



air project



Demographic change and employment
in European aerospace industry

Newsletter 3

Avancer en Europe ! – Des membres de comités d’entreprise et des syndicalistes se penchent sur la question „Démographie et personnel qualifié“

Le secteur aéronautique et aérospatial, tout comme l’industrie automobile, est un fleuron de l’économie européenne. Airbus, Rolls-Royce ou Safran sont de véritables acteurs mondiaux, leurs racines et leurs sièges sont situés en Europe. Avec tous les fournisseurs, la branche compte à peu près 450 000 salariés. Mais ce secteur phare souffre du changement démographique de la société et de l’insidieuse pénurie de personnel qualifié qu’il entraîne. Ce n’est donc pas là une bonne base quand on doit faire face à la concurrence des États-Unis et de l’Asie.

Le projet „Air Change“ prévu pour deux ans veut inciter des représentants syndicaux de l’industrie aéronautique et aérospatiale européenne à agir ensemble dans le cadre d’activités régionales. Pour avancer dans ce domaine sur le plan européen, des membres de comités d’entreprise et ses syndicalistes de huit pays de l’UE se sont échangés sur les changements qu’affronte la branche. « Un regard sur l’Europe nous montre que l’évolution de l’emploi est disparate sur le plan régional. Alors que dans le Nord de l’Europe, la pénurie de personnel qualifié augmente nettement, beaucoup d’emplois ont été supprimés dans le Sud de l’Europe. Le travail qualifié a diminué et cela touche plus particulièrement les jeunes », expose Gisbert Brenneke du Promoteur de projets Arbeit und Leben Bielefeld (DGB|VHS) à l’occasion de l’atelier CHANGE dans la ville espagnole de Madrid.

C’est ce qu’a également confirmé le secrétaire général de la Confederación Sindical de Comisiones Obreras, Augustin Martin Martinez: „Compte tenu de 5 millions de chômeurs, soit un chômage des jeunes de 55 %, les emplois nécessaires nous manquent, surtout dans les industries clés. Les milieux politiques poursuivent une stratégie de dumping salarial. Les droits et les possibilités d’action des organisations syndicales sont de plus en plus foulés aux pieds sur le plan politique, mais aussi juridique. C’est pourquoi, nous avons besoin d’un mouvement syndical européen.“

Sa collègue française Corinne Schievenne, vice-présidente du comité d’entreprise européen du groupe SAFRAN, confirme cette évolution. „Dans les cinq prochaines années déjà, il faudra réoccuper quelque 40 pour cent des postes suite à des départs à la retraite. Ce thème doit être à l’ordre du jour des délégués du personnel, qui doivent façonner activement les initiatives d’entreprise.

Frank Bergmann, du comité directeur d’IG Metall, ajoute : „Nous avons besoin de modèles sur mesure avec lesquels nous pouvons réagir à des problèmes différents dans chaque pays“ (suite à la page 5)



Les collègues espagnols et roumains (2e à partir de la gauche) Agustin Martin Martinez, secrétaire général de la CCOO



Participants du 1er Workshop CHANGE du 21 au 23. septembre 2016 à Madrid (ES)



Les collègues en provenance d’Allemagne et de France

Démographie, gestion du personnel et planification de la relève en personnel qualifié en Europe



Principaux résultats de l'enquête européenne

Dans une enquête européenne, les thèmes „Démographie, gestion du personnel et planification de la relève en personnel qualifié“ ont été examinés systématiquement et discutés à l'occasion de l'atelier CHANGE à Madrid. Wolfgang Anlauf de la Gellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung GmbH a dépeint les mutations démographiques dans toute l'Europe et la problématique du personnel qualifié qui en résulte. Il a esquissé les disparités nationales qui existent dans l'évolution de l'emploi et du chômage.

Cette enquête auprès de 38 entreprises de huit pays confirme que les entreprises font surtout face à deux défis centraux :

- Comment réussir à recruter, fidéliser et développer le personnel qualifié approprié?
- Comment aménager les postes de manière ce qu'on puisse vieillir de manière saine et compétente au travail.

Plus de 70 % des entreprises interrogées indiquent que dans la production les postes impliquant des profils qui deviennent critiques avec l'âge sont majoritaires. Les principaux facteurs sont les suivants: trois-huit, travaux fatigants physiquement, marges de manœuvre limitées, calendriers sont de plus en plus surchargés et augmentation du stress. On ne cherche pas en général à aménager le travail de façon à le rendre moins pénible pour le personnel âgé.

