



OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL



Rencontre
européenne
jeudi 18 mars 2004
Bruxelles

**LE DROIT À L'ÉDUCATION
ET À LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE :
“ UN FORMIDABLE DÉFI POUR L'EUROPE ”**

Ouverture 3

Dominique FORTIN
Président de l'OSI

Introduction 7

Antonis KASTRISSIANAKIS
Directeur de l'Emploi et de la Politique de Coordination du FSE
Marie-Thérèse HERMANGE
Député européen, Vice-Présidente de la Commission Emploi et Affaires sociales

**Un droit à l'éducation et à la formation
tout au long de la vie : des intentions aux actes** 15

Table ronde
Présidée par Philippe HERZOG, Député européen

**Pour une employabilité qui réponde aux aspirations
des personnes, aux besoins des entreprises
et aux attentes de la société** 36

Table ronde
Présidée par Bruno TRENTIN, Député européen

Synthèse des travaux 47

Jean KASPAR
Vice-Président de l'OSI

Conclusion 51

Gérard MESTRALLET
Président-directeur Général de Suez

Liste des participants 55

Débat animé par FRÉDÉRIC TURLAN, Rédacteur en chef de Liaisons Sociales Europe

Le droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie : « un formidable défi pour l'Europe »

Dominique FORTIN

Président de l'OSI



Mesdames, Messieurs, chers amis, il est des jours importants dans la vie d'une association et cette rencontre européenne, que j'ai le plaisir d'introduire, en porte témoignage. Etre accueillis au Parlement, où chaque jour, sans relâche, contre vents et marées, l'Europe se construit et forge son destin sur les valeurs universelles des droits de l'homme et de la démocratie, est un honneur pour l'ensemble des partenaires de l'Observatoire Social International. Nous le ressentons d'autant plus qu'aujourd'hui nos démocraties européennes sont toutes sous le choc d'un terrorisme aveugle et barbare. Je tiens donc, avant tout, à remercier le Président du Parlement Monsieur Pat Cox, ainsi que nos trois parlementaires, membres actifs de l'Observatoire, Madame Marie-Thérèse Hermange et Messieurs Philippe Herzog et Bruno Trentin. Je souhaite enfin exprimer ma gratitude à Monsieur Antonis Kastrissianakis, représentant de la Commission.

I. Le sommet de Lisbonne, un formidable défi

Existe-t-il un lieu plus adéquat pour échanger ensemble sur le droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie ? Construire ensemble une économie de la connaissance la plus compétitive du monde à l'horizon 2010, tel est le formidable défi que le sommet de Lisbonne a proposé à tous les pays de l'Union actuelle et à venir. L'Observatoire, dont la vocation est d'être un laboratoire d'idées et d'initiatives sur les exigences sociales de la mondialisation, a fait de cette belle ambition européenne un thème majeur de ses réflexions résolument internationales et menées en partenariat avec toutes les parties prenantes.

Comment en effet ne pas être préoccupés, voire profondément choqués, par cette fracture grandissante, au sein même de l'Union, entre ceux qui détiennent le savoir, et donc les clés d'accès à l'emploi, au bien-être et à la culture, et les oubliés de l'éducation et de la formation, les parias de la croissance ? La première des matières premières dont notre monde, bousculé par une globalisation galopante, a besoin est bien la connaissance. Là réside le défi – nous en parlerons tout au long de la journée – d'un parcours de formation pour tous, des fondamentaux de l'école primaire à la fin de carrière, en passant par l'acquisition de nouvelles compétences pour faire face aux aléas de la vie, de la conjoncture et à l'évolution incessante des métiers.

Il faut en être conscient, rien ne se fera sans une démarche volontariste, fédérée et partagée par tous les acteurs concernés : l'Union européenne, les Etats, les collectivités territoriales, les entreprises, les syndicats, les systèmes éducatifs et les organismes de formation et d'insertion, en particulier pour les plus vulnérables et les plus jeunes. Ce défi, l'OSI, avec modestie mais aussi ténacité, souhaite le relever, dans le plus grand respect des diversités culturelles. En effet, ceci est un principe fondamental au sein de notre association.

II. L'Observatoire Social International, une association en marche

Au Maroc, une quinzaine de grandes sociétés partenaires bâtissent, en concertation avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc et le syndicat UMT, un vaste programme d'alphabétisation fonctionnelle en faveur des salariés des petites et moyennes entreprises. En Argentine, l'Observatoire, dans un contexte économique difficile, met en œuvre une convention, signée avec le gouvernement argentin et des ONG, pour déployer des programmes d'éducation et des services sociaux de base dans les quartiers défavorisés, avec l'appui de la Banque mondiale. Aux Etats-Unis, des chercheurs de New York s'associent à des entreprises, avec l'AFL-CIO, pour définir des enjeux concrets de responsabilité sociale d'entreprise tels que la fracture numérique, les risques sociaux et les phénomènes de marginalisation très nombreux dans ce pays.

Lors de son symposium de Marrakech, en mai 2002, l'OSI a rendu public un engagement en faveur du droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, en Europe. Il a été signé par neuf Présidents de très grands groupes industriels, représentant environ un million de salariés, quatre syndicats dont la CES, des parlementaires et des associations. Cet engagement est précurseur du remarquable accord interprofessionnel signé en France, en septembre 2003, dont Madame Catherine Barbaroux nous parlera certainement. Le groupe de travail européen, piloté par notre Vice-Président Jean Kaspar, assure la mise en œuvre concrète de cet engagement au sein de chaque entité signataire. Un autre groupe de travail, animé par Jean-François Millat, se penche sur des indicateurs sociaux capables de mesurer l'impact, mais aussi le retour sur investissement, d'une politique de formation d'entreprise dans son environnement local, social, économique et culturel. Nous évoquerons ces travaux.

III. L'employabilité, un enjeu collectif

Nous avons conscience qu'une véritable employabilité, liée à la mobilité européenne, qui réponde aux aspirations des personnes et des entreprises et aux énormes attentes de notre société civile, correspond à un défi collectif. C'est pourquoi notre action souhaite se développer autour d'une approche fédérée, partenariale, internationale, décentralisée et territoriale, qui laisse toute sa place à l'expérimentation sociale sur le terrain. Nous devons également être capables de mesurer l'impact et les progrès des actions menées. Parce que nous croyons au dialogue, à l'échange de bonnes pratiques et au débat d'idées, nous avons réuni pour vous un panel de personnalités et d'experts européens de premier plan. Qu'ils soient toutes et tous vivement remerciés !

Pour terminer, je souhaite exprimer toute ma gratitude à ceux qui ont apporté leur précieux concours à l'organisation de cette rencontre. Je pense bien entendu à Suez et à son Président Gérard Mestrallet, qui nous soutient activement depuis l'origine, mais aussi à nos fidèles partenaires, France Telecom, la RATP, Total et Schneider Electric. Je pense également à nos amis de Confrontations, avec lesquels nous développons des synergies précieuses depuis la création de cet Observatoire. Je pense enfin à *Liaisons Sociales Europe* et à son rédacteur en chef, Frédéric Turlan, qui nous fait l'amitié d'animer les débats d'aujourd'hui.

Enfin, merci à vous tous. Votre présence nous encourage et nous souhaitons que ces échanges multiculturels servent notre ambition commune, celle d'une Europe sociale exemplaire, solidaire et plus humaine, qui saura réconcilier avantage compétitif et responsabilité sociale. Il est en effet grand temps qu'au-delà de la seule logique économique et financière, au-delà de la toute puissance du marché et de son « court-termisme », nous donnions toute sa place à la dimension sociale du développement durable. La société civile attend, en effet, que nous donnions du sens à cette mondialisation. C'est toute l'ambition de l'OSI que nous souhaitons partager avec vous aujourd'hui. Merci pour votre attention.

Antonis KASTRISSIANAKIS
***Directeur de l'Emploi et de la Politique
de Coordination du FSE***



En mars 2000, les chefs d'Etat et de gouvernement européens se sont fixé un objectif très ambitieux : faire de l'Union européenne l'économie de la connaissance la plus compétitive et dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable, d'une amélioration quantitative et qualitative des emplois et d'un renforcement de la cohésion sociale. Cet objectif de Lisbonne n'est pas, et ne peut pas être, une simple déclaration d'intention. Dans un contexte d'accélération des mutations économiques et technologiques et de vieillissement rapide de la population, l'Union européenne ne peut pas se permettre d'échouer.

Mais la condition préalable, si ce n'est la clé du succès, est de s'appuyer sur les ressources humaines. L'investissement dans l'éducation et la formation est un facteur d'amélioration de la compétitivité, de la productivité et de l'emploi, donc de la croissance économique. Pour anticiper et réussir les changements économiques, rester compétitive et faire face à la baisse attendue de sa population active, l'Europe doit investir davantage et plus efficacement dans son capital humain. Ceci est l'un des messages essentiels, adressé par la Commission européenne et les Ministres de l'Emploi, en vue du Conseil européen du printemps prochain. Sur ce point, et malgré une prise de conscience croissante, les progrès s'avèrent limités.

Mon exposé s'articulera en trois parties. Tout d'abord, il faut insister sur le rôle essentiel du capital humain pour atteindre les objectifs fixés à Lisbonne. Par ailleurs, les progrès réalisés en quatre ans, en matière de ressources humaines, se révèlent insuffisants. Enfin, l'Europe offre un cadre politique pour soutenir et renforcer les efforts des Etats membres.

I. Le capital humain, un investissement essentiel

1. Anticiper les changements

L'intégration économique européenne se déroule dans un contexte de mondialisation et de progrès technologiques rapides. Désormais, réagir face au changement n'est plus une option valable. Nos entreprises et nos travailleurs doivent être en mesure

d'anticiper, de provoquer et d'intégrer les changements. Or le capital humain, c'est-à-dire l'expérience, les compétences et les qualités acquises par chacun, est un élément essentiel de notre capacité globale à réagir aux mutations économiques.

Pour l'Europe élargie, le défi du changement économique et technologique se double d'un défi démographique sans précédent. D'ici peu, la population d'âge actif et le volume de l'emploi vont diminuer, ce qui réduira d'autant notre potentiel de croissance économique pour les prochaines décennies. C'est pourquoi, pour maintenir son niveau de vie, l'Europe doit agir sur deux moteurs : la croissance de l'emploi et la croissance de la productivité. Ainsi, l'investissement dans le capital humain est la clé de la croissance à long terme, au XXI^{ème} siècle.

2. Agir sur la croissance

a. La croissance de la productivité

Il est possible de mesurer l'impact de l'investissement dans le capital humain. Sur la productivité, tout d'abord, des études ont montré que, toutes choses égales par ailleurs, l'ajout d'une année au niveau d'études moyen augmente le niveau de productivité agrégé de 5 % de façon immédiate, pour l'ensemble de l'économie, et de 5 % supplémentaires à long terme. Le retour sur investissement pour la société dans son ensemble est donc au moins aussi rentable que celui de l'investissement physique ou financier. Cette augmentation de la productivité à long terme s'explique par la contribution du capital humain aux progrès technologiques, via le développement et l'adoption de nouvelles technologies, et à l'amélioration permanente des processus de production. Ceci explique très certainement l'avance des Etats-Unis par rapport à l'Europe, en matière de croissance économique et de productivité. C'est également une des causes majeures du rattrapage de certains pays européens, tels que l'Irlande, au cours de la dernière décennie.

b. La croissance de l'emploi

Nous savons que, récemment, la croissance de l'emploi dans les secteurs dits de haut niveau de formation a été nettement plus élevée que la croissance moyenne de l'emploi dans l'ensemble des secteurs. Or cette évolution vers une main-d'œuvre plus qualifiée a contribué à augmenter le taux d'emploi dans l'Union européenne. Ainsi, la croissance du taux d'emploi dépend positivement du réservoir de compétences disponibles. Cette évolution n'est pas sans risque pour les personnes moins qualifiées, puisque le niveau de compétences exigé pour occuper un emploi ne cesse d'augmenter. En pratique, les personnes considérées comme peu qualifiées ont deux fois plus de risques d'être au chômage que les personnes qualifiées. Celles dont le niveau d'éducation est inférieur restent beaucoup moins longtemps employées. C'est pourquoi investir dans l'éducation initiale est crucial pour réussir une vie professionnelle et augmenter la participation de tous dans l'emploi.

