – voir encadré ci-dessous pour plus d'informations) visant à faire connaître le potentiel de professions et de carrières qu'elle propose. Par ailleurs, la page Carrières de son site Web fournit des informations détaillées sur la nature et les exigences de ces divers profils de professions. En raison de sa taille, DB propose plus d'offres d'apprentissage et de postes que les autres sociétés ferroviaires qui, pourtant, offrent un large éventail de perspectives de carrière. DB a mis en place une **stratégie de recrutement très complète** et des outils de communication par tous les canaux disponibles (supports imprimés, Internet, dépliants, télévision et cinéma, communications événementielles, bourses de l'emploi, radio, réseaux sociaux, publicité extérieure). Elle met un accent particulier sur la communication en ligne et mène des campagnes destinées à certains groupes (voir ci-après). L'entreprise a lancé un nouveau site mobile contenant des informations optimisées et des annonces ponctuelles pour des besoins régionaux en groupes spécifiques de métiers.

Box 8

Deutsche Bahn – Un emploi comme nulle part ailleurs

Deutsche Bahn s'efforce de faire connaître l'étendue et la qualité des perspectives de carrière et de formation qu'elle offre. À cet effet, elle mène depuis 2012 une campagne intitulée «Un emploi comme nulle part ailleurs». Cette campagne à long terme cible différents groupes (élèves, étudiants, nouveaux arrivants sur le marché du travail, travailleurs expérimentés, etc.).

Le moyen pour relayer le message est judicieusement choisi pour cibler ces différents groupes (spots télévisés, réseaux sociaux, etc.⁸⁰). La campagne est liée au portail de carrières de l'entreprise.

Une évaluation interne de la campagne menée au sein de l'entreprise⁸¹ révèle que ces efforts ont permis d'améliorer le classement de la société parmi les meilleurs employeurs. De plus, 70 % des élèves, étudiants et travailleurs expérimentés ayant participé en ligne (2012-2014) connaissent la campagne «Un emploi comme nulle part ailleurs».

*« Avec environ 300 000 salariés, dont près de 200 000 en Allemagne, nous figurons parmi les employeurs les plus importants et diversifiés du pays. Chaque année, nous essayons de pourvoir des postes dans plus de 500 métiers différents et comptons jusqu'à 7 000 nouveaux salariés enthousiastes, qui nous aident à connecter les individus et les marchés. Chez nous, vous pouvez débiter, transformer et faire avancer votre carrière. Chez nous, votre contribution compte. Chez nous, vous comptez. En d'autres termes, un emploi chez Deutsche Bahn est un emploi comme nulle part ailleurs.
DB – Un emploi comme nul autre*

Box 9

SNCF 24/24

La SNCF a mené une campagne publicitaire intitulée «SNCF 24/24», lancée en mai 2015 et s'étalant jusqu'à fin 2016. Cette campagne comprend 50 annonces diffusées avant le journal du soir sur la chaîne de télévision française TF1. Les annonces se fondent sur un nouveau concept publicitaire: courts métrages de 30 secondes, produits le jour de la diffusion, avec un style plus journalistique que publicitaire.

*« C'est une initiative incroyable. Je suis sûr qu'elle va en inspirer d'autres, mais pour l'instant, (...) la SNCF s'est positionnée comme un pionnier ».
Nonce Paolini, DG de TF1*

⁸⁰ Vous pouvez visionner un spot télévisé de la campagne en cliquant sur ce lien <https://www.youtube.com/watch?v=gcqhaR-cF4s>

⁸¹ Site Web de l'entreprise consulté le 21.09.2015 http://www.deutschebahn.com/de/presse/themendienst/7716524/arbeitsgeberkampagne_032015.html

Ces publicités visaient à présenter l'entreprise et la complexité de ses activités sous une nouvelle perspective, ainsi qu'à communiquer clairement sur les divers métiers disponibles à la SNCF.

Cette campagne a eu un impact positif car elle a été bien accueillie par les clients. La SNCF a ainsi renforcé ses relations avec les clients qui comprennent mieux son engagement et l'éventail de compétences dont elle a besoin

En plus de présenter les nombreuses professions et le contenu des emplois, le personnel interne a ressenti d'autres avantages. Ils se sont exprimés en ces termes:

■ «C'est une brillante initiative. Nous devons communiquer sur nos emplois si nous voulons que nos clients découvrent l'entreprise et comprennent la complexité de nos activités.»

■ «Félicitations pour cette initiative. Le sujet est bien traité, les vidéos sont vivantes et reflètent la réalité de nos professions.»

■ «Félicitations ! Tout le monde l'attendait, il était temps que l'on montre le travail abattu sur le terrain par nos agents.»

« Ça a fonctionné ! En effet, les vidéos ont déjà été regardées près de 10 millions de fois et les salariés de la SNCF sont ravis de relayer la campagne sur Twitter ».Le Figaro

En **Italie**, on a aussi noté une méconnaissance généralisée de la variété de professions et des tâches, compétences, connaissances techniques, responsabilités, etc. requises par les postes dans le secteur ferroviaire. Le système d'éducation et de formation en Italie ne fournit pas aux jeunes une expérience du monde du travail, comme c'est le cas dans d'autres pays. Par conséquent, il existe une méconnaissance publique généralisée des profils de postes qui est commun à tous les secteurs mais qui affecte dans une grande mesure les secteurs complexes comme celui des chemins de fer, également pénalisé par un héritage négatif d'idées fausses. Le «vieil attrait» lié au fait de travailler pour une entreprise unique où on peut se former à une profession peu commune reste vrai pour les postes de machinistes et de conducteurs de train.

Pour remédier au manque de sensibilisation, les stratégies d'emploi de FS ciblent principalement les jeunes.

8.2.4.2 Recours aux concours et aux prix comme moyens de sensibilisation sur le secteur

Dans plusieurs pays, on se sert des concours pour sensibiliser sur le secteur, mais aussi pour promouvoir l'innovation. On estime que ces initiatives ont été bien reçues par les jeunes et les spécialistes.

■ En **Belgique**, la SNCB organise un concours destiné aux jeunes. Il s'agit de susciter leur intérêt vis-à-vis des questions techniques relatives au secteur ferroviaire et d'encourager l'innovation. Le concours Smartest TrainBrain en est un exemple. La SNCB propose un exercice ou une tâche spécifique aux jeunes qui doivent former une équipe pour résoudre l'exercice et formuler une proposition. En 2014, 28 de ces équipes ont été créées.

■ Par ailleurs, il existe aussi le concours BERT - Belgian Railways Competition for Technicians destiné aux personnes suivant des études dans des filières techniques ou en ingénierie. Il est similaire au concours SmartestTrainBrain: l'entreprise propose un exercice à résoudre par les participants réunis en équipes. En 2014, plus de 20 de ces équipes ont participé.

■ Les deux types de concours visent à démontrer les nombreuses compétences techniques requises par le secteur et à susciter l'intérêt des jeunes.

■ En **France**, pour endiguer la pénurie d'ingénieurs, la SNCF a lancé pour la deuxième année un jeu en ligne qui comporte des questions très complexes adaptées aux activités de ses ingénieurs⁸². Des points supplémentaires ont été attribués aux étudiants en ingénierie qui ont téléchargé leur CV en ligne ou associé leur profil à leur compte LinkedIn. Disponible en ligne, ce jeu avait pour but d'attirer l'attention de l'élite des écoles françaises d'ingénieurs. Cette campagne de recrutement a été une réussite puisque 150 écoles ont rivalisé d'ingéniosité et 5 000 étudiants ont joué à ce jeu en ligne.

⁸² <https://www.youtube.com/watch?t=1&v=3klVdnYWLgY>

- En **Italie**, une campagne de marketing a été lancée: le concours FS. Ce concours est ouvert aux étudiants en économie et ingénierie, qui doivent présenter un projet sur leur perception du transport à grande vitesse: «Comment voyez-vous le transport à grande vitesse dans les 50 prochaines années ?» Au total, 230 idées de projets ont été reçues et 6 d'entre elles sélectionnées. L'équipe gagnante aura l'occasion de participer à la Conférence mondiale sur le transport ferroviaire à grande vitesse à Tokyo, avec plusieurs autres destinations pour les lauréats des autres prix. Le site Web comporte aussi une page intitulée «Ce que vous ignorez de FS», qui promeut toutes les opportunités au sein du Groupe.

8.2.5 Initiatives ciblant les jeunes

Au rang des initiatives menées pour appuyer les efforts de recrutement dans les entreprises ferroviaires, les mesures destinées aux jeunes sont de loin les plus fréquentes. En effet, les employeurs entendent renforcer leur profil dans ce qui, dans certains cas, est considéré comme la «guerre des talents». Avec le déclin des cohortes de personnes quittant l'école et le système éducatif tertiaire dans la plupart des pays, les employeurs du secteur ferroviaire redoublent d'efforts pour comprendre les motivations qui poussent les jeunes à choisir une carrière ou un employeur. Ils adaptent ainsi leurs outils de marketing et de recrutement aux besoins de ces jeunes, et collaborent avec les écoles, instituts supérieurs et universités pour sensibiliser et aider les étudiants prometteurs qui recherchent des qualifications dans des professions sujettes à des pénuries d'employés.

8.2.5.1 Il est essentiel de comprendre les motivations des jeunes

Comme indiqué dans la section 3, il existe une littérature qui soutient que les facteurs jugés importants dans le choix d'une profession ou d'un employeur varient d'une génération à l'autre et d'un pays à l'autre, dans un contexte marqué par différents paramètres sous-jacents liés à la culture et aux marchés de l'emploi. Pour mieux comprendre ces motivations et mieux cibler les campagnes et processus de recrutement, plusieurs entreprises ont mené leurs propres recherches sur les facteurs susceptibles de motiver les divers groupes cibles dans leur choix d'employeur.

Réalisée par la Deutsche Bahn en Allemagne (et dans d'autres pays où ses filiales opèrent), une étude d'évaluation approfondie de cette nature a permis de revoir les processus de recrutement et de développement de carrière de la société, et en particulier son approche en matière de communication avec les jeunes. Les résultats de cette étude sont résumés dans l'encadré ci-dessous et illustrent la nature polyvalente des facteurs pertinents.

Box 10

Que recherchent les jeunes dans un emploi ?

L'étude de la DB a relevé que les éléments suivants étaient importants dans le choix d'un employeur par les jeunes:



Pour enthousiasmer les élèves, une stratégie d'image à 360 degrés de l'employeur doit être mise en œuvre à tous les points sensibles et pertinents du postulant.



De nombreuses actions ont été menées pour exploiter les résultats de ce travail. Ces actions ont été menées en phase avec la stratégie DB 2020 introduite en 2012, qui a entraîné la modification de la stratégie de recrutement de DB de sorte à intégrer le recrutement, le développement du personnel, les conditions de travail et la culture d'entreprise globale. Le département chargé du recrutement chez DB compte 150 employés et dispose de centres de recrutement dans différentes régions du pays. Ce service comprend des recruteurs spécialisés dotés d'une expertise dans des secteurs ou profils de professions spécifiques (par ex. les ingénieurs). Les éléments clés de cette stratégie de recrutement sont les suivants:

- Innovation - toujours explorer et mettre au point de nouveaux mécanismes de recrutement fondés sur la compréhension complète des éléments d'attrait pour les groupes cibles.
- Big data - avoir une compréhension claire des besoins de l'entreprise et du marché du travail (à l'échelle internationale, nationale, régionale et locale), puis connaître les facteurs de réussite ou d'échec des stratégies de recrutement.
- Informatique - développer un système convivial pour soumettre des candidatures et assurer leur traitement adéquat, de façon à encourager les candidats et donner à la société les moyens de traiter un nombre élevé de candidatures.
- Bonnes conditions de travail et culture d'entreprise - le bouche-à-oreille est un important outil de recrutement ; les employés doivent se sentir valorisés dans leur travail et recommander à d'autres une carrière au sein de DB.
- Le leadership est essentiel pour garantir une culture d'entreprise positive et le bien-être au travail.