Les résultats dans le secteur de la qualification et de l'aménagement du travail montrent qu'en général, à part dans quelques rares entreprises, on ne prend pas de mesures spécifiques pour les salariés âgés. Pour ce qui est des autres facteurs, on note de grandes disparités entre les entreprises. La part du travail aménagé de façon à promouvoir l'aptitude au travail est nettement plus forte dans le développement que celle qui existe dans la production. Quelque 30 % (production) et 40 % (développement) des entreprises ont un concept intégré d'aménagement du travail propice pour apprendre. Les autres entreprises n'exploitent pas leurs possibilités de mobiliser et de développer les potentiels existants. Les problèmes dans le domaine de la relève du personnel qualifié semblent donc dans une large mesure faits maison.

III. 1 Actions nécessaires dans les entreprises

Needs for actions in companies		West & North (D, S, UK)	South (F, E, I)	East (PL, Ro)
1.1	Staff planning	2,60	2,90	2,60
1.2	Training personnel	2,40	3,00	2,80
1.3	Recruiting personnel	2,50	2,50	2,80
1.4	Integrating new employees	2,60	2,60	2,60
1.5	Promoting employee loyalty	2,60	2,60	2,00
1.6	Training and developing employees	2,60	2,80	2,60
1.7	Avoiding physical and psychological strain	2,20	2,90	2,40
1.8	Knowledge sharing (know-how transfer, knowledge management)	2,50	2,90	2,40
1.9	Part-time work for training: paid release from duties for training	2,20	2,20	2,00

Le graphique illustre les actions nécessaires (rouge = haut, jaune = moyen, vert = faible) des entreprises dans le secteur de la planification de la relève en personnel qualifié, ventilé par région.

Pistes possibles dans les établissements

On a interrogé des membres de comités d'entreprise et des représentants syndicaux de 38 entreprises occupant en tout à peu près 75 000 personnes dans huit pays de l'UE.

- Les difficultés que l'on note d'ores et déjà dans le domaine du recrutement de la relève augmentent (en particulier dans le secteur de la recherche et du développement).
- Les besoins de qualification s'accroissent, l'environnement de travail doit devenir plus propice pour apprendre et l'apprentissage au travail doit être renforcé.
- On note un changement insidieux au niveau des emplois pour les salariés âgés parce que ce sont souvent les jeunes qui travaillent dans les emplois et sur les machines modernes.
- Aucun transfert de connaissances systématique entre jeunes et vieux n'a lieu.
- Dans de nombreuses entreprises, des mesures spécifiques manquent pour les salariés plus âgés.
- Un aménagement des postes favorable à la santé (en particulier pour les salariés âgés) est plutôt rare.
- La pénibilité critique en regard du vieillissement est plutôt plus forte: la pression des délais et le stress augmentent, les marges de manœuvre dans les processus de travail diminuent, la charge physique et les maladies mentales augmentent.

Démographie, gestion du personnel et planification de la relève en personnel qualifié en Europe

Premières conclusions

Les expériences faites dans des entreprises prospères montrent que l'on réussit d'autant mieux à maintenir le personnel qualifié lorsque les entreprises aménagent leurs conditions de travail selon les principes du „bon travail“. Les potentiels des collaborateurs existants sont ainsi maintenus, développés et liés entre eux.

On nécessite une démarche intégrée comprenant différents champs d'action (planifier, recruter, développer, fidéliser, maintenir, transfert de savoir-faire), qui sont reliés simultanément à des mesures d'aménagement du travail et une qualification.

Les objectifs sont un vieillissement sain et compétent au travail par un aménagement de la vie active en fonction du vieillissement tout en renforçant la capacité de performance et d'innovation des entreprises.

„Le problème fondamental n'est pas le changement démographique et donc le vieillissement en soi; ce qui est beaucoup plus décisif, ce sont les conditions de travail mal conçues qui empêchent les travailleurs âgés de travailler plus longtemps et sans entrave. Il en résulte l'approche politique «Vieillir en santé et avec compétence.»

Des démarches adéquates dans ce sens sont: briser les barrières de l'âge dans le travail, pratiquer une politique de l'emploi en fonction des âges et créer une organisation du travail conforme à l'âge.“

(Wolfgang Anlauff, ffw Nürnberg)

III. 2 Champs d'action intégrés



Le graphique illustre les champs d'action essentiels d'un concept intégré de gestion de la relève en personnel qualifié. Des activités destinées à acquérir du personnel qualifié tout en développant les potentiels des collaborateurs (-trices) en place sont nécessaires.

On obtient le plus grand effet en associant des mesures d'aménagement du travail et des activités de qualification.

Priorités d'action en entreprise (recommandations)

La planification de la relève en personnel qualifié n'est pas concevable sans mesures appropriées d'aménagement du travail propice à l'apprentissage et à la santé et de la qualification qui les accompagne. Néanmoins, les enquêtes en entreprise montrent que cela ne va pas de soi. Cela nécessite un engagement actif de la représentation des intérêts d'entreprise et syndicales pour initier et concevoir des mesures dans l'intérêt des salariés.