II. Des progrès insuffisants

L'investissement dans le capital humain est donc rentable à court comme à long terme, pas seulement pour les individus concernés mais aussi pour l'économie dans son ensemble. Ces faits sont connus de tous mais trop peu reconnus lorsqu'il s'agit de fixer

des priorités politiques. Or cela est d'autant plus dommageable qu'à la différence de beaucoup d'autres facteurs de croissance, qui échappent ou dépassent les autorités publiques, les gouvernements nationaux ont bel et bien les moyens d'agir sur l'éducation et la formation de la main-d'œuvre, en coopération avec les partenaires sociaux.

Progressons-nous vers les objectifs de Lisbonne ? A cette question, je répondrai : « pas suffisamment et pas assez vite ». Alors que nous voulons faire de l'Union l'économie de la connaissance la plus compétitive et dynamique au monde, nous constatons que les niveaux d'éducation et de formation restent trop faibles.

1. Des chiffres inquiétants

Certains chiffres nous ramènent à des réalités inquiétantes. 150 millions de citoyens européens n'ont pas atteint le niveau de base d'enseignement secondaire. Les taux d'abandon scolaire restent élevés ; ils atteignent 25 % dans certains Etats membres. Le pourcentage de personnes âgées de 25 à 64 ans ayant atteint le deuxième cycle d'enseignement supérieur varie de 20 à 78 % selon les Etats membres, avec une moyenne de 60 %. Moins de 10 % des adultes prennent part à des actions d'éducation et de formation continue, avec des taux particulièrement faibles pour les femmes, les travailleurs âgés et les salariés des PME. Les taux sont d'autant plus faibles que la formation initiale est faible. Le fossé éducatif a donc tendance à s'accroître avec l'âge. Par ailleurs, il semble que, depuis 2000, les niveaux d'investissement, public ou privé, en matière d'éducation et de formation ne progressent pas.

2. Des critères de référence

Sur la base de ce constat, les Ministres de l'Education de l'Union ont défini, en mai 2003, des *Benchmarks*, critères de référence devant être mis en œuvre d'ici 2010 :

- assurer qu'au moins 85 % des personnes de 22 ans quittent l'école avec, au minimum, un diplôme de l'enseignement secondaire de deuxième cycle ;
- assurer qu'au moins 12,5 % de la population en âge de travailler participe activement à la formation continue ;
- réduire le pourcentage de jeunes quittant prématurément le système scolaire de sorte que la moyenne européenne ne dépasse pas 10 %.

L'impulsion politique donnée à ces objectifs quantifiés est prometteuse. Ces critères de référence ont été, depuis, intégrés dans la stratégie européenne pour l'emploi. Il convient maintenant de les traduire dans des politiques nationales ambitieuses d'investissement dans le capital humain.

III. L'Europe, force de proposition

Si l'Union européenne veut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés pour 2010, un nouvel élan politique est nécessaire. Ses deux principaux défis sont les suivants : améliorer les niveaux de compétences de base en réduisant significativement le nombre de personnes quittant l'école prématurément, en donnant accès à tous à l'enseignement

secondaire et en augmentant l'accès à l'université ; augmenter la participation à la formation tout au long de la vie.

1. Favoriser l'échange et la mobilité

a. Clarifier les responsabilités

Pour réussir, il faut définir de façon claire et transparente les responsabilités de chacun : autorités publiques, entreprises et individus. Clarifier les responsabilités, c'est aussi partager les coûts de l'investissement dont le niveau demeure sous-optimal. Les pouvoirs publics doivent assumer la part qui est la leur. De même, il est essentiel de garantir un niveau suffisant d'investissement de la part des entreprises et un partage équitable des coûts et des avantages. Cette recommandation a une place importante dans le rapport de la *task force* européenne pour l'emploi, présidée par Wim Kok, ancien Premier Ministre des Pays-Bas. Celui-ci plaide notamment pour la mise en place de mécanismes de partage des coûts, combinant des éléments obligatoires et volontaires, tels que des fonds de formation sectoriels ou régionaux.

b. Anticiper les besoins

L'Europe doit aussi savoir mieux anticiper les évolutions des besoins en emploi et en qualification et savoir adapter l'offre de formation en conséquence. La formation continue doit faire partie intégrante de la vie active, tout au long de la carrière. Elle doit permettre aux travailleurs de mettre régulièrement à jour leurs compétences, de répondre aux besoins du marché du travail et de s'adapter à de nouvelles situations.

c. Améliorer les systèmes d'enseignement

A l'instar des critères de référence établis en matière d'éducation, l'Union européenne se soucie clairement d'améliorer et de moderniser les systèmes d'enseignement et de formation et de contribuer à créer un véritable espace européen d'éducation et de formation tout au long de la vie. Plusieurs initiatives sont en cours. Je pense notamment au plan d'action sur les compétences et la mobilité, au programme européen d'action dans le domaine de la formation professionnelle et de la jeunesse et au plan d'action pour l'apprentissage via Internet.

2. Soutenir les efforts des Etats membres

a. La stratégie européenne pour l'emploi

Outre ce rôle de mise en commun et de soutien à l'échange et à la mobilité au niveau européen, l'Union a aussi pour mission de confronter les Etats membres à leurs propres engagements. Le principal outil politique pour progresser au niveau européen est la stratégie européenne pour l'emploi. Celle-ci est un processus politique coordonné à travers lequel, depuis 1997, les Etats membres se fixent des objectifs communs, sous forme de lignes directrices européennes, et rendent compte, chaque année, des progrès réalisés grâce à leur plan national d'actions pour l'emploi.

Trois objectifs complémentaires y sont attachés : atteindre le plein emploi, soit un taux d'emploi de 70 %, au niveau européen, ce qui implique la création de 15 millions d'emplois dans l'Union à 15 et de plus de 20 millions dans l'Union à 25 ; améliorer la

qualité et la productivité du travail afin de contribuer au bien-être des travailleurs, à la compétitivité et à la création d'emploi ; renforcer la cohésion et créer un marché du travail inclusif. A ces trois objectifs s'ajoutent des lignes directrices pour l'emploi, complétées par des objectifs quantifiés qui font de l'investissement dans le capital humain un aspect central de tout l'effort à mener.

Investir dans le capital humain exige en effet de mettre en place des politiques actives du marché du travail telles que des mesures visant à prévenir et combattre le chômage, des politiques pour promouvoir l'adaptabilité et la formation continue en entreprise, des politiques s'attaquant aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences et soutenant la mobilité professionnelle et, bien entendu, un système d'éducation et de formation de haute qualité.

b. Le Fonds Social Européen

Une impulsion importante est venue de la *task force* européenne pour l'emploi, présidée par Wim Kok. Son rapport a retenu l'investissement dans le capital humain comme l'une des quatre priorités pour mettre en œuvre la stratégie pour l'emploi. Outre ses engagements politiques, le Fonds Social Européen intervient financièrement pour soutenir les efforts des Etats membres. Ce fonds a, depuis longtemps, investi dans les compétences et les qualifications de millions de citoyens d'Europe et contribué à la modernisation des systèmes d'éducation et de formation. Plus de 60 milliards d'euros sont prévus pour développer les ressources humaines, entre 2000 et 2006. Il sera important de s'appuyer sur l'expérience du Fonds Social lors des discussions sur l'avenir de la politique européenne de cohésion économique et sociale, après 2006.

Nous prenons conscience, de façon croissante, que l'éducation et la formation tout au long de la vie sont au cœur de notre capacité à rester compétitifs. Investir dans le capital humain est une priorité politique et sociale. Il s'agit également d'une priorité économique, dans un contexte de mutations économiques et de vieillissement démographique. Tous les Etats membres cherchent, d'une manière ou d'une autre, à concevoir un système d'enseignement et de formation plus intégré pour renforcer la capacité de chacun à participer au marché du travail, pour mettre à jour les compétences et éviter les sorties prématurées du marché de l'emploi. Des progrès sont d'ailleurs visibles : le relèvement du niveau d'éducation des nouvelles générations, par exemple. Les partenaires sociaux jouent un rôle important dans la conduite des réformes nationales. Au niveau européen, ils ont adopté un cadre d'actions sur la formation tout au long de la vie dont ils rendront compte à la veille du Conseil européen, lors du sommet social tripartite.

Toutefois, beaucoup reste à faire. Si l'Union européenne veut progresser dans la voie d'une économie fondée sur la connaissance plus vite que ses principaux partenaires économiques mondiaux, il lui faut investir davantage et plus efficacement dans l'éducation et la formation tout au long de la vie. Pour que cette ambition devienne réalité et pour basculer véritablement dans une économie de la connaissance, il nous faut travailler à changer les mentalités de nombreux pouvoirs publics, employeurs et individus et réussir à les convaincre de l'urgence et des bénéfices de l'investissement dans le capital humain. C'est là tout l'enjeu de votre conférence d'aujourd'hui.

Marie-Thérèse HERMANGE
Député européen, Vice-Présidente de la Commission
Emploi et Affaires sociales

■

Après Marrakech, nous sommes réunis à Bruxelles, au cœur des institutions européennes. Je voudrais remercier toutes celles et ceux qui ont contribué à l'organisation de cette manifestation et saluer mes collègues Philippe Herzog et Bruno Trentin.

Nous nous sommes fixé un objectif ambitieux à l'horizon 2010 : faire en sorte que la société de la connaissance en Europe soit la plus compétitive et la plus dynamique du monde. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de créer un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie. En effet, en 2000, près de 150 millions d'individus ne possédaient pas un niveau d'éducation de base et se trouvaient donc face à un risque de marginalisation élevé.

Le concept d'éducation et de formation tout au long de la vie regroupe l'ensemble des activités d'apprentissage à tous les moments de la vie, de la petite enfance à l'âge plus avancé, dans des environnements géographiques et sociologiques divers. Il concerne également la possibilité d'avoir une seconde chance de mettre à jour ses compétences et de les transmettre. A ce titre, je voudrais citer une des dix mesures prises récemment par le gouvernement français pour faciliter la gestion des petites entreprises. L'Etat autorise désormais les retraités à s'engager dans une activité partielle, consistant en des missions de formation des jeunes, dans les entreprises de moins de 50 salariés. Il est essentiel, pour l'Union, que les Européens puissent acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur vie. Cet objectif est d'ailleurs celui de la stratégie européenne de Lisbonne dont je suis le rapporteur.

I. Des mesures européennes indispensables

Mais qu'entend concrètement l'Union pour faire de l'éducation et de la formation tout au long de la vie une réalité ? Il faut rappeler que nous sommes soumis à certaines obligations. L'article 150 du Traité de Lisbonne mentionne la responsabilité des Etats membres pour le contenu et l'organisation de la formation professionnelle. Par ailleurs, les lignes directrices pour la stratégie européenne de l'emploi, élaborées en 1997 à

Lisbonne, exhortent à réduire le chômage et à développer l'emploi afin de répondre à des nécessités politiques, sociales, économiques et humaines. Pour ce faire, trois mesures devraient être développées.

1. Augmenter les niveaux d'éducation

La première consisterait à définir des politiques ambitieuses pour l'augmentation des niveaux d'éducation du capital humain, et ce dès la petite enfance. En France, par exemple, à l'entrée en 6^{ème} et 5^{ème}, 10 à 14 % des enfants sont illettrés. J'ai récemment rédigé un rapport d'initiative sur la question de l'illettrisme dans l'ensemble des pays européens. J'ai été frappée de constater que, selon les études menées, notamment celles de l'OCDE, le taux d'illettrisme des pays de l'Union actuelle et future varie de 30 à 40 %. La formation tout au long de la vie ne doit donc pas omettre l'éducation initiale. Malheureusement, Lisbonne semble l'avoir quelque peu oublié.

2. Partager les coûts et les responsabilités

La deuxième mesure devrait permettre de partager les coûts et les responsabilités afin d'accroître l'investissement dans les ressources humaines. Certes, les pouvoirs publics et les entreprises jouent un rôle important. Cependant, la responsabilité individuelle, la volonté de chacun à accéder à une politique de formation, est également essentielle. Il faut transformer nos cultures en la matière.

3. Faciliter l'accès à la formation tout au long de la vie

La troisième mesure devrait faciliter l'accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie. A mon sens, les écoles et les centres de formation devraient évoluer en centres d'apprentissage ouverts, fournissant des services personnalisés à plusieurs groupes cibles et prenant en compte les différentes cultures représentées dans nos pays. En effet, mettre en œuvre une politique de qualification et d'éducation tout au long de la vie, c'est aussi appliquer une politique d'intégration de celles et ceux qui arrivent sur nos territoires et ont des cultures différentes.