Dans le cadre de cette stratégie, DB a considérablement renforcé sa communication ciblée à l'intention des jeunes par le biais de divers canaux médiatiques. Un accent particulier a été mis sur les réseaux sociaux, notamment YouTube, Facebook et Twitter, entre autres. Le portail Carrières du site Web de l'entreprise dispose de sections ciblant les élèves et étudiants. Grâce à un outil d'auto-évaluation, ils peuvent découvrir leurs préférences avec des liens vers des offres d'apprentissage. En outre, pour sensibiliser les jeunes, les apprentis sont encouragés à relater leurs expériences sur le blog, et l'entreprise favorise les réseaux de carrière et les

bassins de talents parmi ses employés. Les étudiants des universités et instituts supérieurs qui rejoignent DB pour acquérir une expérience professionnelle et ensuite retourner à leurs études jugent ces activités particulièrement importantes. Ils restent en contact avec d'anciens collègues et l'employeur, dans l'espoir d'y retourner au terme de leurs études.

8.2.5.2 Partenariats avec les écoles, instituts supérieurs et universités, bourses de l'emploi et séminaires/événements de recrutement

Dans la plupart des pays, les entreprises ferroviaires ont mis en place des partenariats avec des institutions d'enseignement primaire, secondaire et supérieur. Le travail avec les élèves et étudiants comporte une sensibilisation sur les carrières dans le secteur, des stages et une aide financière aux étudiants dans les filières sujettes à des pénuries spécifiques. Certaines de ces activités sont destinées à un large public, tandis que d'autres sont plus spécifiques et visent à recruter principalement de futurs ingénieurs, etc. Quelques exemples de telles activités, dont le degré de réussite varie, sont présentés ci-dessous. Ces cas donnent une leçon aux autres sociétés qui envisagent des activités similaires:

- En **Belgique**, la SNCB participe aussi à des actions spécifiques organisées par des écoles pour attirer plus de jeunes vers les professions techniques. Elle établit aussi des contacts avec des centres de formation professionnelle pour informer les étudiants sur les professions techniques spécifiques au secteur ferroviaire.
- En **Bulgarie**, les deux sociétés publiques sont en contact avec les principales institutions d'enseignement supérieur, mais des efforts plus ciblés sont nécessaires pour attirer les étudiants et les pousser à s'inscrire aux formations liées au domaine ferroviaire. (Comme mentionné précédemment, des diplômes universitaires ou supérieurs spécifiques sont requis pour exercer des professions spécifiques comme conducteur de train, ingénieur, mécanicien, etc.). D'après les représentants des syndicats, des mesures ont été proposées aux employés pour l'introduction d'un système de recrutement de diplômés (l'employeur couvre les dépenses de l'étudiant pendant la durée de ses études et, en échange, l'étudiant s'engage à travailler un certain temps au sein de l'entreprise après la fin de ses études). Cependant, un tel système n'a pas encore été introduit.
- En **République tchèque**, České dráhy dispose d'un programme de bourses dénommé «Čědés». Les élèves de dernière année d'école primaire peuvent solliciter une bourse s'ils choisissent l'une des filières techniques adaptées et signent un accord stipulant qu'au terme de leurs études, ils travailleront pour l'entreprise pendant cinq ans. Toutefois, on constate que beaucoup d'élèves n'honorent pas leur engagement, en dépit de la sanction financière à laquelle ils s'exposent.
- Pour attirer des étudiants/élèves avant la fin de leurs études, České dráhy organise chaque année la «Student Cup (Coupe étudiante)» dans plusieurs villes. Cet événement est destiné aux élèves âgés de 13 à 15 ans et vise à accroître leur intérêt pour les métiers requis dans le secteur ferroviaire. Au cours de cet événement, les participants reçoivent des informations sur chaque profession disponible au sein de l'entreprise et sur les établissements scolaires dispensant des formations préparant à ces métiers. L'entreprise a signé un accord de coopération avec 17 centres de formation professionnelle et 6 universités. Les activités se focalisent sur des conférences sur des thèmes spécifiques d'actualité et sur des événements promotionnels. Cette coopération permet d'attirer de nouveaux talents et contribue à améliorer l'image de l'entreprise.
- En France, la SNCF a conclu des partenariats avec des écoles et participe à des bourses de l'emploi pour attirer de jeunes talents. La SNCF est aussi présente sur les réseaux sociaux, où elle essaie d'instaurer un échange réel avec les jeunes, par exemple sur les forums et plates-formes en ligne comme Pathmotion, où des recruteurs répondent aux questions posées sur la société et ses métiers⁸³.
- En Allemagne, DB travaille en partenariat avec des écoles, instituts supérieurs et universités. Actuellement, DB collabore avec environ 360 écoles à qui elle propose une orientation professionnelle, une expérience professionnelle, des visites de lieux de travail spécifiques et d'autres services. Elle propose aussi des stages et une orientation professionnelle aux étudiants d'universités et d'instituts supérieurs.

⁸³ Entretiens avec les représentants du service RH de la SNCF

Chaque année, DB participe à de nombreuses bourses de l'emploi et prend part à environ 400-500 événements professionnels destinés aux potentielles recrues. «Backstage DB», une initiative qui donne accès aux lieux de travail réels et favorise le contact avec les employés, est assez populaire chez les élèves, étudiants et apprentis, qui peuvent utiliser les réseaux internes et les réseaux sociaux pour interagir avec les employés de DB et les interroger sur les profils de carrière et activités quotidiennes au sein de la société. L'entreprise diffuse aussi des annonces publicitaires dans de célèbres magazines et émissions télévisées pour les jeunes.

- Les formations universitaires en alternance constituent une mesure spécifique visant à remédier aux pénuries de groupes spécifiques de travailleurs. En termes de recrutement, DB a aussi changé ses critères de recrutement: désormais, tout candidat qui envoie un CV et une lettre de motivation est invité à passer un test en ligne qui l'interroge sur des aptitudes représentant un intérêt particulier pour des postes futurs.
- En Allemagne, d'autres entreprises ferroviaires telles que Transdev et Vias travaillent aussi avec des écoles et participent à des bourses de l'emploi. Vias Logistik et Vias GmbH offrent aux postulants des séminaires d'information. De plus, tout postulant obtient un «stage» de 3 jours avant de démarrer à son poste. Selon un représentant de Vias, 50 % de ces individus réalisent après 3 jours qu'ils aimeraient travailler dans un autre secteur, ce qui réduit pour l'entreprise les coûts liés à la formation de personnes qui, au bout du compte, ne sont pas faites pour travailler dans le secteur.
- En Italie, plusieurs stratégies ont été adoptées par l'entreprise pour cibler les étudiants de l'enseignement secondaire et supérieur. Voici quelques initiatives impliquant des universités:
 - En partenariat avec six universités, FS contribue à la conception et à la dispense de formations de niveau Master en ingénierie des systèmes ferroviaires. FS offre aussi de nombreuses subventions afin de faciliter l'inscription des étudiants. Chaque année, 25 à 30 étudiants sont sélectionnés par le biais d'une procédure conjointe de recrutement. Le personnel de FS collabore avec les universités à l'étape des appels d'offres pour élaborer les termes de référence, les critères de sélection et le processus de recrutement. De même, FS conçoit et met en œuvre une campagne de diffusion en distribuant des dépliants dans des universités sur l'ensemble du territoire national. De plus, elle utilise des pages Web et des e-mails ciblés pour sensibiliser et informer. L'année dernière, sur 432 candidatures reçues, seules 32 ont été sélectionnées. La première étape est la sélection des CV, sur la base de critères tels que la filière du diplôme obtenu et les notes finales. Au total, 120 candidats potentiels ont été retenus pour passer des tests d'évaluation pendant 6 jours (tests techniques et psychométriques) ainsi que des entretiens avec des formateurs et du personnel de FS. Les modules de formation du Master comprennent des cours conjointement dispensés par l'université et le personnel de FS. En avril, FS présente les opportunités de stage disponibles dans ses différents sites et à effecteur en juin-juillet. L'adéquation entre les postes de stagiaires disponibles, les intérêts particuliers et les aspirations de carrière de l'étudiant est prioritaire lors du processus de sélection. La mobilité géographique est aussi un critère important. Ces stages font partie des principales ressources utilisées par l'entreprise pour recruter des candidats hautement qualifiés. Aussi, il convient de veiller à ce que les étudiants soient motivés et comprennent les implications du poste.

Box 11 Groupe FS - Université La Sapienza - Italie

Master en ingénierie des systèmes de transport

Les étudiants apprennent en anglais **comment** : concevoir, planifier, exploiter et surveiller

Quoi : technologies et mesures opérationnelles.

Sur : Infrastructures (ferroviaires, routières, maritimes, aériennes), véhicules (trains, trams, camions, bus, voitures, motos, vélos, bateaux, avions), services (voyageurs, fret).

Sur les infrastructures...

- Planification du réseau
- Conception
- Construction
- Essais
- Utilisation
- Entretien
- Démantèlement

Sur les véhicules...

- Définition des exigences fonctionnelles
- Conception
- Construction
- Homologation
- Utilisation
- Entretien
- Démantèlement

Sur les services aux voyageurs...

- Réseaux de transport public
- Systèmes de métro et de tramways
- Nœuds d'échanges intermodaux
- Services ferroviaires locaux
- Transport ferroviaire à grande vitesse
- Services aériens
- Services maritimes RO-PAX

Sur les services de fret...

- Répartition locale et urbaine
- Transports combinés
- Services de stockage et de logistique
- Terminaux intermodaux
- Services maritimes RO-RO
- Terminaux d'expédition transfrontalière
- Services aériens de transport des marchandises

Organisation du programme d'étude ... 120 ECTS

- 4 modules sur les disciplines de spécialisation (48 ECTS)
- 4 modules sur les disciplines de spécialisation choisies par l'étudiant dans un groupe facultatif (24/48 ECTS)
- 2 modules sur les disciplines d'intégration (12 ECTS)
- 2 modules librement choisis par l'étudiant, avec des suggestions en cohérence avec les objectifs pédagogiques du Master (12 ECTS)
- Autres activités pédagogiques proposées par l'étudiant (3 ECTS)
- Mémoire (21 ECTS)

Modalités d'admission ... Ouvert aux étudiants titulaires d'une Licence en Ingénierie remplissant les conditions minimales suivantes : nombre minimal d'ECTS dans certaines disciplines scientifiques, intégration des connaissances requise pour les étudiants ne remplissant pas les conditions nécessaires.

23 étudiants admis originaires de 4 pays et 3 professeurs vacataires de 3 pays.

- Des sessions de retour sont organisées deux fois par an pour recueillir les avis des étudiants sur les cours et l'organisation de la formation. Des avis plus spécifiques sont aussi recueillis sur leur expérience du stage.
- Cette année, les termes de référence ont prévu plusieurs subventions destinées aux femmes et visant à encourager les jeunes femmes à étudier dans des domaines essentiellement occupés par les hommes. Des initiatives menées dans les écoles, telles que des journées carrières et des séminaires font intervenir du personnel féminin, afin de sensibiliser et motiver les jeunes femmes à envisager des emplois essentiellement occupés par les hommes (machinistes et ingénieurs, par ex.).
- Plusieurs initiatives ciblent les élèves arrivant en fin du cycle secondaire (des filières techniques comme la mécanique) : séminaires, journées carrières où le personnel de FS présente le large éventail de profils professionnels au sein de la société, les opportunités de carrière et la culture d'entreprise (voir encadré ci-dessous).