Du point de vue de la représentation de intérêts d'entreprise et syndicale, le concept d'aménagement du travail conforme à l'âge est donc étroitement lié à celui du « bon travail » et a pour objectif un vieillissement en emploi sain et compétent. En l'occurrence, il s'agit de réduire les astreintes physiques et psychiques tout en renforçant la santé au travail dans le sens d'un bien-être physique, psychique et intellectuel.



„Bonne pratique“ en Europe – Agir activement dans l’entreprise et dans la branche

Agir dans une perspective européenne ! Les initiatives en faveur de la qualification des emplois chez le fournisseur SAFRAN (France)

SAFRAN est un fournisseur international avec environ 48 000 employés en Europe. Pour les représentants des salariés du groupe, il est apparu important de traiter immédiatement les problèmes liés à l’emploi et à la qualification du travail. Depuis 2012, en effet, on savait qu’environ 40 % des emplois allaient être remplacés sur les 5 ans à venir en raison des départs en retraite. Cette situation va d’ailleurs perdurer sur les prochaines années, même si elle diminue légèrement.

Pour anticiper ce changement sur l’évolution des emplois, les syndicats représentés au Comité d’Entreprise Européen (CEE) ont conclu deux accords-cadres sous l’égide de la fédération européenne des syndicats des industries, IndustriALL Europe:

- 28 mars 2013 : Signature de l’accord cadre européen en faveur de l’insertion professionnelle des jeunes pour une période de 3 ans
(cet accord est actuellement en cours de renégociation)
- 25 mars 2015 : signature de l’accord-cadre européen sur le développement des compétences et des parcours professionnels pour une période de 3 ans.



Corinne Schievenne (CFDT et Secrétaire du CEE SAFRAN)

s’est exprimée lors de la session de travail CHANGE à Madrid, expliquant aux participants les motivations de l’entreprise et les arguments émis pour négocier des accords-cadres européens dans le groupe SAFRAN.

„Compte tenu de la transition démographique, ces accords européens permettent d’avoir un cadre pour un plan de développement durable de l’emploi, en aidant les employés plus âgés à former et transmettre leur expérience et en intégrant de jeunes collègues.“

Une des conclusions est que les représentants du personnel doivent réellement s’approprier et traiter ce sujet par des initiatives internes qui permettront de l’adapter à leur entreprise.

Accord cadre européen sur le Développement des Compétences et Des Parcours professionnel

Les engagements

Anticiper l’évolution des métiers et assurer le développement professionnel des collaborateurs, au travers d’une approche partagée

Développer et sécuriser les parcours professionnels des collaborateurs du Groupe, afin qu’ils puissent évoluer dans leur poste actuel et avoir des opportunités de carrière tout au long de leur vie professionnelle

Encourager la mobilité professionnelle comme une opportunité de développement des compétences pour les collaborateurs et une réponse efficace aux besoins croissants du Groupe en matière de compétences

Accord cadre européen en faveur de l’insertion professionnelle des jeunes

Les engagements

Contribuer à la formation professionnelle des jeunes:

- améliorer l’offre de formation professionnelle: alternants, stagiaires, étudiants chercheurs.
- développer les relations et partenariats avec les écoles et les universités européennes.

Assurer les capacités de développement et de renouvellement des compétences du Groupe:

- recruter de manière conséquente des jeunes qualifiés et porter une attention particulière aux jeunes formés au sein du Groupe(E-Talent)
- accompagner les jeunes recrutés par le déploiement de parcours attractifs de formation (VIE) et le développement des compétences.

Promouvoir la mixité et l’égalité des chances:

- Féminisation des recrutements
- Favoriser l’insertion des jeunes peu qualifiés et éloignés de l’emploi
- Lutter contre l’exclusion: handicap

Atelier européen Madrid (suite de la page 1)

Les membres de comités d'entreprise et représentants syndicaux du secteur aéronautique et aérospatial veulent à présent progresser avec des propositions communes. Dans ce but, ils ont élaboré des « projets » concrets. Ceux-ci seront à présent perfectionnés en 2017 et mis en œuvre progressivement.

C'est ainsi que les Italiens vont développer des modèles de transfert du savoir entre jeunes et vieux, les Suédois projettent un accord local destiné à améliorer l'insertion professionnelle des jeunes, les Polonais revendiquent même un accord national intersectoriel d'amélioration des qualifications et des compétences dans la branche. Et chez Airbus à Brême, le groupe de travail développe avec le soutien d'IG Metall une campagne de communication afin que le trésor d'expérience accumulé dans l'entreprise soit enfin perçu. Ce dont jeunes et vieux profiteront

Ce sont souvent les petits pas qui finissent par faire bouger beaucoup les choses. Mais il s'agit surtout aussi d'un échange d'expériences transnational. Au final, les Espagnols, Français, Roumains, Polonais, Britanniques, Italiens ou Suédois ont les mêmes intérêts. « Si nous les salariés ne bougeons pas, on ne pourra pas améliorer de manière décisive la politique d'emploi européenne ». Tous les partenaires en sont bien convaincus.