II. Des programmes existants

Le programme Léonard de Vinci avait quatre objectifs : améliorer la qualité des actions de formation professionnelle, étendre la capacité de réponses de l'offre de formation, encourager l'innovation dans les contenus de la formation professionnelle et compléter l'initiative en matière de formation professionnelle.

J'aimerais également évoquer la promotion des parcours européens en alternance, rendue possible grâce à Europas Formation. Cet instrument vise à conférer une meilleure transparence et une visibilité accrue aux périodes de formation à l'étranger. C'est un label européen proposant un cadre unique pour faire valoir ses qualifications et ses compétences. Nous ne sommes plus désormais dans une Europe des marchandises mais dans une Europe des hommes. Ainsi, un certain nombre de règlements, permettant la mise en place d'une politique européenne de droits acquis en matière de sécurité sociale des travailleurs, par exemple, voient le jour.

III. Des problèmes législatifs

Le Directeur de l'Emploi et de la Politique de Coordination du FSE étant présent, je voudrais l'interpeller sur la stratégie de Lisbonne et évoquer les problèmes législatifs auxquels nos institutions sont parfois confrontées. En application du Traité de Lisbonne, chaque Etat membre est tenu, chaque année, de donner un avis sur les lignes directrices élaborées à cette occasion et fixant trois objectifs généraux et dix priorités d'actions spécifiques. La Commission des Affaires Sociales a donc nommé un rapporteur, moi-même, pour rédiger un rapport avant la fin de la mandature. Mais la Commission n'a pas élaboré, en temps voulu, le document nécessaire à la rédaction de mon texte. Je suis donc obligée de travailler sur les lignes directrices de l'année dernière. Par ailleurs, la Conférence des Présidents sollicite un rapport sous forme législative tandis que la Commission réclame des recommandations.

Alors que tous les Etats membres doivent fournir des plans annuels, alors que nous sommes tous confrontés au problème du chômage dans notre entourage, alors que la stratégie de Lisbonne pose des problèmes humains, économiques et sociaux considérables, alors que nous devons combattre la problématique asiatique par une adaptabilité plus conséquente, comment se fait-il que les institutions européennes ne soient pas plus performantes ?

Jusqu'alors, la politique de la Commission a été de favoriser, par l'intermédiaire de divers outils tels que le FSE, les initiatives des Etats membres, dans une dynamique d'assistance plutôt que de croissance. Peut-être pourrions-nous développer des initiatives communautaires thématiques qui permettraient de soutenir les politiques d'excellence de certaines régions d'Europe et démontreraient qu'aujourd'hui, les institutions européennes sont animées d'un esprit nouveau.

Un droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie : des intentions aux actes

Table ronde
Présidée par Philippe HERZOG,
Député européen



Ont participé à cette table ronde :

Gabriella GIORGIETTI, *Coordinatrice du secteur Education des Adultes au sein de la direction nationale de la CGIL*

Winfried HEIDEMANN, *Fondation UDGB Hans Böckler*

Emmanuel VAN INNIS, *Directeur Général Adjoint – Ressources Humaines de Suez*

Jean-François MILLAT, *Membre du bureau de l'OSI*

Jean-François PILLIARD, *Directeur Communication et Ressources Humaines de Schneider Electric*

Michel WLODARCZYK, *Directeur de l'Academic Forum*

A participé en qualité de grand témoin :

Abdelhak AQALLAL, *Directeur Général Adjoint – Ressources Humaines et Relations Institutionnelles de Lydec*

La table ronde a été conclue par Catherine BARBAROUX, Déléguée générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité.

Frédéric TURLAN

L'objectif de cette matinée sera de répondre à la question suivante : et maintenant, que fait-on ? Je veillerai à ce que vous puissiez participer le plus possible aux débats. Catherine Barbaroux clôturera cette table ronde. Je cède tout de suite la parole à Philippe Herzog.

Philippe HERZOG

S'il est si difficile de traiter des enjeux de la formation, peut-être est-ce parce que nous les déconnectons de ceux de la dynamique de l'emploi.

I. Des changements culturels indispensables

1. Construire la croissance

L'éclairage des sociétés européennes est une des conditions de la réussite. Les stratégies de Lisbonne, remarquables dans leurs intentions, ne se propagent pas dans les sociétés. Je ne ferai pas le procès des médias ou des efforts des acteurs sociaux et politiques mais j'insisterai sur le changement culturel qu'il faut essayer d'instiller dans nos sociétés. Si la mobilisation des capacités humaines et la participation de chacun au développement de l'activité économique et de la société sociale ne sont pas au rendez-vous, l'Europe déclinera. Nos sociétés vieillissent et sont attachées à leurs acquis sociaux. Or si ces derniers ne sont pas renouvelés, nos sociétés régresseront.

Nous ne devons pas attendre la dynamique économique mais la construire. Dans le cas contraire, nous nous dirigerons vers un déclin du modèle social européen et une diminution du niveau de vie. Trop souvent, dans l'attente du retour de la croissance, nos politiques nationales sont purement « redistributrices ». Puis, une fois la croissance revenue, nous parlons de « cagnottes » que nous dissipons allègrement. Cette attitude est intolérable.

2. Basculer vers une économie de la connaissance

Lisbonne ne se contente pas de vouloir construire la croissance, elle désigne le moteur : l'investissement dans la mobilisation des capacités humaines. Cette volonté tranche avec les dynamiques de croissance passées, notamment d'après-guerre. La croissance était alors fondée sur l'accumulation matérielle. On construisait des usines, des stations de sports d'hiver, des logements et les ressources humaines s'adaptaient. Il s'agissait des « politiques du déversement » chères à Sauvier. On employait beaucoup de travailleurs non qualifiés et l'on faisait venir des immigrés en masse.

Aujourd'hui, un concept totalement novateur, dans lequel s'inscrit la formation tout au long de la vie, est apparu. Nous avons désormais besoin de basculer vers une économie basée sur la connaissance. Les populations doivent comprendre le monde actuel et prendre des responsabilités dans l'innovation, la création d'activités et les gains de productivité.

Dans le mémorandum 2000, la formation tout au long de la vie vise deux objectifs : citoyenneté active et employabilité. Ces mots ne doivent pas être banals. Dans nos sociétés, la citoyenneté active et ouverte est un véritable problème. Comment un citoyen peut-il être Français et s'impliquer dans l'espace européen ? La citoyenneté active et la participation sont des changements culturels.

L'employabilité peut être traduite par les vocables « adaptation » ou « développement continu des compétences ». Pour ma part, je dirais qu'il s'agit d'une valorisation nouvelle du travail et de la formation. Je parlerais d'une mutation du travail, intégrant la formation tout au long de la vie et permettant de transformer des comportements subordonnés et adaptatifs en des comportements actifs et impliqués sous-tendant un esprit d'entreprise et de participation.

II. Des progrès limités

1. S'inspirer des bonnes pratiques

La stratégie de Lisbonne connaît des progrès limités. On peut même s'interroger sur son décollage réel. Le représentant de la Commission nous a fourni une appréciation globale. De bonnes pratiques apparaissent également. Elles nécessitent d'ailleurs un travail culturel et politique difficile. Certains économistes nient que le taux d'emploi de la France est inférieur à celui de certains pays ou que le taux de chômage est moins important en Grande-Bretagne ou aux Pays-Bas. Entrer dans une réflexion de bonnes pratiques suppose de s'accorder sur des chiffres, des enquêtes et des investigations.

Le taux d'emploi atteint presque 70 % dans certains pays tels que le Danemark, les Pays-Bas, la Suède, le Royaume-Uni, la Finlande, l'Autriche ou encore le Portugal. Il faut s'inspirer de leurs actions. Néanmoins, tous ces États enregistrent encore des inégalités régionales, entre les sexes ou selon les âges.

2. Augmenter la productivité

L'articulation de la stratégie de Lisbonne entre taux d'emploi, qualité de l'emploi et productivité révèle un manque de réflexion. Le Traité exige l'augmentation parallèle du taux d'emploi et du taux de productivité. Cette recommandation est essentielle. En effet, si la productivité n'augmente pas, le niveau de vie baisse. Or la productivité stagne depuis plusieurs années. D'énormes charges pèsent donc sur les travailleurs actifs. Les États-Unis creusent à nouveau l'écart. Cependant, augmenter la productivité pose des problèmes de qualité du travail, de hausse des qualifications, de créativité et d'assimilation des nouvelles technologies de l'information.

Par ailleurs, on dilapide les gains de productivité. C'est pourquoi j'ai critiqué les 35 heures. En effet, cette réforme a utilisé les gains de productivité pour partager l'emploi plutôt que pour favoriser la hausse des qualifications, la formation tout au long de la vie et la création d'emplois qualifiés. Il est donc indispensable de réfléchir à des stratégies nationales cohérentes avec l'esprit de Lisbonne. En effet, les plans d'actions nationaux considèrent rarement la productivité comme un objectif stratégique. Même dans les pays où il existe de bonnes pratiques, la dynamique de l'emploi et la montée en emplois qualifiés restent le point faible.

III. Quelques suggestions

1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Pour favoriser une imbrication nouvelle du travail et de la formation, il faut se pencher à nouveau sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein des entreprises. Ces dernières ont déjà tenté l'expérience mais sans succès ; elles doivent donc réessayer.

La formation doit entrer dans les sphères professionnelle et personnelle. Lorsque Martine Aubry préparait la réforme des 35 heures, je l'avais incitée à introduire de la

formation dans ses propositions. Il me semble, en effet, essentiel de diminuer le temps de travail d'exécution au profit de la formation.

Les politiques de requalification sont en gestation. Les instituteurs, par exemple, ne veulent pas travailler jusqu'à 65 ans. Dans ce cas, nous devons leur proposer des requalifications dès l'âge de 45 ou 50 ans. Si le stock d'emplois qualifiés est trop insuffisant, les requalifications en cours de vie sont indispensables. Sinon, nous devons nous préparer à de graves problèmes sociétaux.

La gestion des transitions est très importante. Nous avons besoin de mobilité mais nous ne réussissons pas à la mettre en œuvre. En effet, elle peut être « précarisante ». C'est pourquoi il est crucial de réformer le droit du travail. Contrairement à ce qu'affirmait l'excellent expert et juriste Antoine Lyoncaen, dans *Le Monde*, il ne correspond plus aux besoins de la société et regorge d'inégalités et de lacunes. Le droit du travail doit être personnalisé et transférable.

2. L'alternance

Les systèmes de formation et de validation des compétences sont actuellement trop cloisonnés. Il me semble important de les désolidariser. Il faudrait également généraliser l'alternance, en tant que forme d'accès au savoir, dans la formation initiale comme dans les relations universités/entreprises.

3. La gestion mixte des contenus et des diplômes

L'esprit de responsabilité apparaît dans certaines entreprises. Par exemple, Schneider ne pense plus en termes d'obligation d'assurer la formation mais en termes d'obligation d'assurer l'employabilité des personnels et le développement de leurs compétences. Cela nécessite cependant un partenariat avec les institutions publiques.

Par ailleurs, j'agréé totalement les propositions du groupe de Wim Kok en matière de mutations des systèmes de financement. Il me semble très intéressant de mutualiser les ressources pour les gérer dans des fonds sectoriels régionaux. Le territoire est en effet essentiel. On peut y observer les populations, les transitions et les reclassements. Cependant, ces propositions supposent une transformation des services publics en systèmes mixtes impliquant une pluralité d'acteurs.

4. La Méthode Ouverte de Coordination

La Méthode Ouverte de Coordination (MOC) ne donne pas une impulsion suffisante. Elle est, à mon avis, devenue trop technocratique. Il faut donc la redynamiser en y engageant les partenaires sociaux et les collectivités territoriales

Par ailleurs, l'Union européenne doit offrir une dynamique européenne. Les programmes sont insuffisants en matière de droit du travail et de la formation, d'incitation et d'organisation. Veut-on créer un contrat de travail européen pour une mobilité qualifiante ? Comment multiplier les coopérations interrégionales ? Que faire en matière d'éducation européenne tout au long de la vie ?

Je suis persuadé qu'en nous appuyant sur les bonnes pratiques et une dynamique

communautaire, nous pouvons progresser. Il faudrait que chaque individu puisse avoir une perspective de vie active et de formation tout au long de la vie, dans l'espace européen et pas seulement dans son espace national.