■ Aux **Pays-Bas**, ProRail et NS disposent de réseaux pour les jeunes. Ces sociétés organisent des stages et apprentissages, visites d'écoles et proposent des programmes d'études supérieures. Elles s'associent aussi à des initiatives nationales et sectorielles telles que la Journée nationale des filles (visant à pousser plus de filles à s'intéresser aux études et professions techniques) et le Plan sectoriel OV (OV: Transport public), qui permet aux jeunes d'acquérir une expérience professionnelle.

■ En **Pologne**, en 2011, Polskie Koleje Państwowe (PKP, société ferroviaire publique polonaise) a entamé une coopération avec des écoles du cycle secondaire. En 2014, PKP PLK a consacré 72 346 euros aux projets de coopération avec les écoles. Ce programme aide environ 141 étudiants à devenir des techniciens du transport ferroviaire. PKP PLK offre des subventions (de 72 à 120 euros par mois et par étudiant, selon le niveau d'étude) et une garantie d'emploi pour les meilleurs étudiants. L'entreprise offre aussi des programmes d'apprentissage, des installations d'enseignement et des formateurs qualifiés⁸⁴. Outre ce programme de bourse, PKP est en étroite collaboration avec 15 établissements scolaires d'enseignement secondaire qui forment des techniciens de transport ferroviaire et des techniciens de contrôle automatique du flux ferroviaire. PKP PLK propose à ces établissements:

- Des bourses pour les élèves ;
- Une garantie d'emploi pour les meilleurs élèves ;
- Des programmes d'apprentissage ;
- Des centres de formation et des formateurs qualifiés.

Cependant, les personnes interrogées ont signalé des problèmes liés à la disponibilité de formateurs pour former les étudiants et préparer le programme/les supports de cours. Par ailleurs, ils ont relevé l'intérêt modéré des élèves pour ces programmes.

Il existe aussi certains pays qui ne recourent pas actuellement à des activités spécifiques pour attirer les jeunes, car la situation du marché du travail est telle que les problèmes de recrutement sont limités. En Slovaquie, la stratégie globale du groupe relative à l'emploi consiste à recruter de jeunes travailleurs, puisque la majorité des travailleurs actuels au sein du groupe des Chemins de fers slovaques sont âgés. Toutefois, en raison du contexte économique et du nombre élevé de postulants pour les postes vacants, aucune stratégie spécifique n'est en place pour promouvoir l'emploi des jeunes.

⁸⁴ TSK24.pl (2015), Stypendyści PKP PLK w ZSTM <http://tsk24.pl/szkolnictwo-i-oswiata/9628-stypendysci-pkp-plk-w-zstm>

Box 12 Initiatives auprès des écoles – Groupe FS - Trenitalia - Italie

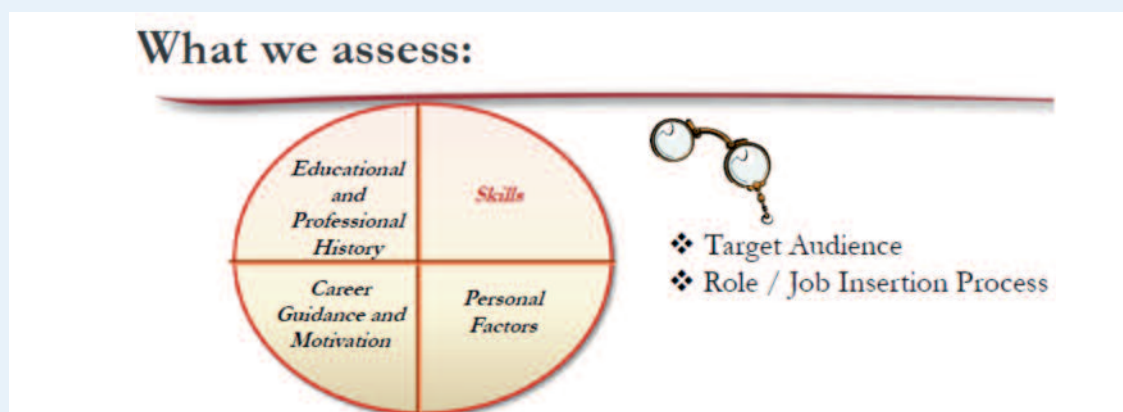
Objectifs :

- Guider la jeune génération de sorte à la familiariser avec l'industrie ferroviaire et la doter des compétences qu'elle peut utiliser sur le marché du travail.
- Identifier, entretenir et former un bassin de diplômés et d'étudiants pour pourvoir les postes vacants dans l'entretien des infrastructures et du matériel roulant.



Activités:

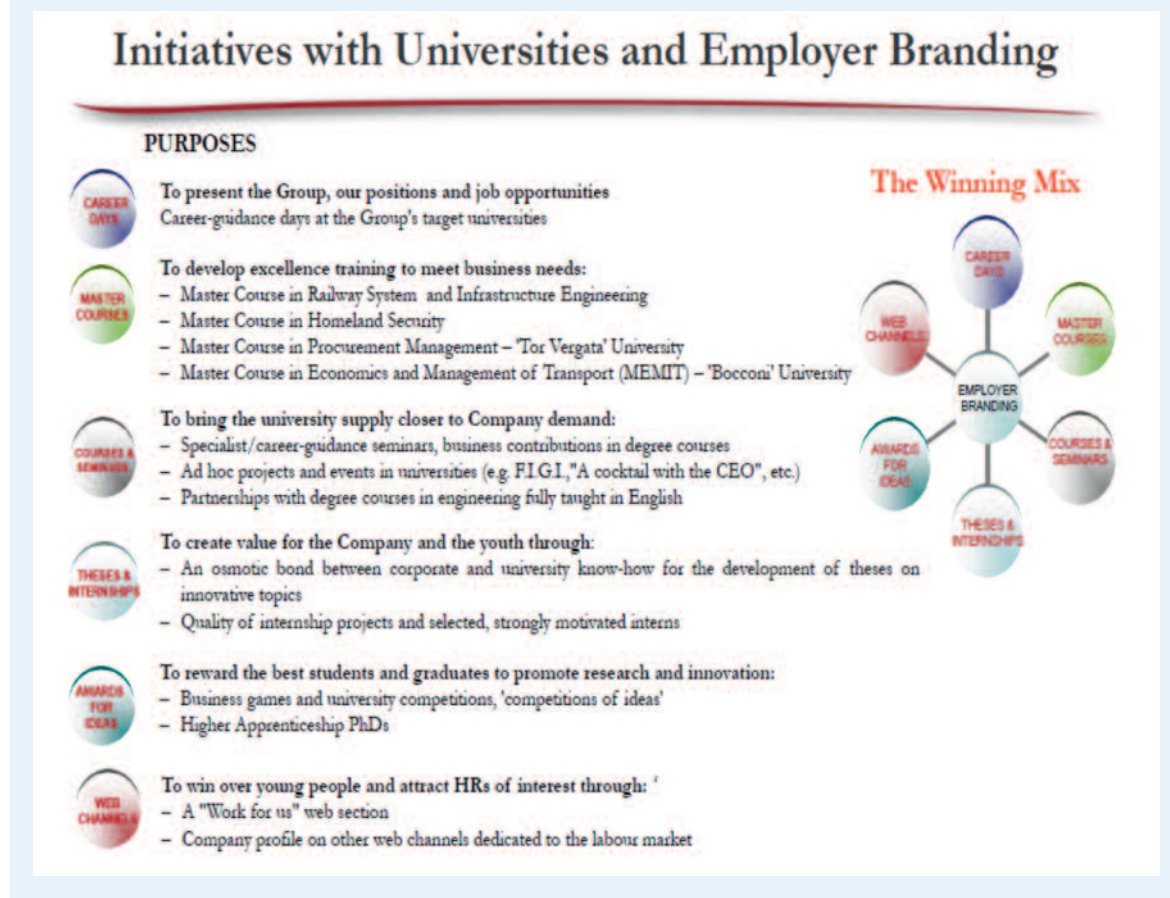
- Accords de formation et d'orientation professionnelle avec les meilleures écoles techniques d'Italie (15 à ce jour).
- Depuis 2013, environ 3 400 étudiants des trois dernières années d'enseignement secondaire supérieur ont pris part aux activités suivantes :
- Journées portes ouvertes et présentations de l'entreprise ;
- Visites de sites ;
- Périodes de formation en alternance ;
- Stages d'été ;
- Mémoires de fin d'études ;
- Modules de formation sur la culture ferroviaire [au sein et en dehors du P.O.F. (Plan d'offre d'éducation)].



Notre offre : de grandes opportunités de développement de carrière à travers

- Un solide plan de carrière garanti par des contrats de travail standard ;
- Des cours de formation de qualité dispensés dans le cadre d'un programme structuré d'insertion professionnelle fondé sur la formation continue et le développement personnel/professionnel ;
- L'opportunité d'évoluer dans un environnement dynamique, multidisciplinaire, caractérisé par l'excellence technique, ouvert à l'innovation et dans lequel chacun peut tester ses compétences, ses aptitudes et son savoir-faire ;
- Une évaluation continue, une rotation des postes et une mobilité au sein du groupe pour développer une vision cohésive de tous les processus du groupe ;
- Une réelle opportunité de contribuer efficacement, au quotidien, à l'atteinte des objectifs d'un grand groupe industriel.

Initiatives auprès des universités – Groupe FS Trenitalia – Italie



8.2.5.3 Un grand nombre d'opportunités d'apprentissage est proposé actuellement

Les offres d'apprentissage, généralement étalées sur 2-3 ans, constituent une voie importante vers l'emploi dans le secteur ferroviaire. Parmi les activités de sensibilisation, citons les efforts visant à diffuser des informations sur les nombreuses offres d'apprentissage disponibles. Le degré d'utilisation de l'apprentissage est clairement lié au contexte national global et à l'importance du parcours d'apprentissage dans la facilitation de la transition des jeunes vers la vie professionnelle. Ces dernières années, ce parcours a été clairement amélioré par les efforts de l'UE pour promouvoir l'apprentissage, notamment dans le cadre de la Garantie jeunes. Suite à cette priorité politique décidée par l'UE, certains États membres renforcent l'offre de contrats d'apprentissage, ce qui se reflète aussi dans certaines initiatives dans le secteur ferroviaire.

Toutefois, dans certains pays, les récents changements de la législation du travail ont limité la possibilité pour les entreprises de recruter de jeunes travailleurs au moyen de cette approche.

■ En **France**, la SNCF est très active en offrant des contrats d'apprentissage aux jeunes poursuivant encore leurs études. Ainsi, 6 000 nouveaux contrats d'apprentissage sont conclus à la SNCF chaque année.⁸⁵ De plus, la SNCF dispose de centres de formation interne pour les conducteurs de train, par exemple. Ces centres aident les travailleurs peu qualifiés à devenir conducteurs de train grâce à une formation théorique et pratique.⁸⁶

■ En **Allemagne**, DB offre des contrats d'apprentissage dans le cadre d'un système d'alternance (formation pratique en entreprise associée à un enseignement théorique supplémentaire) pour 50 profils de professions et entend recruter 4 000 élèves chaque année.⁸⁷ De plus, DB offre 14 formations en alternance

⁸⁵ <http://sncf.publispeak.com/brochure-rse-2014/com/ipedis/publispeak/client/contents/pdf/SNCF-BrochureRSE2014-FR.pdf>

⁸⁶ Entretiens avec les représentants du service RH de la SNCF et <http://www.sncf.com/fr/emploi/fiche-metier/7303>

⁸⁷ Deutsche Bahn mit Schüler-Kampagne für facebook und YouTube, consulté le 04/12/2015, disponible à l'adresse : <https://www.saatkorn.com/deutsche-bahn-mit-schueler-kampagne-fuer-facebook-und-youtube/>

différentes en ingénierie, en économie et en informatique. Des périodes d'apprentissage plus courtes (d'environ 9 mois) sont aussi proposés aux personnes en reconversion. Actuellement, environ 11 000 individus suivent un apprentissage ou une formation en alternance. Chez DB, les apprentissages sont sur-sollicités, avec environ 200 000 demandes par an, mais on observe une pénurie de candidats pour les profils techniques. D'autres entreprises ferroviaires proposent également des programmes d'apprentissage ou des stages aux diplômés, afin d'identifier et de sélectionner les futurs leaders et experts.