Les initiatives nationales des partenaires du projet



FR Identification de nouveaux emplois dans les entreprises exigeant des qualifications et des capacités spéciales, pour lesquels des recrutements de personnel à court et moyen terme sont nécessaires. Analyse des mesures réalisées et le cas échéant mesures correctives nécessaires. (Politique sectorielle)

PL Conclusion d'une convention collective de branche nationale, comprenant des clauses sur les qualifications et élargissements de compétences (Politique sectorielle)

IT Assurer le changement générationnel (transition), quantifier les ressources nécessaires, exécution de l'accord (Finmeccanica), évaluation des résultats. (Politique de gestion, Finmeccanica)

ES Acquisition de savoir-faire pour gérer les besoins de formation de nos collaborateurs et l'adapter au plan de formation de l'entreprise de manière

à ce que ces besoins puissent être pris en compte (Politique de gestion, ITP)

DE Thématiser et apprécier le transfert de savoir et le trésor d'expérience qui existent dans l'entreprise – campagne d'information. (Politique de gestion, Airbus)

UK Mesures de fidélisation à l'entreprise des jeunes salariés. Rolls-Royce recrute les plus talentueux, mais cela provoque beaucoup d'ambition et ils évoluent rapidement vers d'autres emplois, ce qui provoque des lacunes. (Politique de gestion, Rolls-Royce)

RO Motivation et promotion de « jeunes » collaborateurs dans la branche (entre 20-40 ans) – Élaboration et négociation d'un accord d'entreprise. (Politique sectorielle)

SE Une convention collective destinée à mettre en œuvre une nouvelle forme d'emploi avec formation en combinaison avec la possibilité d'une promotion partielle par l'État. Principalement pour de jeunes adultes au chômage sans expérience préalable ou avec une expertise limitée dans le domaine du travail qualifié. (Politique sectorielle)

Grandes disparités en Europe

Le taux de syndicalisation est le suivant en....



Le taux de syndicalisation au sein des différents pays de l'UE est très variable : il va de 67 pour cent en Suède à 18 pour cent en Allemagne et à 8 pour cent en France. Mais le taux de syndicalisation ne constitue pas le seul indicateur du poids des syndicats. En France par exemple, les syndicats ont montré à maintes reprises qu'en dépit du faible nombre de leurs adhérents, ils sont en mesure de mobiliser avec succès les travailleurs dans des grèves et des manifestations de masse.



Infografik / Quelle: WSI 2015



Changements démographiques et emploi

Initiatives syndicales pour l'innovation dans l'emploi et le maintien du personnel qualifié avec une stratégie cohérente pour la conception du personnel et la gestion des âges dans l'industrie aéronautique et aérospatiale européenne (CHANGE) (VS/2015/0236)

Le projet CHANGE est une initiative syndicale pour une gestion anticipative du changement démographique dans le domaine structurel, de l'emploi et de la qualification dans l'industrie aéronautique et aérospatiale européenne.

Les syndicats et les membres des comités d'entreprise prennent l'initiative en apportant leurs savoir-faire dans le domaine de la politique sectorielle et leur expérience professionnelle, et travaillent à des solutions durables.

Informations légales

Directeur de la publication: Arbeit und Leben Bielefeld e.V. (DGB|VHS), Ravensberger Park 4, 33607 Bielefeld

Responsable: Dorothee Hildebrandt
Rédaction: Gisbert Brenneke

Photos: IG Metall, Airbus Group 2015, Airbus Helicopters

Date: 01/2017



With financial support from the European Union

Sole responsibility lies with the author and the Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained herein

Project partners



GERMANY
Project Coordinator
www.aulbi.de



GERMANY
IG Metall
www.igmetall.de



European Trade Union
www.industrialall-europe.eu



UNITED KINGDOM
Unite the union
www.unitetheunion.org



SWEDEN
IF Metall
www.ifmetall.se



ROMANIA
Federatia Sindicala a Lucratorilor Din Industri „Metal”



ITALY
Federazione Impiegati Operai Metallurgici nazionale
www.fiom-cgil.it



FRANCE
Fédération générale des mines et de la métallurgie (FGMM-CFDT)
www.fgmm.cfdt.fr



SPAIN
Confederación Sindical de Comisiones Obreras
www.ccoo.es



POLAND
NSZZ Solidarność
www.solidarnosc.org.pl



FRANCE
Fédération FO de la métallurgie
www.fo-metall.org

www.air-change.eu