Frédéric TURLAN

Le thème de cette première table ronde semble être un aveu d'échec relatif. Pourtant, Philippe Herzog nous a démontré que la question d'aujourd'hui touche au devenir des populations. En parlant de formation tout au long de la vie, de stratégie européenne pour l'emploi, de lignes directrices, nous utilisons des termes stratosphériques. En tant que média, nous avons une certaine responsabilité car nous ne savons pas communiquer sur ce thème. Nous sommes donc confrontés à un véritable problème. Des actions pertinentes sont menées en Europe mais elles ne sont pas relayées au niveau national. Lors de cette table ronde, nous allons donc évoquer les bonnes pratiques et leur transférabilité éventuelle.

Winfried HEIDEMANN

Hans Böckler était le premier président du syndicat majoritaire allemand, après la seconde guerre mondiale. Il a donné son nom à la fondation pour laquelle je travaille. Il était fortement impliqué dans les relations industrielles allemandes, particulièrement dans les codécisions entre syndicats et employés, comités d'entreprise et entreprises. Notre fondation s'efforce de conseiller les syndicats, les représentants du personnel et les conseils d'administration. Nous nous engageons également dans la formation et la promotion des jeunes dans les universités. Nous sommes essentiellement financés par les grandes industries allemandes. Ainsi, les rémunérations des représentants du personnel dans les conseils d'administration nous sont reversées.

Madame Hermange a déjà posé une question très importante : que fait concrètement l'Union européenne pour transposer les lignes directrices de Lisbonne, augmenter l'employabilité et accroître l'emploi qualifié ? Je pense, en effet, que l'Union européenne doit donner l'exemple, définir des objectifs et développer une stratégie. Mais les politiques de formation tout au long de la vie doivent être transposées par la société, les institutions, les partenaires sociaux, les entreprises et les individus. En effet, sans engagement individuel, la formation tout au long de la vie est inopérante. Les Etats et la Commission ne sont pas les seuls responsables du succès ou de l'échec de la formation. De même, quel peut être le rôle des partenaires sociaux et des entreprises ?

Le système allemand de formation initiale est très régulé. Cependant, la formation continue montre encore des failles. Seuls onze des seize Länder offrent un droit à la formation tout au long de la vie. Dans ces régions, les travailleurs peuvent obtenir un congé de formation. Pourtant, ce droit, accordé depuis 10 ou 20 ans, n'est utilisé que par 1 ou 2 % des salariés. Si mes informations sont bonnes, les chiffres français sont identiques. La législation n'est donc pas seule responsable de l'échec. Il est indispensable de promouvoir la formation.

Ainsi, dans certains secteurs ou entreprises, des conventions ont été signées. C'est le cas par exemple dans l'industrie électrique du Bade-Wurtemberg ou dans l'industrie chimique. De même, la convention collective de la métallurgie est un nouvel atout pour

la formation continue et professionnelle. En effet, les employés sont désormais invités à participer à un entretien individuel leur permettant de définir la formation professionnelle dont ils pourraient avoir besoin et le temps de formation auquel ils ont droit. Cette mesure existe également en France. On est donc face à une « européanisation franco-allemande » des pratiques.

La convention collective de la chimie instaure également des entretiens individuels destinés à identifier les besoins individuels et collectifs en formation professionnelle. La participation des employés y est accordée par tranche horaire. En effet, en Allemagne, de nombreuses entreprises utilisent les crédits horaires. Les heures supplémentaires ne sont pas payées mais peuvent être utilisées pour la formation. C'est le cas dans l'industrie chimique.

Frédéric TURLAN

Je me tourne maintenant vers Gabriella Giorgiotti, représentante de la CGIL. Quelles sont les difficultés de mise en œuvre de la formation tout au long de la vie, en Italie ?

Gabriella GIORGIOTTI

Des efforts importants ont été faits, ces dernières années, en Italie, pour améliorer et accroître la participation aux formations pour adultes. En effet, notre situation est difficile. Le taux d'illettrisme s'élève à 40 % et 12 % des jeunes de 15 à 19 ans n'étudient ni ne travaillent. Nous avons fait des avancées très importantes mais il reste beaucoup à faire, surtout pour la participation des personnes peu qualifiées et la coordination des divers acteurs.

En Italie, nous avons assisté à une explosion silencieuse mais significative de la formation et de l'éducation. De nombreux acteurs travaillent dans ce domaine mais les chevauchements sont nombreux. De ce fait, nous gaspillons de l'argent et une concurrence malsaine s'est installée. Il est très difficile de travailler avec tous les acteurs impliqués et de cerner le rôle de chacun, en particulier dans le secteur public. Tous les efforts de ces dernières années visaient donc à définir une solution intégrée, réunissant les différentes parties prenantes et conférant un pouvoir accru aux collectivités locales. Ces dernières jouent en effet un rôle clé en matière de planification et de promotion de la formation continue.

Dans une petite ville près de Milan, la municipalité, le service de l'emploi local et l'autorité chargée de la formation continue ont mené une action pilote. Dans cette localité, le taux de chômage est très élevé, les jeunes sont peu qualifiés et peu scolarisés et la population immigrée est importante. Le but de ce projet était donc d'établir un lien entre le marché de l'emploi, la formation et l'éducation. Des mesures visant à améliorer la motivation, l'information, l'orientation des jeunes, l'évaluation des compétences, la formation des formateurs et le placement ont été mises en œuvre.

Le service local de l'emploi gère une base de données regroupant 4 000 personnes, âgées de 21 à 40 ans. 50 % des inscrits sont peu qualifiés et peu scolarisés. Le service contacte toutes les personnes inscrites depuis six mois et n'ayant pas trouvé d'emploi. Il tente de définir le meilleur plan d'action, en utilisant des outils individualisés. Toutes les activités sont organisées en concertation avec les différents centres de formation. En

2002, 25 % des personnes inscrites ont trouvé un emploi et 60 % des entreprises basées dans la région ont consulté la base de données. Les résultats de ce projet pilote sont donc très positifs. Je tiens cependant à souligner le rôle joué par les collectivités locales. Il leur incombe de créer des possibilités pour tous.

Frédéric TURLAN

Nous allons maintenant nous intéresser à deux entreprises ayant signé l'engagement de l'OSI sur la formation. Je cède la parole à Emmanuel Van Innis, DRH de Suez. Pour quelles raisons Suez a-t-il signé cet engagement ?

Emmanuel VAN INNIS

Pour Suez, l'emploi et la formation sont des objectifs prioritaires. Dans des entreprises comme la nôtre, la formation n'est pas uniquement une question de responsabilité sociale ou de conformité avec des politiques convenues ou des conventions, c'est aussi une question d'efficacité. En effet, je suis persuadé que même, et surtout, quand le cycle économique est bas, il faut privilégier la formation. Peut-être même davantage qu'en situation de surchauffe économique. Il faudrait, en théorie, augmenter les budgets de formation dans les moments de crises pour assurer une meilleure allocation des gains de productivité et du temps de travail.

Dans nos métiers où les technologies changent continuellement – l'électricité, les techniques de traitement de l'eau ou des déchets –, le personnel doit absolument être formé. Or il est beaucoup moins coûteux de former son propre personnel plutôt que de s'en séparer et de réengager d'hypothétiques forces de travail qui auraient une formation adaptée. De plus, la formation de notre personnel pèse sur nos relations avec notre clientèle et la prospérité de notre entreprise. L'école ne nous apprend pas à être un bon consommateur. Les entreprises doivent donc enseigner à leur clientèle comment faire du recyclage de déchets, des économies d'énergie...

Frédéric TURLAN

Vous dites que la formation est une des composantes de la performance économique de votre groupe. Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Emmanuel VAN INNIS

A Bristol, la formation du personnel de notre filiale SITA UK, a contribué à atteindre l'objectif de doublement du taux de recyclage de la communauté urbaine, ce qui a permis de développer nos activités. En France, Elyo a organisé des formations diplômantes en génie climatique, en collaboration avec l'Education nationale. Cette initiative a évidemment des répercussions sur nos métiers. Enfin, en Belgique, Electrabel, société de production dominante sur le territoire, s'est trouvée confrontée à des problèmes de rationalisation, en raison de l'ouverture du marché et des transformations du paysage électrique. Un projet, appelé *Transform 2003*, avait pour vocation de réadapter le personnel aux nouveaux besoins du marché. La requalification des salariés en était une des composantes essentielles. Cela a permis d'éviter des licenciements.

Nous voulons continuer à améliorer ce droit à la formation tout au long de la vie.

Chaque collaborateur doit appréhender cette nécessité car aucune entreprise n'est éternelle. Se préparer à une éventuelle évolution dans une autre firme est un avantage et un devoir personnel. Une personne formée et adaptée aura plus de chance de retrouver un emploi.

La formation est aussi un moyen de lutter contre l'inégalité et l'exclusion. Nous devons donc faire des efforts en matière d'alphabétisation et de tutorat au travail pour réinsérer les catégories sociales défavorisées et pour lutter contre les inégalités. Cette volonté n'est pas philanthrope ; les phénomènes d'exclusion et d'inégalité entraînent la violence, contribuent au terrorisme et n'apaisent pas nos sociétés. Nous avons donc tout intérêt à faire en sorte que les germes de la contestation de nos valeurs soient éradiqués.

Frédéric TURLAN

Que faites-vous en matière de lutte contre l'illettrisme ?

Emmanuel VAN INNIS

Au sein de l'Instance Européenne de dialogue du groupe Suez, nous achevons actuellement la conclusion d'une convention sur la formation. Elle comprendra trois domaines : le tutorat, l'alphabétisation et le passeport formation. Un groupe comme Suez doit fournir une connaissance linguistique minimale et développer l'alphabétisation dans des pays ayant un réel besoin. Nous sommes, en effet, présents dans de nombreux pays émergents. Je laisse Abdelhak Aqallal vous présenter nos actions au Maroc.

Abdelhak AQALLAL

Lydec, Lyonnaise des Eaux Casablanca, est une filiale du groupe Suez qui a pris, en 1997, la gestion déléguée de l'eau, de l'électricité et de l'assainissement liquide. A l'origine, 50 % de la population de cette entreprise était analphabète. Un des enjeux majeurs était donc de mettre en œuvre une politique volontariste pour lutter contre l'obscurantisme. Evidemment, cette politique s'inscrit dans une stratégie plus globale tendant à valoriser les ressources humaines. Pour ce faire, nous utilisons différents outils : l'investissement en formation, le partenariat social et la valorisation des revenus.

Pour lutter contre l'analphabétisme, nous avons conclu un partenariat avec une ONG, spécialiste de la formation pour adultes, et bâti un programme de trois ans, avec les partenaires sociaux. Ce programme vise à permettre aux personnels de savoir lire et écrire, d'abord en arabe puis en français. Après deux ans, 600 salariés ont appris à lire en arabe et en français. Bien entendu, permettre aux personnels d'accéder aux manuels de sécurité, par exemple, est une grande avancée pour l'Entreprise. De plus, nous nous inscrivons dans une démarche qualité et l'alphabétisation est indispensable à notre certification. Enfin, nous sommes la première entreprise du tiers-monde à avoir sollicité la notation sociale. Comme le disait John Kennedy : « la seule chose qui coûte le plus cher aux hommes est l'ignorance des hommes ».

Frédéric TURLAN

Marie-Thérèse Hermange nous a communiqué des chiffres effarants concernant l'illettrisme en Europe. Menez-vous également une action dans les groupes européens ?

Emmanuel VAN INNIS

Nous sommes toujours étonnés du taux d'illettrisme considérable enregistré dans les pays membres de l'Union européenne, actuels ou futurs. Il est particulièrement important dans certains métiers. Par exemple, la société SITA, en charge du traitement des déchets, a mis en œuvre un programme afin de réactualiser les compétences minimales de lecture et réduire l'illettrisme

Frédéric TURLAN

Pouvez-vous nous parler du passeport formation ?

Emmanuel VAN INNIS

Il s'agit d'un des trois objectifs de la convention que les représentants des organisations syndicales, du personnel et de la direction souhaiteraient concrétiser, au sein de l'Instance européenne de dialogue social. Ce passeport formation est un document, propriété du salarié, destiné à l'accompagner tout au long de sa carrière. Il doit favoriser l'employabilité des collaborateurs, tant dans le Groupe qu'à l'extérieur. Ce passeport comporterait, au minimum, l'énoncé des diplômes initiaux, des formations suivies, des stages effectués certifiés et accrédités, des habilitations et des acquis professionnels validés dans le Groupe. Ce document nous semble être une aide précieuse pour la progression de l'emploi tant à l'interne qu'à l'externe.