- En **Italie**, les stratégies de FS relatives à l'emploi ciblent principalement les jeunes. Chez FS, l'une des principales voies d'accès à l'emploi pour les jeunes est le stage, suivi d'un contrat permanent. L'entreprise considère les systèmes d'apprentissage comme la principale voie de recrutement des jeunes, même si la complexité de la législation italienne en matière d'apprentissage ne simplifie pas l'usage de cet instrument. Même dans cette situation, l'apprentissage est toujours utilisé pour certains profils de postes dans le secteur ferroviaire et dans d'autres secteurs.

8.2.6 Initiatives ciblant les groupes sous-représentés ou défavorisés

Plusieurs employeurs du secteur ferroviaire ont aussi mené des actions spéciales visant à attirer et recruter des groupes cibles actuellement sous-représentés dans le secteur ou ayant du mal à accéder au marché du travail. Cette démarche permet d'équilibrer, par exemple, la part hommes/femmes du secteur et de professions spécifiques (en reconnaissance du fait qu'une représentation plus équilibrée reflète davantage le profil de clientèle et peut améliorer les relations professionnelles et la productivité). Il s'agit de remédier aux pénuries de compétences et de main-d'œuvre et d'illustrer l'accent mis par certaines sociétés sur la responsabilité sociale des entreprises. Parmi ces initiatives, citons les mesures visant à attirer les femmes dans le secteur et dans les professions où elles sont actuellement sous-représentées et les mesures offrant des opportunités aux demandeurs d'emploi défavorisés et peu qualifiés, aux travailleurs âgés et aux migrants.

8.2.6.1 Initiatives destinées aux jeunes défavorisés

Des exemples de ces initiatives ont été notés en France et en Allemagne.

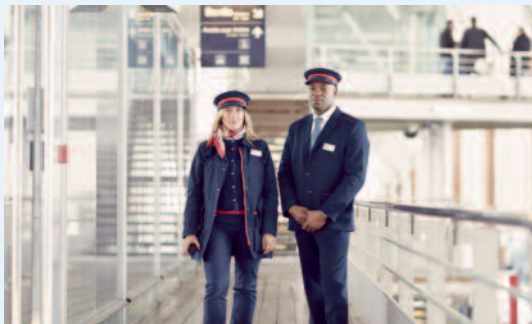
- En **France**, la SNCF a utilisé la mesure «Emploi d'avenir» lancée par le gouvernement français, laquelle consiste à offrir un premier emploi aux jeunes âgés de 16 à 25 ans, surtout dans les régions les plus touchées par le chômage. Ces emplois sont subventionnés (75 %) par l'État et visent à améliorer l'employabilité des travailleurs moins qualifiés. La SNCF a signé une convention avec l'État français par laquelle elle s'engage à offrir ces contrats d'apprentissage. En 2013, année de lancement de cette mesure, la SNCF avait déjà recruté 160 travailleurs peu qualifiés âgés de moins de 26 ans.
- Chez DB en **Allemagne**, un programme spécial est aussi offert aux jeunes ayant terminé (ou pas) le cycle primaire pour bénéficier d'un contrat d'apprentissage. Dénommée «Chance Plus», cette initiative est proposée à 300-400 jeunes chaque année. Ces jeunes bénéficient d'un an de formation et d'assistance en pré-apprentissage et peuvent postuler par la suite à des contrats d'apprentissage à part entière.

8.2.6.2 Mesures spécifiques destinées aux femmes

Les mesures visant à attirer les femmes dans le secteur ferroviaire ayant fait l'objet d'une initiative distincte (voir encadré ci-dessous), les initiatives pertinentes mentionnées par les parties prenantes dans le cadre de cette étude seront brièvement évoquées. Ces initiatives sont particulièrement pertinentes au regard de la sous-représentation actuelle des femmes dans le secteur (voir section 2).

Box 14 WIR – Women In Rail (Les femmes dans les chemins de fer)

En 2007, les partenaires sociaux européens CER/ETF ont défini des Recommandations communes pour une meilleure représentation et intégration des femmes dans le secteur ferroviaire. En 2012, un suivi des Recommandations communes CER/ETF a continué à développer des stratégies, actions et objectifs communs sur cette question. **Le Les femmes dans les chemins de fer - Guide de bonnes pratiques** et de mise en œuvre de 2012 propose des mesures et des initiatives pour accroître et améliorer l'emploi des femmes dans le secteur ferroviaire.



Position des femmes dans le secteur ferroviaire

La dernière étude quantitative a été menée entre juin et décembre 2014. Y ont pris part 38 entreprises ferroviaires et une association d'employeurs de 21 pays sur un total de 71 membres de la CER. On note :

- Une importante proportion de femmes chez le personnel de bord (32,4 %) ;
- Une proportion modérée de femmes dans les domaines tels que l'ingénierie (17 %), la régulation du flux (18,6 %) et la gestion (19,2 %) ;
- La proportion moyenne de femmes dans les entreprises ferroviaires ayant pris part à l'étude est de 19,8 %, soit une hausse par rapport à 2013 (19,5 %).

En **Belgique**, la SNCB ne souhaite pas cibler spécifiquement les femmes dans ses campagnes de recrutement. Cependant, pour démystifier ses professions techniques auprès des femmes, la SNCB a mis en place une exposition dans les plus grandes gares belges (telles que Bruxelles, Liège, Gand, Courtrai, Anvers et Namur) afin d'expliquer les différents profils de poste au sein de la société, en utilisant les employées actuelles comme exemples.

En **Bulgarie**, un chapitre distinct traitant de l'égalité des sexes et des conditions sociales des femmes a été inclus dans les Conventions collectives de 2014 actuellement utilisées par les sociétés publiques. On y propose des horaires de travail flexibles pour les femmes enceintes et les mères d'enfants de moins de 3 ans, ainsi qu'une formation supplémentaire après le retour du congé de maternité. Chez SENRIC, les femmes représentent moins de 1 % de la main-d'œuvre totale, soit environ 120 femmes dont la plupart exerce des fonctions administratives.

En **France**, la SNCF fournit un effort particulier pour recruter des femmes dans les professions où elles sont sous-représentées. Globalement, les femmes représentent 22 % des employés du Groupe SNCF (25 % des employés de bureau (cadres) et environ 30 % des membres du conseil d'administration). De plus, les postes techniques à la SNCF, tels que les chefs ou conducteurs de train, ne sont pas jugés attractifs par les femmes, car leur image est celle de postes ne permettant pas de concilier vie privée et vie professionnelle. La question de la sécurité au travail est souvent évoquée, car les femmes ont tendance à subir plus de harcèlement et d'agressions physiques. La même réticence s'applique au travail de nuit, car les femmes se sentent moins en sécurité en rentrant du travail tard dans la nuit. La SNCF entend accroître le rôle et la représentation des femmes en son sein grâce à diverses méthodes consistant à présenter ses métiers aux étudiantes des filières techniques ou à mener des campagnes publicitaires ciblant les femmes.⁸⁸ Un accord d'égalité entre les hommes et les femmes a également été négocié pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs (voir encadré ci-dessous).

⁸⁸ Entretiens avec les représentants du service RH de la SNCF et <http://www.resonanceshumanitaires.org/wp-content/uploads/2012/11/CR-Conf%C3%A9rence-RH-de-la-SNCF-10112012-final.pdf>

Box 15

Accord de la SNCF en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes

Objectifs :

- Recruter plus de femmes dans le secteur ferroviaire et les postes techniques ;
- Réaffirmer que les processus de recrutement sont fondés sur des critères objectifs tels que l'expérience, la qualification et les compétences ;
- Garantir le même salaire aux hommes et aux femmes ;
- Lutter contre les préjugés.

Cet accord traduit la volonté de la SNCF de rendre ses équipes plus dynamiques grâce à une diversité du genre et à une égalité des sexes.

Par cet accord (...), la SNCF renforce son engagement en tant qu'employeur de choix et se positionne comme un acteur social, innovant et responsable.

Jean-Marc AMBROSINI, Directeur RH

Pour attirer plus de femmes, la SNCF travaille en collaboration avec les autorités éducatives régionales pour sensibiliser les jeunes femmes aux possibilités d'emploi à la SNCF. Pour recruter plus de femmes aux postes où elles sont sous-représentées, la SNCF s'attèle à présenter ses postes aux jeunes filles dans les filières techniques⁸⁹. Il existe aussi un réseau de femmes (Réseau SNCF au féminin) destiné aux employées de la SNCF. Géré par les services RH et Communication de la SNCF, ce réseau permet actuellement aux 5 000 femmes qui travaillent à la SNCF de s'entraider et de se coacher mutuellement dans leurs tâches quotidiennes.

En **Italie**, FS a mis une emphase particulière sur le recrutement de personnel féminin dans ses dernières vagues d'embauche (depuis janvier 2015). En effet, 57 % des nouvelles recrues sont des femmes. Cependant, le syndicat a souligné que peu d'efforts sont consentis dans le secteur pour aider à concilier vie privée et vie professionnelle et pour aider le personnel féminin ; cette situation est justifiée par la nature du secteur et les résistances culturelles. En revanche, le secteur requiert un flux continu de services et des horaires de travail rigides, comme les longues heures d'ouverture requises pour les guichets ou les longs trajets à bord des trains. Par ailleurs, en Italie, cette situation est exacerbée par un manque de culture et d'attention pour les aménagements de travail flexibles et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En Italie, le travail à temps partiel est plus fréquent dans certains secteurs (services) et plus rare dans d'autres, dont le secteur ferroviaire. Cela est dû à la spécificité des professions et à la nécessité de trouver le juste équilibre avec les exigences de service des entreprises et l'organisation du travail pour garantir un service ferroviaire régulier. Des exemples d'aménagements flexibles et de bonnes pratiques en matière d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle existent mais ils ne sont pas fréquents et répandus dans le pays, où aucune attention n'est accordée aux politiques relatives aux femmes et à la famille en général.

Certaines mesures visant à concilier vie privée et vie professionnelle ont été appliquées récemment pour favoriser la reprise du travail après un congé maternité. La «rotation rose» (turno rosa) est une tentative d'application, pour le personnel d'accompagnement de certains départements, de la législation actuelle qui permet aux femmes de travailler deux heures de moins par jour au cours de la première année de leur enfant. Dans le secteur du transport à grande vitesse, des directives ont été ébauchées pour favoriser la reprise du travail après un congé maternité. L'aspect le plus important de cette mesure est que lors des travaux de recherche à l'origine de ces directives, des entretiens ont été menés auprès de femmes mais aussi de leurs responsables de sexe masculin. Cette approche a eu parmi les hommes un impact remarquablement positif en termes de sensibilisation aux questions liées au retour au travail après un congé maternité, ainsi que d'acceptation de ces directives.

En **Slovénie**, les femmes représentent seulement 16 pour cent des employés. La convention collective relative au trafic ferroviaire⁹⁰ stipule que les femmes ont des droits spéciaux en termes de durée du congé annuel, des conditions pour les services de nuit et des conditions de travail sécurisées. Ces droits s'appliquent aux employées pendant leurs grossesses, à la naissance de leurs enfants et en rapport avec leur statut de mères.

⁸⁹ <http://www.pole-emploi.fr/actualites/la-politique-ressources-humaines-de-la-sncf-@/article.jspz?id=60910>

⁹⁰ Ibid.

8.2.6.3 Mesures destinées aux travailleurs âgés

Au regard de l'importance du défi lié au vieillissement de la population et de la gravité particulière de ce problème au sein des entreprises ferroviaires, il peut être surprenant de voir que le nombre d'initiatives de recrutement ou de rétention de(s) travailleurs âgés est relativement limité, la priorité étant davantage accordée au recrutement des jeunes. Les raisons qui expliquent cette situation sont nombreuses et varient selon la situation globale du marché du travail et le profil d'âge du pays où exerce l'entreprise, le désir pour certaines entreprises de rajeunir leur profil d'âge et les efforts visant à moderniser les compétences de la main-d'œuvre par le recrutement externe peuvent pousser de nombreuses entreprises à continuer sur la voie de la préretraite plutôt que d'insister sur le maintien de la capacité de travail des travailleurs âgés.

Lorsqu'il existe des mesures spécifiques, celles-ci ont tendance à se focaliser sur la protection et la promotion de la santé et, si possible, le transfert des travailleurs vers d'autres tâches moins éprouvantes physiquement.

Parmi les mesures les plus exhaustives en la matière, citons la convention collective démographique de DB (*Demographiekollektivvertrag*) en **Allemagne**. En plus de garantir la sécurité de l'emploi à tous les travailleurs assurant les fonctions de base de l'entreprise, cette convention prévoit des mesures de promotion de la santé, la possibilité de transfert vers d'autres tâches et la possibilité de prendre une retraite anticipée et de la combiner avec des horaires de travail réduits avec un salaire plus élevé par rapport aux heures réellement travaillées.

En **Italie**, afin d'assurer le transfert des connaissances entre les travailleurs âgés et les jeunes collègues, FS envisage d'utiliser les travailleurs âgés pour coacher (*maestri di mestiere*) les employés et stagiaires plus jeunes. Les travailleurs âgés participent aussi à des journées d'information et de carrières permettant aux jeunes de discuter avec des gens travaillant depuis longtemps dans la société et de leur poser des questions sur la culture et les perspectives de carrière de l'entreprise. De plus, un projet pilote de profilage des compétences a récemment été lancé pour établir les compétences des travailleurs âgés (techniciens d'entretien). Ce projet a un double objectif: revisiter la vie professionnelle des employés et évaluer la transférabilité des employés vers d'autres tâches.

En **République tchèque**, il n'existe pas de mesures/priorités spéciales pour aucun groupe d'employés mis à part les travailleurs âgés qui peuvent bénéficier de programmes sociaux ou sanitaires (par ex. vacances de loisirs ou de remise en forme), mais ces programmes sont plutôt marginaux et n'existent que dans les entreprises publiques. Les conditions de travail des travailleurs âgés exerçant des professions physiquement éprouvantes ne sont pas très attractives. Par conséquent, l'entreprise publique facilite leur transfert vers des postes moins éprouvants par le biais d'une formation spéciale qui leur est destinée.

En **Suède** ces dernières années, les entreprises ferroviaires ont aussi été confrontées à un nombre croissant de départs en retraite. Cette tendance est susceptible de se poursuivre étant donné la pyramide des âges des employés. En effet, en dépit du grand nombre de départs en retraite observé ces dernières années, le pourcentage d'employés de plus de 50 ans demeure relativement élevé (59 % chez Cargo et 55 % chez Infranord). Les mesures introduites pour compenser le grand nombre de départs en retraite ont tenté de retenir les retraités et de les payer désormais à l'heure. Cette approche est surtout utilisée par Green Cargo et SJ. Le recours au travail des retraités est une mesure à court et moyen terme qui permet de remédier aux pénuries temporaires de compétences et d'avoir une main-d'œuvre plus flexible.

8.2.6.4 Recrutement de migrants

La question de l'immigration étant de plus en plus prioritaire dans l'agenda politique européen, il faut noter que plusieurs entreprises ferroviaires prennent déjà des initiatives visant à intégrer les travailleurs migrants. DB en Allemagne et NS aux Pays-Bas disposent de programmes spécifiques de recrutement et de formation pour les migrants (en particulier les migrants non occidentaux). Alors qu'en Allemagne, ce programme est principalement destiné aux réfugiés récents, aux Pays-Bas, l'accent est aussi mis sur les migrants non occidentaux arrivés dans le pays il y a quelque temps. Le recrutement de cet important groupe cible est perçu par ceux avec qui ils travaillent comme un défi. En effet, les jeunes de ce groupe ont généralement tendance à préférer un emploi de bureau, alors que NS a besoin d'individus ayant une formation technique (souvent des ouvriers). Aux Pays-Bas, NS a récemment commencé à influencer le choix des dirigeants en leur fixant pour objectif d'envisager au moins un migrant non occidental sur quatre candidats sélectionnés. Cela signifie

qu'aucun quota n'a été introduit et que les gens sont recrutés sur la base de leurs compétences, tandis que les recruteurs sont formés pour changer leurs perceptions et leurs préjugés en général. Une évaluation de l'impact de cette politique est déjà prévue.

Un autre projet pilote a été mené chez NS et a permis la création de quatre emplois rémunérés d'une durée de neuf mois pour des réfugiés titulaires d'un diplôme supérieur. Savoir parler le néerlandais et être titulaire d'un permis de résidence étaient les conditions à remplir. Pour ces emplois, il est assigné aux réfugiés un mentor et pendant leur service, ils peuvent acquérir une expérience professionnelle et se familiariser avec la culture d'entreprise. Il leur est inculqué aussi des compétences transférables telles que PRINCE2, un cours en gestion de projets très reconnu. Ce projet pilote a, lui aussi, été une réussite: 50 % des participants ont trouvé un emploi permanent chez NS, les autres ont trouvé du travail ailleurs. Ce projet fait désormais partie de la stratégie de NS: chaque année, cinq de ces emplois sont créés. Ce projet fait partie de la stratégie de diversité et d'insertion adoptée par NS, mais relève aussi la valeur ajoutée que des réfugiés peuvent apporter: ils peuvent proposer différentes perspectives ou un accent international et possèdent d'autres compétences utiles pour l'employeur.

8.2.6.5 Coopération internationale

En **Belgique**, la SNCB a signé avec d'autres entreprises ferroviaires européennes des accords visant à «louer» leurs conducteurs de train. Il s'agit d'un programme volontaire destiné aux employés de la SNCB. En général, un conducteur de train peut conduire hors de Belgique après 2 ans d'expérience. Le fait de travailler pour Thalys ou Eurostar est perçu par les conducteurs de train ou le personnel d'entretien comme une opportunité de promotion. Cette mesure a aussi fait l'objet d'un accord interne entre les syndicats et la direction.

En **Allemagne**, le recrutement dans d'autres pays européens a gagné en importance au cours des dernières années. Il faut noter les efforts visant à recruter des élèves et jeunes diplômés d'Espagne et d'Italie, embauchés et inscrits à des cours de langue avant le début de leur apprentissage en Allemagne.

En **France**, l'international n'est pas au centre des préoccupations de la SNCF, car ses activités sont principalement basées en France⁹¹. À la SNCF, les opportunités de carrière à l'étranger sont très rares et concernent uniquement les experts ferroviaires⁹².

En **Italie**, FS a récemment développé des réseaux avec d'autres partenaires européens afin d'améliorer les méthodes de formation et les programmes d'échanges destinés aux apprentis. Par exemple, des apprentis en ingénierie mécatronique ont été envoyés par l'agence allemande pour suivre une formation chez Trenitalia.

Un autre projet entend créer un réseau avec des universités britanniques dans le cadre du projet européen RiFLE et du Master en industrie ferroviaire et transport, dispensé en alternance conjointement par NewRail (Université de Newcastle) et DICEA (Université Sapienza de Rome).

⁹¹ Le terme SNCF désigne ici l'entreprise et non pas le Groupe et ses filiales qui sont basées à l'international.

⁹² <http://www.resonanceshumanitaires.org/wp-content/uploads/2012/11/CR-Conf%C3%A9rence-RH-de-la-SNCF-10112012-final.pdf>

Box 16

Le projet RiFLE

RiFLE est un projet d'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME DE FORMATION financé dans le cadre du programme ERASMUS (Programme de formation tout au long de la vie) de la Commission européenne. Ce projet a débuté le 1er octobre 2010 et s'est achevé en septembre 2013.



Plus précisément, RiFLE était un projet multilatéral d'élaboration d'un programme de formation visant à créer des cursus, des cours et des modules pour un Master innovant en fret et logistique ferroviaires. Il s'agissait d'adopter une approche innovante et pluridisciplinaire en s'appuyant sur des outils de modélisation de programmes. La série de cours dispensés a été mise en application dans les universités des institutions participantes afin de créer des programmes distincts mais partagés.

Le Consortium RiFLE

1. L'University of Newcastle upon Tyne (UNEW) représentée par NewRail, Royaume-Uni
2. Sapienza Università di Roma représentée par le Dipartimento di Ingegneria Civile Edile e Ambientale (DICEA), Italie
3. L'École supérieure des transports « Todor Kableshkov » (VTU) représentée par le Département des technologies, de l'organisation et de la gestion des transports, Sofia, Bulgarie
4. L'Université des Sciences appliquées d'Ingolstadt représentée par la Faculté M (FHI), Allemagne

Suite au Projet RiFLE, l'Université de Newcastle a créé le Master en fret et logistique ferroviaires et, conjointement avec l'Université Sapienza de Rome, elle envisage de créer une double licence en industrie ferroviaire et transport pour l'année universitaire 2016/2017. Le programme complet de cette licence en industrie ferroviaire et transport couvrira 120 ECTS.

Les étudiants prenant part à ce programme doivent passer les semestres 1 et 2 à l'Université de Newcastle et les semestres 3 et 4 à l'Université Sapienza de Rome pour obtenir leur diplôme final délivré par les deux institutions.

8.2.7 Recherche de solutions supplémentaires pour un recrutement et une rétention efficaces

Lors des ateliers organisés dans le cadre de cette étude, les participants ont épluché les idées visant à développer des efforts pour attirer et retenir les recrues dans le secteur ferroviaire. Celles-ci sont présentées dans l'encadré ci-dessous.

Box 17

Stratégies de recrutement efficaces : conclusions des débats en atelier

- La diffusion efficace des campagnes de recrutement est importante. Cela passe par l'utilisation des nouvelles technologies : réseaux sociaux, lettre d'information, chats en ligne, télévision sur Internet, publicité sur les chaînes de télévision et d'autres canaux, premier contact de recrutement avec les employés, site Web de qualité, rapidité des réponses en ligne, contenus de qualité.
- Communiquer efficacement « l'offre » : idées innovantes, journées des filles, programme de retour à l'école, discussions par les employés des questions ferroviaires avec les élèves, présentation des activités quotidiennes du secteur, risques et avantages, ciblage des jeunes de 16 ans, offres proposées par le secteur, construction de l'image du secteur.

- Exprimer l'offre en adéquation avec la motivation du travailleur : pourquoi travailler dans le secteur ferroviaire ? C'est une communauté présente dans toute l'Europe, d'immenses entités offrant de nombreuses possibilités, beaucoup d'opportunités d'évolution, de nombreuses solutions destinées aux jeunes diplômés, possibilité de changer de carrière, programmes de formation tout au long de la vie, l'ouverture et la liberté doivent figurer parmi les valeurs de l'entreprise, les sociétés doivent se développer et être présentes sur le marché international, les étudiants Erasmus sont plus mobiles, expériences, tous égaux dans la société mais différents, égalité des sexes, établir un contact avec les communautés locales.
- Souligner la durabilité du secteur ferroviaire et sa contribution à un environnement plus écologique, ainsi que son rôle dans le rapprochement des gens.