Frédéric TURLAN

Winfried Heidemann, pourriez-vous nous présenter l'expérience de la société Fraport ?

Winfried HEIDEMANN

Fraport gère l'aéroport de Francfort. Elle regroupe 12 à 13 000 employés. Il y a deux ans environ, à l'initiative du Directeur des Ressources Humaines et avec le soutien du comité d'entreprise, Fraport a introduit une carte de formation. Similaire à une carte de paiement, elle permet aux employés de choisir une formation parmi celles proposées par le Fraport College. Les salariés peuvent également assister à des cours dépassant l'intérêt de l'entreprise : gestion des compétences, langues étrangères, initiations à la gestion de l'entreprise. Les formations durent de 10 heures à 15 jours. Les collaborateurs suivent le cours choisi pendant leur temps libre. Le résultat de cette expérience est très positif. En effet, même les employés peu qualifiés y participent.

Frédéric TURLAN

Comment Schneider Electric applique-t-il les engagements de l'OSI ?

Jean-François PILLIARD

Quelle est la réalité d'un groupe industriel mondial comme le nôtre ? Si on ne sait pas répondre à cette question, on crée des catalogues de formation, on dépense beaucoup d'argent mais le résultat est peu efficace. Schneider Electric est un groupe employant 80 000 personnes et présent dans 130 pays. Il y a huit ans, nous réalisons 50 % de notre

chiffre d'affaires en France contre 15 %, actuellement. Il y a six ans, 400 personnes travaillaient en Chine ; aujourd'hui elles sont 5 000. Nous créons actuellement un centre de recherche et développement à Bangalore, avec 25 personnes aujourd'hui et 200 dans trois mois. Les métiers traditionnels de Schneider étaient l'électrotechnique et l'électromécanique. Notre défi est de conserver ces activités, cœur de métier du Groupe, tout en migrant vers l'électronique. Enfin, il y a deux ans, en Argentine, nous avons considérablement investi en matière de recrutement et de formation. Lors de la crise, nous nous sommes inscrits dans une approche à long terme et avons redimensionné notre outil industriel, compte tenu de la conjoncture, tout en conservant les compétences dans lesquelles nous avons investi.

Nous sommes actuellement dans un cadre européen mais notre problématique est internationale. Les travaux menés devraient donc être « obsédés » par la dimension mondiale. En effet, j'ai parfois le sentiment que nous développons des initiatives nationales ou européennes qui renforcent, parfois à l'excès, des législations sociales existantes, en oubliant le reste du monde.

Notre groupe a signé cette charte car nous avons la conviction qu'une entreprise se doit de créer de la richesse pour quatre types d'acteurs : les actionnaires, les collaborateurs, les clients et la société civile. Toutes les décisions prises dans notre groupe tendent à atteindre cet objectif. Nous sommes en effet convaincus que la performance d'une entreprise est vouée à l'échec, à moyen terme, si elle ne prend pas en compte ces paramètres.

Nous avons donc pris un certain nombre d'initiatives, notamment dans le domaine de la formation et de l'emploi. En France, où travaillent 22 000 personnes, nous avons signé, avec l'ensemble des organisations syndicales, un accord visant à favoriser et à accompagner des formations qualifiantes pour les collaborateurs du Groupe. Particularité importante, ces formations répondent indifféremment à des besoins de l'Entreprise. En effet, notre entreprise n'est plus en mesure d'offrir à ses collaborateurs une sécurité durable de l'emploi. Par conséquent, pour des raisons de responsabilité sociale mais également d'efficacité, elle doit élargir son champ dans le domaine de la formation professionnelle.

Cet accord prévoit une aide financière, de l'ordre de 600 euros modulables, de la part de l'Entreprise. 15 jours de formation sont également et intégralement financés par l'Entreprise. Cette démarche nous permet d'accompagner, chaque année, certains collaborateurs dans l'adaptation ou le développement de leurs compétences à l'intérieur de l'Entreprise mais aussi dans leur positionnement sur le marché global de l'emploi.

Frédéric TURLAN

Utilisez-vous des indicateurs pour mesurer les résultats de votre politique de formation ?

Jean-François PILLIARD

Au risque de faire sursauter certains de mes collègues, je pense que mesurer l'efficacité de la formation par le biais du pourcentage de la masse salariale est une aberration. En effet, un investissement industriel pertinent est censé diminuer dans les années

suivantes. Or la formation est le seul domaine que l'on considère efficace si l'on dépense davantage chaque année.

Le nombre de jours moyen affecté à la formation ou l'écart entre le nombre de jours affectés à la formation des managers et à celles des ouvriers sont des indicateurs plus pertinents. Ces dernières années, notre groupe a investi pour former des personnes qualifiées ou accompagner des projets de business au détriment des salariés les moins qualifiés. Nous devons être très vigilants. Nous « sur-formons » des collaborateurs déjà « sur-formés » en excluant des personnes dont le niveau d'éducation est notoirement insuffisant.

Les appréciations réalisées après les formations et le suivi des participants sont également des indicateurs locaux intéressants. Par exemple, on octroie énormément de moyens aux formations en langues mais on ne donne pas la possibilité aux participants d'utiliser les connaissances acquises.

Dans le domaine de la formation, il me semble primordial d'utiliser bon sens et approche opérationnelle.

Frédéric TURLAN

Jean-François Millat a élaboré un panel d'indicateurs qui pourrait être utilisé pour mesurer l'effort de formation.

Jean-François MILLAT

Le travail mené dans le cadre de l'OSI n'a fait que distiller les propos des politiques, des syndicalistes et des entrepreneurs. Pour passer des paroles aux actes, nous n'avons jusqu'à présent rien trouvé de mieux que les indicateurs.

Par ailleurs, nous n'avons pas cherché des indicateurs normes mais des indicateurs, convenus entre parties prenantes, pour définir un progrès à faire et observer le déroulement des actions entreprises. Notre travail est donc modeste – nous ne prétendons pas avoir trouvé la pierre philosophale –, mais également ambitieux et dérangeant car il permet de constater nos lacunes. Les parties prenantes regroupent, bien sûr, les représentants des salariés et de la direction mais aussi des acteurs externes. Il nous semble, en effet, primordial de dialoguer régulièrement avec les élus, les collectivités locales, les autres entreprises de la région et les acteurs du système éducatif.

La formation utilise une profusion d'indicateurs. Mais ce sont tous des indicateurs de ressources et non d'effets.

Notre groupe de travail est composé de grandes entreprises multinationales. Dans ces structures, trois niveaux sont à considérer : le groupe, le local, niveau de dialogue et de terrain par excellence, et l'individu. Au niveau du groupe, le premier indicateur s'intéresse donc à l'existence d'une politique de formation dans l'entreprise. Le second se penche sur les indicateurs utilisés par le groupe pour mesurer le déploiement de sa politique. Certaines entreprises utilisent, par exemple, un indicateur modeste mais efficace : notre politique de groupe est-elle connue et appliquée ? Les managers locaux tentent-ils de la traduire, de façon concrète, dans leurs établissements ?

Au niveau local, nous étudions l'impact sur l'emploi et l'employabilité. Les formations dispensées offrent-elles un certificat ayant une valeur sur le marché du travail ? Il y a quelques années, une entreprise du groupe Schneider a ainsi sanctionné ses formations par un certificat valable dans d'autres sociétés.

Frédéric TURLAN

Nous terminerons cette table ronde par le témoignage de Michel Wlodarczyk, directeur de l'Academic Forum de Stockholm. On parle beaucoup du modèle suédois. Pourriez-vous nous expliquer son originalité ?

Michel WLODARCZYK

A l'université, je m'occupe des transferts de technologies et de connaissances entre universités et petites et moyennes entreprises, des formations continues universitaires des employés et de l'augmentation de la diversité sociale et ethnique dans les universités suédoises. On parle beaucoup du modèle suédois. Nous nous demandons cependant si notre système de formation est adapté à la société de la connaissance ou plutôt à une société industrielle éteinte.

En Suède, un système d'Etat, un système municipal et un système basé sur les organisations non gouvernementales permettent à quiconque de suivre une formation continue. De plus, les entreprises offrent à leurs employés une formation professionnelle très performante. Nous dépensons environ 31 000 couronnes par employé et par an, soit 3 100 euros. 1,8 million de Suédois participent à une formation continue, sur une force de travail totale de 4,8 millions. De plus, les législations permettent aux salariés de s'octroyer un congé d'un an ou deux pour reprendre leurs études universitaires, avec la garantie de retrouver leur ancien emploi. Aujourd'hui, 69 000 étudiants sur 320 000 ont plus de 34 ans. 20 % des étudiants ont donc quitté leur travail pour changer d'orientation ou améliorer leur formation. Notre système les finance en partie.

Ce système existe depuis une cinquantaine d'années. Or, aujourd'hui, l'industrie ne représente plus que 13 % de la force de travail et l'agriculture à peine 1 %. Les services et les collectivités locales et territoriales sont donc prépondérants. De ce fait, les besoins en formation continue sont très différents. Les systèmes actuels sont-ils réellement adaptés à la société du savoir ?

Il faut trouver le moyen de donner l'initiative de la formation, non plus à l'employeur, mais à l'employé. Chez Skandia, nous avons créé un système d'épargne à la formation. Chacun des 5 000 salariés pouvait placer une somme d'argent dans un fonds d'épargne formation. Pour chaque versement, l'entreprise plaçait l'équivalent. Lorsque l'employé n'avait pas de diplôme universitaire, la société plaçait le triple de son versement. Ce système a été élargi à d'autres entreprises. L'argent reste dans un fonds mais est entièrement disponible pour l'employé. C'est une façon de donner la responsabilité et l'initiative au salarié.

La formation continue traditionnelle est-elle encore adaptée ? Dans les entreprises de pointe, telles qu'Ericsson ou Cisco, la formation continue n'est plus dispensée dans une salle de classe, elle est intégrée dans la journée de travail grâce aux ordinateurs. Ainsi, les

personnes formées peuvent partager leurs savoirs, transmettre leurs connaissances, codifier leurs acquis...

Comment répartir ma formation entre celle qui est nécessaire à la réussite de ma mission d'aujourd'hui et celle qui est préventive pour mes missions futures ? Cette question est très importante. On dit, par exemple, que l'actualité des connaissances d'un ingénieur en technologies de la communication diminue de moitié en cinq ans. Le savoir change tellement rapidement, dans certains secteurs, que les formations universitaires sont vite obsolètes. Lors de cette table ronde, personne n'a abordé les thèmes importants de la pédagogie, du type de formation, du financement.

Comment savoir si le modèle suédois réussit ? Il existe sûrement de nombreux indicateurs, dans les entreprises, mais n'oubliez pas que la Suède enregistre un taux de chômage de 5 %, une croissance économique de 2,5 %, en 2004 et aucun déficit budgétaire.

Frédéric TURLAN

En commençant cette table ronde, nous avons le sentiment que les objectifs de Lisbonne étaient difficiles à atteindre. En vous écoutant, nous plongeons dans la science-fiction. Peut-être qu'en suivant votre modèle, notre économie serait aussi performante.

Michel WLODARCZYK

Il existe, en Suède, un système financé en partie par le Fonds Social Européen. Deux étudiants, de l'Institut royal de technologie et de l'école de commerce, sont envoyés dans les petites entreprises pour analyser, en partenariat avec la société, les systèmes informatiques existants. Deux semaines plus tard, ils envoient un rapport à l'entreprise qui peut alors faire appel à des consultants. Si le problème est suffisamment intéressant, l'université peut également choisir d'ouvrir un laboratoire de recherche pour l'étudier. L'étudiant a ainsi une connaissance concrète des situations en entreprise. Il apporte à l'enseignement une dimension nouvelle. Ce type de cheminement est la solution pour la formation continue dans la société du savoir.

Frédéric TURLAN

Je cède la parole à Abdelhak Aqallal, notre grand témoin.

Abdelhak AQALLAL

Visiblement, nous avons les mêmes préoccupations et prescrivons les mêmes remèdes. Eriger le droit à la formation au rang des droits humains est essentiel.

Les événements des deux dernières semaines ont placé le Maroc à une place qui n'est pas la sienne. Le Maroc est traditionnellement tolérant, ouvert, jeune, dynamique, paisible et multiculturel. Les événements douloureux, que notre pays a également vécus en mai 2003, nous attristent. Cependant, le Maroc profond n'est pas celui de ces obscurantistes et de ces extrémistes. Il est attaché aux idéaux de paix et partage les valeurs universelles de solidarité et de concorde.