8.2.8 Le renforcement des stratégies de recrutement commence à donner des résultats

En conclusion, il est intéressant d'évaluer comment les initiatives visant à accroître l'attractivité du secteur portent leurs fruits auprès d'une partie du public phare. Les consultations d'élèves et les enquêtes menées dans le cadre de cette étude révèlent que les nouveaux efforts et stratégies de recrutement commencent à porter leurs fruits. Cependant, le secteur est souvent perçu comme offrant des emplois à moyen terme, et non pas une carrière à long terme. Cette perception varie d'un pays à l'autre.

Parmi les étudiants et élèves ayant pris part à cette étude, le niveau de connaissance des initiatives visant à les attirer dans le secteur est faible mais doit être interprété au regard de la nature du groupe cible interrogé (et du nombre limité de réponses reçues).

Les données issues de l'enquête auprès des étudiants montrent que les répondants sont conscients des activités de recrutement (présence aux bourses de l'emploi, publicités diffusées à la télévision, dans des magazines, sur Internet) menées par les employeurs du secteur ferroviaire. Il a été demandé aux étudiants si ces activités avaient changé leur perception du secteur. 24 % des répondants ont affirmé avoir changé de perception en faveur d'un futur emploi dans le secteur.

9 Conclusions et recommandations

9.1 Principales conclusions

L'image et l'**attractivité** du secteur ferroviaire, ainsi que les efforts visant à promouvoir l'emploi et la qualité du travail dans le secteur à l'échelle de l'Union européenne, sont clairement **influencés par les évolutions politiques, technologiques et socioéconomiques** ayant affecté le marché du travail et celui du secteur ferroviaire en particulier. Parmi les tendances générales clés qui ont forgé et continuent de déterminer ces évolutions, citons :

- Les avancées technologiques ;
- L'impact de la crise économique ;
- Les tendances en matière de relations sociales plus larges qui ont conduit à une décentralisation des négociations.

Les aspects ci-après sont d'une pertinence particulière pour le secteur ferroviaire :

- Changements réglementaires liés à la séparation entre les opérations et la gestion des infrastructures et politiques mettant l'accent sur un marché plus concurrentiel ;
- Restructuration, souvent liée à de longs gels du recrutement, et efforts récents visant à reprendre les recrutements afin d'amortir l'impact du changement démographique et de ces gels du recrutement sur le profil d'âge de la main-d'œuvre.

Ces facteurs définissent le contexte de l'attractivité du secteur jugé – à divers niveaux au sein des États membres de l'UE – plus traditionnel et dominé par les hommes et travailleurs âgés. Selon la portée et le moment de la restructuration, ainsi que son impact, le secteur est souvent perçu comme perdant et non recrutant des travailleurs. L'émergence de nouveaux opérateurs et la concurrence accrue dans le secteur compliquent les perceptions relatives à l'attractivité de l'emploi et à ses conditions. En effet, ces aspects varient d'une entreprise à l'autre, selon l'importance et l'impact de la négociation collective. **Le contexte global du marché du travail et la disponibilité d'autres emplois et conditions dans ces lieux de travail alternatifs ont aussi un rôle clé à jouer.** L'expérience variant selon les pays, les régions et les professions, elle ne peut pas être présentée de façon unifiée.

Cette étude montre clairement que **l'attractivité du secteur comme employeur est influencée par les perceptions publiques de la qualité des services fournis** (surtout par le plus important opérateur) qui, elle, est souvent définie par une couverture médiatique négative. Dans une certaine mesure, les perceptions des employés sont influencées par les médias, mais ont tendance à être plus positives que celles des personnes extérieures au secteur.

De nombreux faits établissent que les facteurs pertinents pour l'attrait du secteur ou de l'emploi varient selon les générations. Toutefois, les avis des parties prenantes et les données collectées pour cette étude montrent que la **sécurité de l'emploi est le facteur le plus important pour tous les groupes en matière d'attractivité du secteur**. De même, au rang de ces facteurs importants, on peut citer un emploi valorisant, l'appréciation de ses supérieurs, une rémunération appropriée et de bonnes conditions de travail.

En termes d'attractivité justement, on note des disparités entre les prestataires publics et ceux du secteur privé. Dans certains pays, les prestataires publics sont perçus comme offrant des conditions de travail plus sécurisées et attractives, tandis que dans d'autres pays, les nouveaux prestataires privés sont jugés plus attractifs. Cependant, les enquêtes auprès des employés ne fournissent pas assez de preuves permettant d'évaluer plus clairement cette question.

Comme indiqué précédemment, les conditions globales du marché du travail et l'attractivité spécifique du secteur, de l'employeur et de la profession dans un pays donné influencent le niveau d'émergence de pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur. Même dans les pays où le secteur demeure globa-

lement attractif, ou dans les entreprises considérées comme de bons employeurs, des pénuries de compétences restent possibles, mais il est évident qu'il **est plus difficile de recruter dans certaines professions et dans certains pays que dans d'autres**. Les principales fonctions pour lesquelles on constate une pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont les conducteurs, les ingénieurs et les autres professions techniques.

Il est intéressant de noter qu'en considérant les conditions de travail et les rôles actuels, les jeunes employés ont tendance à être plus satisfaits que les travailleurs âgés, ce qui peut avoir un lien avec la perception des conditions de travail au fil du temps. Concernant les facteurs clés liés aux conditions de travail pouvant influencer l'attractivité du secteur, on note les tendances suivantes:

- **La sécurité de l'emploi**, le facteur le plus important, **a diminué globalement** du fait de la concurrence accrue, même si certains employeurs offrent des niveaux de protection plus élevés à leur personnel (de base) à cet égard.
- Le niveau d'attractivité et de satisfaction concernant les conditions de travail des employés varie en fonction des pays, des entreprises et des postes. **Les conventions collectives ont un rôle important à jouer en termes de normalisation et de comparabilité des conditions de travail entre les entreprises**. Cependant, les salaires et conditions de travail fixés au niveau de l'entreprise peuvent être considérablement plus favorables que ceux établis par la convention collective sectorielle (si elle existe) et influencer l'attractivité relative de diverses entreprises. Ce facteur est d'autant plus important au vu de la sécurité de l'emploi devenue fébrile du fait de l'accent accru mis sur la concurrence. **Alors que dans certains pays, les rémunérations et conditions sont jugées plus attractives dans les entreprises privées, certains employés estiment que ces aspects sont contrebalancés par une plus grande sécurité de l'emploi dans le secteur public.**
- **L'investissement dans la formation continue et le développement de carrière sont des facteurs importants** dans la rétention du personnel et aident les entreprises à juguler l'effet des changements démographiques. Nombre d'entreprises ont effectué d'importants investissements pour dispenser des formations continues et communiquer des informations sur les opportunités de carrière internes, tandis que d'autres ont mis un accent assez limité sur la formation interne.
- **Des opportunités permettant de concilier vie privée et vie professionnelle** ont aussi été relevées comme un facteur important. Dans certains cas, ces aspects sapent l'attractivité du secteur à cause des fortes demandes de mobilité et des horaires de travail jugés «incompatibles avec une vie sociale». Des efforts sont consentis par certaines entreprises pour donner aux individus plus d'autonomie dans la configuration des affectations au niveau local. D'autres mesures visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont aussi prises (travail flexible, assistance à la prise en charge des enfants, etc.) Dans un nombre limité d'entreprises, il existe la possibilité d'accumuler des comptes épargne-temps à long terme permettant, au cours de la vie professionnelle, de consacrer du temps à la famille, aux études ou à d'autres projets de développement personnel. Ces aspects peuvent être très attractifs pour les employés.

Concernant ces facteurs fondamentaux, il existe une **disparité «interne-externe» lorsqu'il s'agit de jauger l'attractivité de l'emploi dans le secteur ferroviaire**. Les recherches menées dans le cadre de cette étude révèlent qu'une fois employés dans le secteur, les individus apprécient les conditions de travail globales. En revanche, ceux qui n'ont pas travaillé dans le secteur ne voient pas les conditions de travail comme étant attractives.

L'une des principales conclusions de cette étude est que **plusieurs entreprises ferroviaires de l'Union européenne ont consenti d'importants efforts pour accroître l'attractivité du secteur et pour moderniser leurs stratégies de recrutement et de rétention**. Dans plusieurs cas, il existe une forte corrélation entre les stratégies valorisant l'image de l'employeur et les stratégies de recrutement, présentant les entreprises ferroviaires comme des employeurs modernes et sûrs proposant des emplois sérieux au sein de structures respectueuses de l'environnement. Ces stratégies visent à éliminer les idées reçues concernant le type d'emplois et d'opportunités de carrière disponibles dans le secteur.

Les efforts de recrutement de la plupart des entreprises se **sont focalisés sur les jeunes**. Les initiatives suivantes ont parfois été mises en place: études sur leurs motivations, campagnes d'information les ciblant à travers des canaux appropriés, et partenariats avec les écoles, instituts supérieurs et universités. Ces initiatives ont en général engendré un retour très positif. **L'apprentissage** fait aussi partie intégrante de l'approche visant à attirer les jeunes, surtout dans les pays qui mettent déjà un accent particulier sur le passage de l'école au travail par le biais de l'apprentissage.

Dans un contexte de politique mettant l'emphasis sur le chômage des jeunes et la crise des migrants, certaines entreprises du secteur ferroviaire se sont spécifiquement engagées à offrir des opportunités aux jeunes défavorisés et, plus récemment, aux migrants et réfugiés.

Globalement, **peu d'efforts sont consentis en matière de recrutement et de rétention des travailleurs seniors, même s'il existe des actions visant à améliorer l'aptitude au travail et permettre aux travailleurs expérimentés de servir de mentors aux jeunes recrues**. Les actions visant à améliorer les conditions des travailleurs sont plus limitées, en partie à cause des efforts actuels de restructuration et de l'accent mis sur la compétitivité. Lorsque ces initiatives existent, elles visent principalement à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Les actions des partenaires sociaux peuvent jouer un rôle clé dans le renforcement de l'attractivité du secteur. Ces activités peuvent être initiées à différents niveaux et impliquent divers types de coopération. Les partenaires sociaux sont actifs au niveau sectoriel européen, national, régional et au niveau de l'entreprise.

Ces mesures peuvent être mises en œuvre par le biais d'une convention collective (nationale, régionale) ou un accord d'entreprise ou d'autres actions, déclarations, accords ou projets communs.

Dans l'ensemble, l'étude a révélé que la grande majorité des actions communes initiées par les partenaires sociaux et susceptibles de contribuer à l'attractivité du secteur sont actuellement menées au niveau de l'entreprise autour des questions suivantes:

- Stabilité et sécurité de l'emploi ;
- Garantie de rémunérations et de conditions attractives ;
- Opportunités de travail flexible (notamment l'adaptation du travail posté aux besoins des individus) ;
- Adaptation au changement démographique et garantie de la capacité de travail et de l'employabilité tout au long de la vie active et possibilité de retraite anticipée ou partielle ;
- Mise au point de plans de formation adéquats et offre de formation attractive ;
- Introduction de mesures encourageant le recrutement des femmes dans les professions où elles sont actuellement sous-représentées.

La négociation collective régionale ou nationale et les activités dans ce domaine sont actuellement limitées. Il importe aussi de noter qu'en présentant dans ce rapport les mesures prises au niveau de l'entreprise (voir la section 3 résumant les données sur les pays et les sections thématiques suivantes), il n'est pas toujours facile à déterminer combien, parmi ces mesures, ont été convenues conjointement par les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise et combien ont été prises unilatéralement par l'employeur.

En outre, le niveau d'activité des partenaires sociaux sectoriels à l'échelle nationale et régionale doit être comparé aux structures de négociation collective des différents pays (et surtout dans le secteur), de même que le degré d'identification des pénuries de main-d'œuvre et de compétences comme problème majeur du secteur. En considérant les pays étudiés en détail dans le cadre de ce rapport, il est alors évident que la négociation sectorielle (nationale ou régionale) se fait uniquement en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas et en Suède et qu'elle est à ses débuts en France.