Sur le plan économique, le Maroc accueille 60 000 PME et PMI, sans compter les

entreprises informelles qui représentent un grave problème dans les pays émergents. Quelques grands groupes, marocains ou multinationaux, sont également implantés depuis des décennies. Au lendemain du symposium de l'OSI à Marrakech, ils ont décidé d'unir leurs efforts et de fédérer leurs initiatives.

Ils ont, tout d'abord, défini les thèmes partagés, mobilisateurs et intéressants pour leur environnement. En effet, les grands groupes, contrairement aux petites entreprises, sont suffisamment armés pour aborder les thématiques actuelles. Des groupes de travail ont donc travaillé sur trois thèmes principaux. Le premier concernait le dialogue social. Pour la première fois, nous avons réussi à produire un document commun avec le patronat et un syndicat national représentatif. Ce fut une véritable source de satisfaction. Nous étions ainsi sortis de la logique de défiance pour entrer dans une logique de confiance.

Le deuxième thème s'intéressait aux indicateurs sociaux de la performance. Souvent, les grands groupes étaient davantage préoccupés par la notation financière que par la notation sociale, en raison des exigences de la Bourse. Pourtant, depuis quelques années, la législation européenne a évolué. Les grands groupes doivent désormais afficher une responsabilité sociale.

Le troisième thème abordait l'alphabétisation. Comment les grandes entreprises pouvaient-elles apporter un soutien concret aux PME et PMI ? Qui pouvait prêter son ingénierie, ses salles de réunions, sa logistique ? Le Maroc compte aujourd'hui 49 % d'analphabètes. Il est donc primordial d'accompagner les autorités gouvernementales dans leur ambitieux projet, baptisé la « Marche vers la lumière ». Tous les espaces publics sont sollicités : les écoles, les mosquées, les établissements publics

Questions de la salle

Christophe COUILLARD

Membre de Force Ouvrière, j'ai eu la chance de participer aux négociations ayant abouti aux accords du 20 septembre sur la formation tout au long de la vie. Un élément important a été soulevé par plusieurs intervenants : la place primordiale de l'individu. Ainsi, l'accord français octroie un droit individuel à la formation (DIF). L'individu sera ainsi acteur de son propre développement. Cependant, il faudra réfléchir à la transférabilité de ce droit. Celui-ci devra être garanti collectivement tout en permettant à l'individu d'en profiter, quel que soit son parcours. Par ailleurs, il faudra davantage cerner le rôle de l'employeur. En effet, actuellement, ce dernier peut refuser un DIF, sans motiver sa décision.

Cet accord crée également les observatoires des métiers et des qualifications. Pour être acteur de son avenir, le salarié doit connaître les perspectives de sa branche et du marché du travail. L'information doit donc être accessible. Les entreprises auront une grande responsabilité. Elles devront transmettre des informations valides et complètes.

Enfin, je pense qu'il faudrait mettre en place un véritable service public des langues étrangères, pour faciliter la mobilité de chacun.

Jean-François PILLIARD

En complément de l'accord, un travail de terrain approfondi sera primordial. En effet, des transformations culturelles conséquentes du management sont indispensables. Il faut, par exemple, cesser de croire qu'il y a, d'un côté, ceux qui travaillent et, de l'autre, ceux qui réfléchissent. De même, nous devons répondre à diverses questions. Comment délivrer des appréciations pertinentes et courageuses sur la performance ? Comment éclairer le salarié sur l'évolution des compétences dans l'entreprise ? Comment l'accompagner dans son projet ? Dans l'histoire sociale de la France et de l'Europe, de nombreux textes novateurs ont été écrits mais ils n'ont jamais été mis en œuvre.

Régis REGNAULT

Je suis en charge des questions de formation initiale et continue à la CGT France.

Le salarié doit être acteur de sa propre formation et de son propre parcours. Toutes les entreprises que le salarié pourrait fréquenter pendant sa vie professionnelle sont donc liées. D'aucuns parlent aujourd'hui de codécision alors que l'accord insiste sur la notion d'initiative du salarié en lien avec son employeur. Ce dernier, en tant que chef d'entreprise, est garant de l'esprit du DIF. L'amélioration des compétences et des connaissances d'un salarié bénéficie à l'ensemble du collectif de travail : l'entreprise, le territoire et la société dans son ensemble.

Les signataires de l'accord du 20 septembre ont élaboré un certain nombre de dispositifs tels que le passeport formation. D'après le texte, celui-ci est l'entière propriété du salarié et son utilisation est laissée à sa discrétion. Le salarié décide donc, seul, de faire figurer ses certifications, ses formations, ses emplois. Or Suez semble penser qu'il s'agit d'un instrument au service de l'entreprise.

Emmanuel VAN INNIS

Le passeport est en effet la propriété du travailleur et a un double objectif : faciliter la mobilité interne et favoriser l'accès à l'emploi externe. Mais quelle est la valeur des formations sanctionnées par un diplôme non reconnu ? Le débat s'ouvre sur la revalorisation des formations non académiques.

De la salle

Je suis représentante du Conseil national des Femmes auprès de l'UNESCO et du Conseil de l'Europe. Personne ne parle de la formation tout au long de la vie des femmes. Pourtant, vous les considérez comme une population vulnérable. De plus, le problème démographique dont vous parlez ne pourra être résolu que par les femmes.

La valorisation des acquis, pour les femmes, n'est facilitée ni par la mobilité ni par la logistique. Les formations sont souvent dispensées le soir, par exemple. Pourtant, l'Europe souhaite que le nombre d'emplois occupés par des femmes augmente. Comment concilier tous ces aspects ? Que font les grandes entreprises ? Pendant le congé parental, pourquoi ne pas autoriser les femmes à revenir, de temps en temps ? Ainsi, elles ne perdraient pas le contact avec l'entreprise et réintégreraient plus facilement leur poste.

Jean-François PILLIARD

En toute honnêteté, il est vrai que la formation des femmes est mal prise en compte dans notre entreprise. Cependant, certaines initiatives locales voient le jour. Par exemple, en Irlande, nous avons aménagé les temps de travail afin de permettre aux femmes de se former. En ce qui me concerne, je suis écartelé entre ma volonté de définir des actions efficaces et intelligentes en faveur des femmes et mon refus de segmenter les populations. En matière d'emploi et de formation, on a trop souvent conduit des politiques de ségrégation inefficaces. Les solutions résident dans l'intégration et non dans la marginalisation.

Emmanuel VAN INNIS

Je me rallie à l'opinion de mon collègue. Cependant, je retiens l'idée de Madame concernant les congés parentaux. Des contacts intermédiaires courts pourraient même être l'occasion de participer à une formation.

Jean-François MILLAT

J'ai toujours été frappé par le nombre d'hommes qui parlent au nom des femmes. Si les entreprises veulent améliorer la formation des femmes, elles doivent s'adresser aux principales intéressées.

Frédéric TURLAN

Je laisse le soin à Catherine Barbaroux de conclure cette table ronde.

Catherine BARBAROUX

Je ne vais pas essayer d'importer notre débat franco-français, même si chacun a senti la fierté des partenaires sociaux et de l'Etat à avoir conclu cet accord sur la formation tout au long de la vie. J'aimerais, pour commencer, redéfinir cette notion. La Commission européenne, dans le mémorandum de 2000, a fourni la définition la plus opératoire : « il faut entendre toute activité d'apprentissage, entreprise à tout moment de la vie, dans le but d'améliorer des connaissances, des qualifications et des compétences, dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou liée à l'emploi. Toutes les formes d'apprentissage sont ainsi valorisées : l'apprentissage formel tel qu'un cursus diplômant suivi à l'université, l'apprentissage non formel tel que les compétences professionnelles acquises sur le lieu de travail et l'apprentissage informel tel que l'apprentissage intergénérationnel ». Ainsi, nous ne partons plus d'un système de formation structuré avec une offre, une demande et un cursus prédéterminé mais de la biographie d'un individu. L'employabilité est une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs : l'individu, l'entreprise, la société dans son ensemble et les pouvoirs publics.

I. Instrumenter la formation

Les groupes ont certes dépassé les frontières de l'Europe mais cela n'invalide pas notre volonté de renforcer l'Union. Notre poids démographique, économique, social et culturel nous rend plus forts, dans le concert de la mondialisation. De plus, l'Europe est

un point d'ancrage pour un grand nombre de pays non européens, ce qui favorise la construction de la régulation et du modèle social mondialisé.

Les entreprises considèrent l'investissement dans la formation comme un avantage compétitif. Le Traité de Lisbonne parle de compétitivité, de cohésion sociale, de productivité et de qualité de l'emploi. On ne peut obtenir des salariés une intelligence, une motivation et un accompagnement des démarches stratégiques de l'entreprise qu'en les respectant et en leur apportant un échange dans la relation de travail, reposant sur un système de valeurs qui ne peut être mercenaire.

La formation tout au long de la vie commence à s'instrumenter. On a beaucoup cité l'exemple français puisque nos outils semblent produire des effets. Je m'adresse aux entreprises européennes qui n'ont pas encore complètement appréhendé ce que ces changements allaient transformer dans leur quotidien. La dynamique commune qui s'enclenche actuellement peut transformer profondément les relations de travail et nos capacités de compétitivité.

L'Europe est condamnée à construire son économie à partir de la qualification de sa main-d'œuvre. L'investissement dans la formation est donc le facteur, et le levier d'entraînement, de la construction économique souhaitée. En effet, investir dans le capital humain favorise la pertinence des investissements physiques et financiers. Selon les travaux menés par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle sur l'attractivité du territoire, les entreprises qui s'installent en France apprécient notre avantage compétitif en termes de main-d'œuvre, même à un coût plus élevé.

II. Décloisonner emploi et formation

Pour réussir l'instrumentation, au-delà des accords et de la gouvernance avec les partenaires sociaux, nous devons adopter une recherche commune d'efficacité. Nous devons vaincre le cloisonnement entre formation initiale et continue, particulièrement en France. L'Europe doit nous y aider et ne le fait pas suffisamment. Je suis heureuse car je suis une des rares Déléguée générale chargée de l'emploi et de la formation. Seul mon homologue du Portugal a les mêmes responsabilités. Nous construisons donc des passerelles mentales entre deux mondes qui ne se parlent pas vraiment.

Par exemple, les certifications acquises dans le monde professionnel ne sont pas reconnues par les recteurs. De même, les titres professionnels, fussent-ils construits avec l'Education nationale, dans des commissions paritaires consultatives, regroupant les partenaires sociaux et le ministère, n'ont pas les mêmes lettres de noblesse.

La question de la territorialisation se pose également. On aspire à la mobilité mais 90 % du marché du travail est local. Nous devons donc davantage l'étudier. En France, nous avons fait le choix de la décentralisation pour la formation professionnelle. Cela provoque le débat mais peut-être serons-nous plus efficaces.

III. Renforcer la Méthode Ouverte de Coordination

Je ne vais pas essayer de réconcilier Madame Hermange et Monsieur Kastrissianakis. Le Parlement européen utilise légitimement son droit d'alerte citoyenne et la Commission

essaye, avec des Etats membres parfois indisciplinés, de faire vivre la Méthode Ouverte de Coordination. Je suis personnellement une adepte de la MOC mais je pense qu'elle devrait être renforcée. Elle nous a permis de regarder dans le même sens un certain nombre d'objectifs et de construire des indicateurs d'activités et de résultats. A ce propos, je rappelle que les partenaires sociaux sont conscients de l'inefficacité du ratio de l'investissement en formation et envisagent d'ouvrir une discussion pour proposer un autre indicateur. Ils savent également que l'Etat est prêt à abandonner cette obligation fiscale.

La MOC produit entre les Etats ce que l'internationalisation de vos groupes a développé, dans la durée. Au début, nous étions monocultures. Petit à petit, nous avons croisé nos regards et avons commencé à travailler en intergouvernemental. La MOC a permis d'objectiver et de construire la surveillance multilatérale et l'interconnaissance des Etats. L'Europe nous impose, en effet, de produire des peer reviews pour lesquelles nous rémunérons un consultant externe. Celui-ci audite les politiques que nous conduisons. Nous sommes ensuite questionnés par les autres Etats membres. Cette obligation a profondément enrichi la pratique administrative et politique de nos gouvernants.