Même ici, les accords d'entreprise sont sans doute plus importants dans la définition des normes influençant l'attractivité du secteur. Par conséquent, aucune convention collective sectorielle importante (nationale ou régionale) ne présente des mesures qui affectent considérablement l'attractivité du secteur. Elles ne font que fixer le salaire de base et les conditions définissant les critères élémentaires dont se servent les employeurs du secteur pour rivaliser avec les autres secteurs à la recherche de personnel doté de qualifications similaires. Par conséquent, les paragraphes suivants se focaliseront sur les accords d'entreprise.

À travers les accords négociés au niveau de l'entreprise, les partenaires sociaux ont aussi un rôle majeur à jouer dans la définition des conditions qui rendent l'entreprise plus attractive pour les recrues externes. Ces conditions comprennent souvent un ensemble d'avantages attractifs mais aussi, entre autres, des mesures permettant de mieux concilier vie privée et vie professionnelle ou faisant la promotion de la santé. Ce rapport met en évidence plusieurs exemples importants dans ce domaine.

9.2 Recommandations

Au regard des principaux résultats présentés ci-dessus, quelles actions pourraient être menées par les partenaires sociaux à divers niveaux afin d'accroître l'attractivité du secteur ? La portée des actions requises au niveau national dépend clairement du cadre socioéconomique global, et du degré de présence des problèmes d'image et de recrutement dans un pays donné. Ceci dit, même lorsque le marché du travail est globalement dans une situation difficile et que les pénuries de main-d'œuvre qualifiée sont limitées, le contexte peut changer à l'avenir. Les partenaires sociaux doivent donc prêter attention aux tendances sous-jacentes et à l'impact potentiel du vieillissement de la population au sein du secteur.

Les principaux problèmes à résoudre sont les suivants:

- Mauvaise image du secteur ferroviaire véhiculée par les médias.
- Élimination du «phénomène interne-externe», qui signifie que les personnes extérieures au secteur ont souvent une perception considérablement plus négative de la qualité et de l'attractivité de l'emploi. En lien avec cela, il existe également une méconnaissance du large éventail d'opportunités d'emploi disponibles dans le secteur.
- Inadéquation des compétences et impact des changements démographiques.
- Prise en compte des facteurs pouvant réduire l'attractivité de certaines professions du secteur (par ex. les horaires de travail ou le travail posté et, dans certains cas, les salaires inférieurs à ceux proposés par d'autres secteurs recherchant des talents similaires).
- Exploitation et maintien des facteurs contribuant à l'attractivité du secteur: sécurité relative de l'emploi et opportunités de développement de carrière.
- Élimination des différences émergentes entre les structures en place et les opérateurs privés, qui peuvent mettre en péril l'attractivité du secteur.

Les partenaires sociaux peuvent pallier une couverture médiatique négative et le phénomène interne-externe qui en résulte aux niveaux européen et national. En pareille circonstance, les partenaires sociaux doivent garder à l'esprit (et le font) l'importance du contexte réglementaire, économique et social, ainsi que des relations sociales.

- De plus, il est envisageable de mener des campagnes d'information ou de sensibilisation sur l'importance économique, sociale et écologique du secteur, et sur le large éventail de profils d'emplois disponibles. Les cas d'utilisation de campagnes médiatiques et de nouvelles méthodes de communication évoqués dans ce rapport peuvent servir d'exemples ou d'inspiration pour ces activités.

L'étude a montré que la meilleure façon de résoudre le problème de compétences inadaptées est de développer une compréhension claire de l'offre actuelle de compétences et des besoins futurs sur la base des développements démographiques et technologiques. En raison des disparités nationales dans les profils de formation, une présentation des besoins futurs en main-d'œuvre (au-delà des talents relativement génériques) semble difficile au niveau européen. Par conséquent, il semble juste de mettre l'accent sur des évaluations claires de ces besoins au niveau des entreprises. En cas d'identification de besoins communs, les entreprises du secteur ferroviaire et d'autres secteurs pourraient collaborer pour garantir l'approvisionnement en compétences dont elles ont besoin pour le futur. Plusieurs exemples d'une telle coopération sont présentés dans ce rapport et pourraient servir d'éléments d'inspiration.

Les partenaires sociaux aux niveaux du secteur et des entreprises ont un rôle important à jouer (par le biais de conventions collectives) pour définir des normes de salaires et des conditions de travail qui concourent à l'attractivité du secteur ferroviaire par rapport à d'autres. Avec l'émergence de la concurrence et l'accroissement du nombre de prestataires dans le secteur, les différences entre les accords collectifs au niveau des entreprises devraient contribuer à accroître l'attractivité du secteur. Ainsi, il faut noter que le nombre de pays disposant de conventions sectorielles nationales (ou régionales) est limité et que la plupart des activités visant à améliorer les conditions énoncées dans ce rapport sont menées au niveau des entreprises. Les conventions collectives sectorielles devraient jouer un rôle important dans la fixation de normes adéquates pour tout le secteur, afin de continuer à renforcer l'attrait du secteur dans cette «guerre des talents» qui est susceptible de s'intensifier sous l'impulsion des changements démographiques.

À la lumière de ce dernier argument, il apparaît nécessaire pour les entreprises et les partenaires sociaux d'intensifier leurs activités afin d'anticiper le nombre important de départs en retraite au cours des 10 à 15 prochaines années et de prendre des mesures visant à recruter, mais surtout à retenir leur personnel.

- Des études supplémentaires seraient importantes pour apprécier les effets des changements démographiques et les mesures prises pour garantir l'aptitude au travail tout au long de la vie active étant donné que ces initiatives sont sous-représentées dans les informations collectées pour cette étude.
- Les ateliers organisés dans le cadre de cette étude ont relevé le grand intérêt des entreprises et des syndicats pour les mesures actuellement introduites dans divers pays. Cet environnement de partage de connaissances donne l'opportunité d'échanger des idées et de traiter les questions d'intérêt commun.

Au rang des autres actions conjointes, citons:

- La promotion des avantages pour les entreprises des mesures visant à attirer et retenir les travailleurs, telles que le travail flexible et les mesures visant à attirer les jeunes. Le coût de l'inaction dans ces domaines est un élément clé de cette approche: en l'absence d'efforts continus, l'industrie ferroviaire ne pourra améliorer son image et perdra des travailleurs au profit d'autres secteurs. À cet égard, la visibilité de telles actions est très importante.
- La promotion de l'offre de formation étendue dans l'industrie, aux fins de l'évolution professionnelle, semble également capitale au vu de l'importance de ce volet pour le développement personnel et professionnel. On pourrait envisager de définir et de renouveler une entente commune entre entreprises et employés (par le biais d'engagements conjoints liés à la formation) en matière d'investissement dans la formation au-delà de la conformité juridique.

Annex 1 Bibliographie

A1.1 Sources au niveau européen

- AGL Forensics, frontier economics, AECOM (2009), Study on separation of accounts of railway undertakings and rail infrastructure managers, European Commission. Cette étude comporte des rapports détaillés des 26 États membres sur la structure des entreprises ferroviaires et le nombre d'opérateurs titulaire d'une licence par pays.
- Balan, G-S, Balan M (2010) Economic and financial crisis impact on rail sector, Internal Auditing & Risk management, Anul V, N° 3(19), Septembre 2010 <http://www.kadamar.ro/atharticles/2010-3/2010-3-2.pdf>
- Guide des meilleures entreprises (site Web: https://bestcompaniesguide.co.uk/about_us.aspx)
- Bundesnetzagentur, Jahresbericht 2014.
- CEEP-ETUC (2010) Anticipation of change in the Public Sector Services, Sectoral report Railways and Public Transport http://www.oph.fi/download/141121_showFile.pdf_pb3.pdf
- CER and ETF with SECAFI and Eva Akademie (2013) PSR Rail, A guide to identifying and preventing psychosocial risks at work in the railway sector, www.eva-akademie.de
- CER-ETF(2014) WIR Annual Report 2014
- Document de travail de la Commission accompagnant le rapport de la Commission au Conseil et au Parlement européen, Quatrième rapport final sur le suivi de l'évolution du marché ferroviaire, COM(2014) 353.
- COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS relative au «QUATRIÈME PAQUET FERROVIAIRE - ACHEVER L'ESPACE FERROVIAIRE UNIQUE EUROPÉEN POUR STIMULER LA COMPÉTITIVITÉ ET LA CROISSANCE EUROPÉENNES»
- Deutsche Bahn mit Schüler-Kampagne für facebook und YouTube, (site Web: <https://www.saatkorn.com/deutsche-bahn-mit-schueler-kampagne-fuer-facebook-und-youtube/>)
- Employment in the EU Transport Sector, European Commission. (2013).
- Communiqué de presse de la Commission européenne datant du 26.01.2012, disponible à l'adresse: http://ec.europa.eu/transport/media/infringements/proceedings/rail_en.htm
- Eurostat, EU Transport in figures, Statistical pocketbook 2000.
- Eurostat, EU Transport in figures, Statistical pocketbook 2014.
- EVA Akademie (2013) PSR Rail, A guide to identifying and preventing psychosocial risks at work in the railway sector, page 14, www.eva-akademie.de
- Fortune, Top 100 Companies to Work For (site Web: <http://fortune.com/best-companies/>)
- Intermediair (site Web: http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/bedrijven/Whitepaper-de-50-populairste-werkgevers-van-2015?utm_referrer=&utm_referrer=)
- Labour market shortages in the European Union, European Parliament, DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES POLICY DEPARTMENT A: ECONOMIC AND SCIENTIFIC POLICY

- Lee, H. Hwang, M. Wang, L. Chen, P. (2011). Hype matters applicant attraction: Study on type of publicity and recruitment advertising. *African Journal of Business Management* Vol.5 (7), pp. 2734-2741
- Nilsson, T. (2008) 'Det nya järnvägsarbetet - En grupp anställdas erfarenheter av och tankar omkring bolagisering inom järnvägen'
- Palmarès Employeurs (site Web: <http://www.palmaresemployeurs.com/>)
- Pham, Vinh, The Liberalisation of Rail Transport in the European Union (2013), Economics Honors Papers, Paper 10 <http://digitalcommons.conncoll.edu/econlup/10>
- SNCF, CONDUCTEUR(TRICE) DE TRAINS. (page Web: <http://www.sncf.com/fr/emploi/fiche-metier/7303>)
- SNCF, ENJEUX ET ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX (page Web: <http://sncf.publispeak.com/brochure-rse-2014/com/ipedis/publispeak/client/contents/pdf/SNCF-BrochureRSE2014-FR.pdf>)
- SNCF, Recrutements (page Web: <http://www.pole-emploi.fr/actualites/la-politique-ressources-humaines-de-la-sncf-@/article.jsp?id=60910>)
- SNCF, Résonances humanitaires, (page Web: <http://www.resonanceshumanitaires.org/wp-content/uploads/2012/11/CR-Conf%C3%A9rence-RH-de-la-SNCF-10112012-final.pdf>)
- Soriano, V. et al (2012), Employment and industrial relations in the railways sector, Eurofound, Dublin.
- Skills Shortages and gaps in European enterprises: STRIKING A BALANCE BETWEEN VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING AND THE LABOUR MARKET, Cedefop (2015).
- Sunday Times, The Sunday Times Best 100 Companies: (page Web: <http://appointments.thesundaytimes.co.uk/article/best100companies/>)
- Transport Styrelson. Behov av och tillgång till utbildnings- och praktikplatser inom järnvägsmarknaden En genomgång, oktober 2012.
- TSK24.pl (2015), Stypendyści PKP PLK w ZSTM

A1.2 Sources spécifiques aux pays

- Ministère du Transport - sections du trafic ferroviaire - <http://mobilit.belgium.be/fr/traficferroviaire>
- Randstad Award (étude sur l'attractivité) - <http://web.randstad.be/award/en/>
- SNCB - sites Web affiliés (Infrabel, B-Logistics, HR Rail, les Chemins de fer engage)
- Médias en ligne (grande presse quotidienne) Le Soir, La Libre, Het Laatste News, De Morgen
- Documents des syndicats - CGSP - La Tribune, site Web, brochures ACV Transcom
- Classement Arbeitgeber 2015, disponible à l'adresse: <http://karrierebibel.de/arbeitgeber-ranking-2015/>
- Études Arbeitgeber 2014, disponibles à l'adresse: http://statista-research.com/wp-content/uploads/2014/01/LP_ArbeitgeberStudie_2014.pdf
- Bundesnetzagentur, Jahresbericht 2014, disponible à l'adresse: http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2015/Jahresbericht14_barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=6

- DB, Mitarbeiterzahlen, site Web de DB consulté le 21.09.2015 ; http://www.deutschebahn.com/de/konzern/konzernprofil/zahlen_fakten/mitarbeiter.html
- DB Arbeitgeberkampagne, site Web consulté le 21.09.2015
http://www.deutschebahn.com/de/presse/themendienste/7716524/arbeitgeberkampagne_032015.html
- Deutsche Bahn, Présentation de l'enquête auprès des employés menée par Deutsche Bahn en 2014 (document interne): 189 897 employés de 67 pays y ont pris part.
- Présentation de Michael Bütow, Responsable Image de marque employeur, DB Mobility Logistics AG, octobre 2015.
- Enquête mondiale Universum auprès des étudiants, 2014, disponible ici:
<http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/student-surveys/germany/germany-top-100-ideal-employers-2014/>
- <http://sncf.publispeak.com/brochure-rse-2014/com/ipedis/publispeak/client/contents/pdf/SNCF-BrochureRSE2014-FR.pdf>
- <http://universumglobal.com/>
- <http://www.lopinion.fr/>
- <http://www.pole-emploi.fr/>
- <http://www.resonanceshumanitaires.org/wp-content/uploads/2012/11/CR-Conf%C3%A9rence-RH-de-la-SNCF-10112012-final.pdf>
- <http://www.top-employers.com/>
- <https://www.emploi.sncf.com/fr/emploi/>
- CNV, lettre de retour concernant le résultat de la consultation des membres, 2015:
<http://extmailer.cnvvakmens.nl/public/NOL/bijlages/brief-aan-ns-reizigers-2677.pdf>
- Effectory et Intermediair, 'Beste Werkgevers 2015', 2015: <http://www.beste-werkgevers.nl/>
- Eurofound, 'Employment and Industrial Relations in the railways sector', 2012:
<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/netherlands/employment-and-industrial-relations-in-the-railways-sector>
- FNV, article sur l'évolution des cao 2015:
http://www.fnvspoor.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=1100:terugkoppeling-zomer-bijeenkomstenover-voortgang-ris-cao&catid=28:cao-nieuws&Itemid=50#.Vd2eGvIVhBd
- FNV, résultats de la pétition en ligne, 'Vakmanschap op een', 2010: http://www.fnvspoor.nl/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=59&view=finish&cid=49&catid=5
- FNV, 'Werkbelasting servicemedewerkers, machinisten, conducteurs en monteurs bij NS', 2009:
http://www.fnvspoor.nl/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=59&view=finish&cid=34&catid=6
- Greenberry, 'The impact of social media on brands', 2012:
<http://www.slideshare.net/Greenberrynl/top100merken-whitepaper-greenberry>
- Intermediair, 'Whitepaper: de 50 populairste werkgevers van 2015', 2015: http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/bedrijven/Whitepaper-de-50-populairste-werkgevers-van-2015?policy=accepted&utm_referrer=

- Législation sur les conditions de travail, y compris la disposition relative à l'évaluation des risques:
http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum_26-10-2015
- Texte de la cao NS 2013-2015:
http://fnvspoor.nl/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=59&view=view.download&catid=1&cid=60
- Compte-rendu de négociation de la cao NS 2015-2017: http://cmhf.nl/symphony/extension/sm_richt-ext_redactor/getfile/?name=150624--resultaat-cao-ns-totaal-ondertekend_2.pdf
- NS, Rapport annuel sur la diversité, 2013: http://2013.nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2013/s1046_Verslag-VanActiviteiten/s1083_HetVerschilMakenWijSamen/s1090_DiversiteitEnInclusie/a1138_default
- NS Handreiking Functiecreatie: http://www.railforum.nl/wp-content/uploads/2014/11/Handreiking_Functiecreatie_bij_NS.pdf
- Site Web NS TechniekFabriek: <http://www.nedtrain.nl/technieklab/home/>
- Site Web NS Techwerk.nl: <http://www.nstechwerk.nl>
- Site Web de NS: <http://www.ns.nl>
- NS, Rapport annuel NS, 2014: <http://nsjaarverslag.nl/FbContent.ashx/downloads/NS-jaarverslag.pdf>
- ProRail, 'ProRail International Benchmark', 2011:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/10/25/internationale-benchmark-2011-prorail>
- Site Web de ProRail: <https://www.prorail.nl/>
- ProRail, Rapport annuel ProRail, 2014: <http://www.jaarverslagprorail.nl/FbContent.ashx/downloads/ProRail-jaarverslag-2014.pdf>
- Site Web de RIO: <http://www.railinfraopleidingen.nl/>
- Wim Kuijken (au nom de l'équipe d'Évaluation critique et du groupe de référence), 'Sturen aan verbindingen', 2014: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/03/28/bijlage-1b-eindadvies-en-advisering-critical-review-team-en-klankbordgroep-ltsa-inclusief-bijlage-positionering-prorail>
- Gazeta Finansowa (2014), CSR Społeczna odpowiedzialność biznesu, Edycja XXIII, disponible à l'adresse:
<http://gf24.pl/wp-content/uploads/2014/11/CSR.pdf>
- PKP Cargo (2014), Rada Nadzorcza zaakceptowała Program Dobrowolnych Odejsów w PKP CARGO, disponible à l'adresse: <https://pkp-cargo.pl/pl/media/informacje-prasowe/rada-nadzorcza-zaakceptowa%C5%82a-program-dobrowolnych-odej%C5%9B%C4%87-w-pkp-cargo/>
- Grupa PKP (2013) Rapport annuel 2013, disponible à l'adresse: http://pkpsa.pl/grupa-pkp/raporty/raport_roczny_grupa_pkp_2013-web.pdf
- NIK (2009), Informacja o wynikach kontroli gospodarki finansowej spółek Grupy PKP, disponible à l'adresse: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,1327,vp,1337.pdf>
- Randstad Award (2015), Randstad Award <http://www.randstad.pl/o-randstad/randstad-award/o-badaniu/>
- UNIVERSUM (2014) Ranking Idealny pracodawca UNIVERSUM TOP 100
<http://www.epageflip.net/i/423806-universum-top-100-poland-2014>

- IBC IQS, Millward Brown (2015) Satysfakcja z podróży pociągami PKP Intercity http://pkpsa.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/inne/Wyniki-bada-satysfakcji_PKP-S.A.pdf?_ga=1.49233828.34383834.1432749201
- Witold Orłowski, Michał Mazur, PwC (2015), Inwestycja w przyszłość Podsumowanie zmian w Grupie PKP w latach 2012-2015 http://pkpsa.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/inne/Prezentacja_PwC.pdf?_ga=1.207994768.34383834.1432749201
- TSK24.pl (2015), Stypendyści PKP PLK w ZSTM
- <http://tsk24.pl/szkolnictwo-i-oswiata/9628-stypendysci-pkp-plk-w-zstm>
- PKP Group (2013), Zareaguj. Twoja kolej. Tak zmieniamy PKP
- Enquêtes de classement des employeurs ; <http://universumglobal.com/rankings/sweden/>
- SJ Års- och hållbarhetsredovisning 2014 ; http://www.sj.se/content/1/c6/17/66/09/SJ_Ars-och-hallbarhetsredovisning%202014.pdf
- Green Cargo Års- och hållbarhetsredovisning 2014 ; http://www.greencargo.com/globalassets/documents/hallbar-utveckling/resultat-och-rapporter/gc_2014_sv_30-mars_final.pdf
- Infranord Årsrapport 2014 ; http://www.infranord.se/Documents/Infranord_AR_2014.pdf
- Svt (2015), 90% färre sökande till lokförarutbildning ; <http://www.svt.se/nyheter/regionalt/helsingborg/90-farre-sokande-till-lokforarutbildning>
- Commission européenne (2014), Quatrième rapport sur le suivi de l'évolution du marché ferroviaire
- Trafikanalys (2012), Godstransporter i Sverige http://trafa.se/PageDocuments/Rapport_2012_7_Godstransporter_i_Sverige.pdf
- Regeringen (2015), Framtidsinvesteringar för fler jobb och ett mer klimatsmart samhälle ; <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2015/04/framtidsinvesteringar-for-fler-jobb-och-ett-mer-klimatsmart-samhalle/>
- Nilsson, T. (2008) 'Det nya järnvägsarbetet - En grupp anställdas erfarenheter av och tankar omkring bolagisering inom järnvägen'
- Transportstyrelsen (2013), Behov av och tillgång till utbildnings- och praktikplatser inom järnvägsmarknaden ; <https://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/jarnvag/marknadsovervakning/utbildnings-anordnare-inom-jarnvagsmarknaden-2012.pdf>
- Arbetet (2015), Banarbetare skeptiska till satsningen på järnvägsunderhåll ; <http://arbetet.se/2015/04/07/banarbetare-skeptiska-till-satsningen-pa-jarnvagsunderhall/>
- Lindgren Strömbäck, K. (2011) 'Avregleringen har gett sämre anställningsvillkor', in Sekotdningen, nr 4
- Statistiques internes sur les chemins de fers slovènes (au 31.12.2014)
- Site Web des Chemins de fer slovènes (consulté en juillet 2015). <http://www.slo-zeleznice.si/sl/infrastruktura/javna-zelezniska-infrastruktura/zelezniske-proge>
- Le Groupe les Chemins de fer slovènes réalise des bénéfices pour la troisième année consécutive, Delo, 2015 (<http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/slovenske-zeleznice-ze-tretje-letu-z-dobickom.html>)

- Journal officiel de la République de Slovénie (Uradni list RS) št. 95/2007. (<http://www.uradni-list.si/1/content?id=82772>)
- An overview of the rail industry in Great Britain, Office of Rail and Road. (disponible à l'adresse: http://orr.gov.uk/__data/assets/pdf_file/0008/16379/an-overview-of-the-rail-industry.pdf)
- National Skills Academy: Rail (Disponible à l'adresse: <http://www.nsar.co.uk/about-us/nsar-literature.aspx>)
- Network Rail Diversity and Inclusion Strategy, 2014
- You Gov: Nationalise energy and rail companies, say public, 2013. (Disponible à l'adresse: <https://yougov.co.uk/news/2013/11/04/nationalise-energy-and-rail-companies-say-public/>)
- You Gov: Why the public want to nationalise the railways, 2014. (Disponible à l'adresse: <https://yougov.co.uk/news/2014/05/11/why-do-people-support-rail-nationalisation/>)
- UK National Training Academy for Rail, (Disponible à l'adresse: <http://ntar.co.uk/about-ntar>)
- UK Women in Rail (Disponible à l'adresse: <http://womeninrail.org/>)
- UK Women's Engineering Society, Easy Statistics - Women in Engineering.(2014). Disponible à l'adresse: <http://www.wes.org.uk/sites/default/files/Easy%20Statistics%20Women%20in%20Engineering%202014%20V3.pdf>