Au moment de la réforme des retraites, Monsieur Fillon a fait un tour d'Europe. Il ne l'aurait sans doute pas fait si notre capacité à échanger sur les bonnes pratiques avait été inexistante. Les citoyens devraient cependant être davantage tenus au courant de ces avancées. Les technocrates se réjouissent de la MOC mais le monde économique mesure moins les efforts culturels entrepris par les fonctionnaires. Par exemple, certains des employés de la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle utilisent 20 % de leur temps de travail à des questions européennes. Nous sommes dans une dynamique d'échange de bonnes pratiques. Le Parlement, comme l'OSI, devrait nous aider à le faire savoir.

Pour une employabilité qui réponde aux aspirations des personnes, aux besoins des entreprises et aux attentes de la société

Table ronde Présidée par Bruno TRENTIN, *Député européen*



Ont participé à cette table ronde :

Joël DECAILLON, *Secrétaire Général Adjoint de la CES*

Jean-Claude GAUDRIOT, *Directeur des Ressources Humaines de Solvay France*

Christian JOUSSEIN, *Expert principal pour les Compétences et la Formation au BIT*

Jeanne SCHMITT, *Conseillère au département des Affaires sociales de l'UNICE*

Alain WOLF, *Secrétaire Général Adjoint du CEEP*

Marie-Claude DEJARDIN-LALOY, *Responsable de l'entité Insertion à la RATP*

Robert STRAUSS, *Chef d'unité « Stratégie Emploi » à la DG5*

Hervé L'HUILLIER, *Responsable du département Observation sociale et Reporting de Total*

A participé en qualité de grand témoin :

Piotr PSZCZOLKOWSKI, *Responsable du département Formation de Solidarnosc*

Frédéric TURLAN

Cette table ronde s'intéressera à l'employabilité. Bruno Trentin, Député européen, la présidera. Nous entendrons ensuite les représentants de la DG Emploi et du BIT, les partenaires sociaux européens et les représentants d'entreprise.

Bruno TRENTIN

Etablir un lien entre une politique de formation tout au long de la vie et l'employabilité et la mobilité professionnelle des travailleurs suppose de faire face à des obstacles culturels et structurels. Ces derniers empêchent la stratégie de Lisbonne de se développer avec la rapidité nécessaire, compte tenu des défis technologiques qui représentent encore un handicap important pour l'Europe par rapport aux Etats-Unis.

Il ne faut cependant pas sous-estimer les avancées réalisées ces dix dernières années. Lisbonne a affirmé l'interdépendance de la mobilité professionnelle et de la formation permanente. Nous avons établi une équivalence entre flexibilité et sécurité, éléments de gestion du marché du travail. De même, le droit individuel à la formation permanente a été intégré dans la charte des droits fondamentaux. Ces étapes sont fondamentales.

I. Des obstacles culturels et structurels

La plupart des expériences menées n'ont pas réussi à compenser la flexibilité, voire la précarité, du travail. Pourtant, une politique de formation devrait offrir une nouvelle sécurité et de nouveaux droits aux travailleurs. Pour ce faire, elle doit faire face à des obstacles culturels et structurels.

Certaines catégories du monde du travail considèrent encore la formation comme un sacrifice ou un coût. Un jeune homme, impatient de gagner sa vie pour s'acheter une motocyclette, par exemple, abandonnera les dernières années de sa scolarité. Un travailleur de 50 ans ne verra pas l'utilité de s'engager dans un nouveau parcours professionnel. Mais il s'agit, le plus souvent, de salariés non qualifiés qui ne comprennent pas pourquoi ils devraient participer à une formation permanente. Pris dans l'immutabilité de leur travail, ils ne ressentent pas le besoin de se former.

Par ailleurs, la majorité des entreprises, sauf peut-être les grands groupes industriels, ne mettent pas en place de stratégies à long terme. En effet, l'investissement en formation n'est pas immédiatement rentable, il est soumis à des risques et son évaluation à court terme est difficile.

De même, les entreprises recourant souvent aux contrats à durée déterminée n'investissent pas dans la formation. Comme le disait un entrepreneur français, « investir dans la formation, dans ces conditions, c'est travailler pour la concurrence. »

Nous sommes donc face à ce que les Américains appellent une faillite du marché. Ce dernier n'est pas capable de s'autogouverner afin d'orienter une stratégie de formation tout au long de la vie, en fonction d'un nouveau droit à l'employabilité. C'est pourquoi la formation tout au long de la vie nécessite une intervention de l'Etat, de la collectivité, des associations, des entreprises et de la négociation collective. L'Europe est aujourd'hui confrontée à un problème urgent. Pourtant, de nouvelles priorités, en matière de dépense publique ou de négociation collective, la détournent de cet objectif essentiel.

II. Quelques suggestions

1. Des sanctions indispensables

Certes, les ressources sont parfois insuffisantes. L'Etat, les collectivités locales et l'Union européenne peuvent intervenir fiscalement pour encourager les entreprises. Cependant, il est également important de connecter les différentes formes de contrats d'insertion et de formation avec un système de sanctions. Les entreprises acceptant des aides publiques se doivent de respecter leurs engagements.

Par ailleurs, les Etats nationaux, l'Union européenne et les associations d'entreprises

devraient rédiger un accord incitant à l'embauche de travailleurs, avec un contrat de formation.

2. Une négociation collective renforcée

Suivant l'exemple de la Suède, nous devrions considérer la formation tout au long de la vie comme un salaire en nature. En effet, la formation représente une assurance sur l'employabilité et la mobilité professionnelle. Les mouvements syndicaux devraient donc l'inclure dans leurs négociations sur les politiques salariales ou de temps de travail. Par exemple, dans les années 70, en Italie, chaque salarié s'est vu octroyer 100 heures de formation. Cette mesure a permis de reconstruire la formation de base de milliers de travailleurs. Malheureusement, cette expérience s'est peu à peu délitée.

Imaginer des partenaires sociaux prenant en compte les problèmes de financement de la formation, c'est imaginer une nouvelle donne pour la négociation collective en Europe. Pour atteindre cet objectif, nous devons réadapter les systèmes didactiques, les contenus et les formes de la négociation collective. Il est nécessaire de redéfinir les échanges entre l'école et l'entreprise et de transformer les universités et les centres de formation professionnelle en centres de création d'emploi. De même, il est indispensable de mener une politique systématique de mises à jour et d'échanges d'expériences pour les étudiants, au travers des stages en entreprise, mais aussi pour les enseignants afin d'éviter les décalages entre les contenus de la formation et les acquis des entreprises.

3. Une nouvelle organisation du travail

Les politiques de formation tout au long de la vie doivent s'accompagner de nouvelles stratégies en matière d'organisation du travail. Ces dernières doivent offrir une perspective aux qualifications les plus basses et aux travailleurs seniors. Il est donc nécessaire de favoriser une organisation qui apprend et encourage à apprendre, grâce aux team works, par exemple. De même, les temps de travail devraient être redéfinis afin de les rendre compatibles avec une formation en alternance ou en entreprise. Il faudrait enfin développer les expériences de travail à temps partiel pour les travailleurs plus âgés.

Dans des documents récents, la Commission européenne a mis en relief l'interdépendance existant entre une nouvelle donne de la négociation collective, une incitation publique de la formation tout au long de la vie et une transformation des formes d'organisation du travail. Elle soulignait la nécessité de faire face aux problèmes démographiques grâce à une politique de vieillissement actif empêchant la dégradation de l'emploi et de la qualité du travail des travailleurs âgés. En Europe, seuls 30 à 35 % des personnes âgées de 55 à 65 ans sont effectivement en activité. En Italie, elles sont 28 %. Allonger autoritairement les retraites ne résoudra pas ce problème.

4. Les restructurations : une nouvelle donne

Ces vingt dernières années, l'organisation industrielle et le marché du travail se sont transformés. Les processus de restructurations et de licenciements collectifs sont devenus la physiologie des entreprises. Qu'il s'agisse de procédures de fusions ou

d'achats, de transformations internes de l'organisation, de la production ou du travail, les travailleurs sont continuellement confrontés au problème.

La négociation collective doit donc désormais prendre en compte la formation, la mobilité professionnelle et la qualification des travailleurs placés en outsourcing. L'adoption de mesures de pénalisation des licenciements, lorsqu'ils adviennent sans respecter l'obligation de formation, pourrait même être envisagée. Ces négociations impliquent un échange de volontés plus qu'un échange de certitudes.

5. Une territorialisation essentielle

Des avancées existent : les accords français de septembre 2003 ou ceux signés par la CES et l'UNICE. Cependant, la mobilisation sociale territoriale pour la formation tout au long de la vie reste insuffisante. Le territoire offre pourtant la possibilité d'une gestion triangulaire ou multilatérale des processus de restructuration et de formation. Dans les localités ou les bassins d'emploi, le dialogue devrait systématiquement s'instaurer entre les syndicats et les entreprises en intégrant les écoles, les banques et les organisations non gouvernementales.

Cette démarche ouvrira la voie à la personnalisation du droit à la formation permanente. Les missions locales françaises l'ont d'ailleurs démontré. Dans le territoire, les exigences des jeunes, des travailleurs adultes, âgés ou immigrés, des femmes et des chômeurs, peuvent être prises en compte. Les grandes agences centralisées ne peuvent pas mettre en œuvre cette personnalisation. Des contrats de programme territoriaux pourraient définir les développements locaux de l'emploi et mener des politiques de formation scolaire, en entreprise ou en alternance. Ils favoriseraient la création de nouveaux emplois et la lutte contre les processus de désindustrialisation.

Frédéric TURLAN

Je m'adresserai d'abord aux partenaires sociaux. Faudrait-il introduire un système de sanctions ?

Jeanne SCHMITT

Vous parlez de sanctions et de démarches molles. Pourtant, nous avons essayé de mettre en place une démarche efficace, au niveau européen. Notre ambition est d'obtenir des résultats dans les années à venir. On peut bien sûr nous critiquer, mais nous avons tenté d'apporter des réponses, dans le cadre de la stratégie de Lisbonne.

Frédéric TURLAN

Vous faites actuellement un bilan intermédiaire de votre cadre d'actions.

Jeanne SCHMITT

Notre programme de travail 2003-2005 comprend de nombreuses thématiques, telles que les restructurations ou la formation. Nous avons tenté d'établir un lien entre employabilité, adaptabilité, formation tout au long de la vie, restructurations et relations industrielles. Ce programme est novateur. En effet, pour la première fois, un plan de

travail, sur deux ans, a été décidé au niveau européen. Nous le mettons actuellement en œuvre.

Notre cadre d'actions en matière de formation ne s'intéresse pas uniquement à cette problématique. En effet, avant sa mise en œuvre, il existait déjà une cinquantaine d'initiatives européennes. C'est pourquoi nous avons voulu lier la formation tout au long de la vie à l'employabilité et au marché du travail. Nous n'avons pas choisi l'approche du droit à la formation. En se basant sur l'étude de cas concrets, nous donnons des orientations à nos membres nationaux. Ils travaillent ainsi, ensemble, sur des thèmes communs et innovants.

Certes, cet outil n'est pas contraignant mais il nous semble utile. Dans quelques jours paraîtra notre second rapport annuel. En effet, nous nous sommes engagés à publier, chaque année, les avancées de nos travaux. Bien sûr, il est encore trop tôt pour avoir des résultats concrets. Mais les initiatives nationales sont nombreuses. Notre bilan est donc plutôt positif.

Notre cadre d'actions a retenu quatre thèmes : l'anticipation de l'identification des besoins en compétences et en qualifications, la validation, l'information et l'orientation, les ressources en termes de financement, de temps et de co-investissement. Dans quelle mesure les partenaires sociaux nationaux ont-ils progressé ? Le cadre d'actions a-t-il transformé l'existant ? Nous ne pouvons pas encore répondre à ces questions. Cependant, des signes positifs apparaissent dans les Etats membres et nos actions ont eu le mérite de relancer les discussions des partenaires sociaux.

Dès l'année prochaine, les nouveaux Etats membres seront intégrés dans notre démarche. Il s'agit là d'un grand défi.

Frédéric TURLAN

Joël Decaillon, êtes-vous aussi optimiste ?

Joël DECAILLON

Grâce au cadre d'actions, les partenaires sociaux ont rédigé un texte commun. Les secteurs de l'énergie, de la métallurgie et de la poste ont participé à notre démarche. Cependant, il est frappant de constater que certaines dispositions du cadre d'actions ont disparu des accords nationaux. Par exemple, nous reconnaissons la notion de transférabilité des droits. Les réseaux d'entreprises se multipliant et la mobilité étant un élément structurant de l'organisation de la société, l'individualisation s'amplifie. L'articulation entre transférabilité des droits individuels, transparence collective et évaluation des compétences est donc essentielle. Les modèles scandinaves fonctionnent mieux car les systèmes de relations collectives y sont plus élaborés. La mobilité se fait ainsi dans l'acceptation de la transparence et de l'intervention des partenaires. Mais l'individualisation nécessite des garanties. C'est pourquoi les cadres de référence sont indispensables.

Par ailleurs, nous sommes confrontés au problème de l'apprentissage et du travail formels et non formels. Comment, dans ces conditions, évaluer les compétences ? La Commission travaille actuellement sur cette question primordiale. En effet, l'Europe doit mener une enquête sur le niveau d'évolution des systèmes de recherche et

d'enseignement supérieur. Pourtant, cette question ne concerne pas les populations non qualifiées, victimes de la mobilité. Nous confondons les débats. Les personnes non qualifiées vivent la formation comme une punition puisqu'elle intervient souvent dans une situation de grande fragilité. Il faut donc reconnaître le principe d'évaluation des compétences, en favorisant la reconnaissance des compétences acquises durant la vie professionnelle.

Ainsi, les employeurs et les syndicats irlandais ont recommandé d'offrir une chance de développement et de qualification aux salariés des commerces de détail. En effet, même dans des emplois fragiles et précaires, les perspectives d'évolution et la reconnaissance sont indispensables.

Frédéric TURLAN

En tant que partenaire social, qu'attendez-vous du cadre d'actions ?

Joël DECAILLON

Nous souhaitons une définition correcte des niveaux territoriaux. Par ailleurs, il est important de mettre en œuvre des actions incitatives puissantes, notamment dans le domaine de la recherche et de l'enseignement supérieur. Cependant, il faut également améliorer le cadre de la relation sociale et industrielle afin d'offrir des garanties aux salariés les moins qualifiés, notamment en matière de formation. Leurs compétences doivent être reconnues.

Frédéric TURLAN

Le CEEP, contrairement aux partenaires sociaux, a choisi la terminologie de « droit à la formation ».

Alain WOLF

Le CEEP est l'association européenne des entreprises à participation publique et des entreprises ayant des missions de service public. Il regroupe donc des partenaires sociaux et des employeurs. Le Secrétaire général du CEEP a signé la déclaration de l'OSI malgré l'utilisation de la terminologie « droit à la formation ». En effet, l'engagement de l'Observatoire correspond à nos aspirations. Cependant, il a accompagné sa signature d'une lettre explicative. Le terme de droit à la formation est vécu différemment selon les cultures européennes. Ainsi, il est probable que si nous avons demandé la validation de tous nos membres avant de signer, certains auraient refusé. Pourtant, la plupart des Etats européens reconnaissent le droit à la formation pour les salariés.

Le cadre d'actions, rédigé par les partenaires sociaux européens, n'est pas insignifiant. Cependant, il convient d'insister sur la responsabilité du salarié et de son management direct dans la gestion du développement de ses compétences et dans son employabilité à court ou moyen terme. Une certaine distance existe entre ces deux acteurs et leurs représentants européens. C'est pourquoi notre texte, aussi engagé soit-il, a peu d'impact direct sur l'entreprise, le territoire et l'environnement de travail.

Frédéric TURLAN

Votre cadre d'actions est-il suffisamment relayé au niveau national ?

Joël DECAILLON

Un rapport de la Commission, publié en octobre dernier, souligne le faible pourcentage de personnes formées tout au long de leur vie. En Europe, 20 % des jeunes ne sont pas qualifiés. Or, grâce à notre cadre d'actions, les initiatives se multiplient. Elles sont peut-être insuffisantes mais elles ont le mérite d'exister. L'effort à fournir pour atteindre les objectifs de Lisbonne est considérable. Or il ne repose pas seulement sur les partenaires sociaux. Chacun des acteurs joue un rôle important.

Jeanne SCHMITT

Les partenaires sociaux s'engagent aux côtés des institutions publiques. Les organisations nationales nous ont transmis des rapports dans lesquels transparaissent les efforts fournis par les entreprises, même petites. Les partenaires sociaux nationaux ne baissent pas les bras. Ils travaillent sur les aspects les plus problématiques de leur pays. Il faut être lucide sur les efforts à fournir mais aussi valoriser les réalisations passées et à venir.

Frédéric TURLAN

Les partenaires sociaux ont déjà fourni un effort important. Qu'en est-il de la Commission ?

Robert STRAUSS

Monsieur Kastrissianakis vous a présenté, ce matin, la stratégie européenne pour l'emploi. Je ne vais donc pas revenir sur l'investissement dans le capital humain et l'importance de la formation tout au long de la vie. En introduisant cette table ronde, Monsieur Trentin a insisté sur l'importance de tenir compte des différents groupes de travailleurs. On parle souvent des jeunes mais on oublie parfois les salariés plus âgés. Ils participent peu aux programmes de formation alors qu'ils en ont davantage besoin. En effet, étant donné les problèmes démographiques auxquels nous sommes confrontés, nous ferons de plus en plus appel à eux. Les entreprises devraient donc les considérer davantage.

Frédéric TURLAN

Comment pourrait-on améliorer le travail de la Commission ? Seriez-vous prêt à instaurer des sanctions, comme le suggérait Bruno Trentin ?

Bruno TRENTIN

Je ne souhaite pas instaurer un état policier. Il me semble cependant que, lorsque l'Etat octroie des financements publics ou des exonérations fiscales pour encourager l'emploi et la formation, les entreprises doivent respecter leurs engagements. Dans le cas contraire, elles doivent être sanctionnées.

Robert STRAUSS

Nous ne sommes pas sur le point d'annoncer un système de sanctions ou de pénalités. De plus, je vous rappelle que la MOC, que vous qualifiez d'approche « molle », a permis d'importants progrès en matière d'employabilité. Si les Etats membres et les partenaires sociaux y participent activement, elle est efficace.

Le rôle de la Commission est essentiellement d'encourager les Etats membres à approuver et appliquer les accords. Elle voudrait améliorer le système d'apprentissage mutuel et d'échanges de bonnes pratiques. Nous pourrions, par exemple, apprendre des expériences scandinaves, si nous les connaissions mieux. Des systèmes d'échanges d'expériences et d'appréciations par les pairs existent déjà. En parallèle, la Commission consacre les ressources nécessaires pour inciter les Etats membres à apprendre les uns des autres.

Frédéric TURLAN

Quelle démarche le BIT suit-il en matière de formation tout au long de la vie ?

Christian JOUSSEIN

La formation tout au long de la vie est une des préoccupations du BIT. Notre dernière convention concernant la valorisation des ressources humaines date de 1975. Elle incluait déjà le concept de formation tout au long de la vie. Cependant, nous la nommons sans lui donner de contenu.

La naissance du BIT date du traité de Versailles. Depuis 1919, il a reçu pour mission de concevoir et d'assurer le suivi des normes du travail. Ces dernières sont définies à partir de conventions et de recommandations. La convention est un texte relativement court définissant des principes tandis que la recommandation est un texte beaucoup plus long explicitant la convention.

Concernant la valorisation des ressources humaines, la convention de 1975 porte le numéro 142 et la recommandation jointe le numéro 150. Or les recommandations sont intimement liées aux conditions socio-économiques de l'époque. Evidemment, depuis trente ans, ces dernières ont énormément évolué, d'où la nécessité de mettre à jour la recommandation. Ce processus est extrêmement long. De plus, il n'est pas le fait du BIT mais de la Conférence internationale du Travail qui regroupe chaque année, au mois de juin, les mandants tripartites du BIT, c'est-à-dire les représentants de l'Etat, des organisations patronales et des travailleurs. Ces trois entités participent à la rédaction conjointe des conventions et des recommandations. Pour les adopter, la majorité des deux tiers est nécessaire.

Nous travaillons donc actuellement à la rédaction de la nouvelle recommandation. Je ne suis, bien sûr, pas autorisé à vous faire part de sa teneur. Cependant, je peux vous en révéler les grandes lignes. La recommandation donnera un contenu au concept d'éducation et de formation tout au long de la vie, en mettant l'accent sur l'employabilité. Notre définition de la formation tout au long de la vie sera très proche de celle proposée par Madame Barbaroux. Quant à la définition de l'employabilité, elle associera les notions d'adaptation et d'évolution, exposées par Monsieur Herzog.

Par ailleurs, la nouvelle recommandation liera la formation à l'emploi. Elle intégrera également de nouveaux publics cibles, en particulier les populations défavorisées ou vulnérables. Elle donnera une place extrêmement importante à de nouveaux acteurs : les partenaires sociaux, la société civile, le secteur productif privé et public et les promoteurs de formation. Elle définira enfin le rôle de chacun d'entre eux dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques de formation.

Jusqu'à présent, les recommandations du BIT considéraient que la formation menait au salariat. Désormais, nous intégrons l'emploi indépendant. La nouvelle recommandation consacre également les nouveaux modes d'acquisition des savoirs, en particulier la formation par alternance. Elle mettra l'accent sur deux nouveaux concepts : les nouvelles technologies en matière de formation, en particulier les formations à distance, et le partage du coût de formation entre l'Etat, les entreprises et les bénéficiaires.

Frédéric TURLAN

Découvrons maintenant les expériences d'entreprises agissant pour favoriser l'employabilité des travailleurs. Pour commencer, Marie-Claude Dejardin-Laloy va nous exposer le plan de recrutement de la RATP, dans les banlieues.

Marie-Claude DEJARDIN-LALOY

La RATP est une entreprise publique de réseaux intégrés, multimodale, avec quatre grands types de transports : le métro, le RER, le bus et le tramway. Nous sommes 42 000 salariés et nous enregistrons un flux et un volume de recrutement en opérateurs importants, dans les secteurs de l'exploitation et de la maintenance. En Ile-de-France, notre région de prédilection, nous recrutons annuellement 1 200 opérateurs. Ceci est un levier fort dans le cadre de la mise en place de notre politique contractuelle sociale, en matière d'employabilité et d'intégration durable de publics en difficulté. Notre entreprise est décentralisée et tente donc d'apporter une réponse appropriée aux territoires. Notre politique est donc également une politique de la ville. De plus, elle est co-construite et co-partagée avec nos partenaires sociaux. Elle se décline donc dans des accords collectifs d'entreprise, accompagnés tout au long de leur vie.

Dans les dispositifs d'insertion en alternance, nous avons accueilli 1 300 jeunes, depuis 1996. 76 % d'entre eux ont *in fine* été recrutés. Les jeunes sont suivis, individuellement, par des tuteurs formés en interne. Le jeune recruté est donc qualifié, diplômé et a obtenu un avis favorable de l'équipe tutorante.

Pour les publics en très grande difficulté, nous mettons en place des dispositifs d'insertion liés à l'emploi plutôt qu'à l'employabilité. On travaille alors à l'acquisition de compétences comportementales, transversales à toute entreprise. Depuis 1996, nous avons accueilli 3 300 jeunes. 48 % d'entre eux ont accédé à l'emploi, dont la moitié à l'interne. Dans ce type de dispositif, le jeune est en permanence tutoré par des personnalités issues du monde de l'entreprise ou de l'accompagnement social et personnel. Ainsi, tous les acteurs l'accompagnent dans le cadre du projet professionnel qu'il a choisi et mûri, aussi bien professionnellement que personnellement. Au terme de la formation, les jeunes peuvent choisir une autre entreprise que la RATP.

Les différents dispositifs sont complétés par des bilans de compétences et des modules

formatifs, réalisés et mis en place par des experts du champ, sur le territoire. A terme, les jeunes intègrent durablement notre entreprise ou une autre société. Par exemple, l'année dernière, nous avons travaillé avec La Poste afin de permettre à des personnes en lien de subordination avec la RATP d'intégrer une formation en alternance pour devenir facteur.

Frédéric TURLAN

Avec qui travaillez-vous, sur le territoire ?

Marie-Claude DEJARDIN-LALOY

La RATP a mis en place, dans les départements, des agences de développement territorial. Sept sont implantées en Ile-de-France. Parallèlement, nous travaillons avec les PAIO, les missions locales, le secteur associatif, les professionnels de la personne, de la santé, du logement, de la justice... En bref, nous travaillons avec tous les experts territoriaux.

Frédéric TURLAN

Hervé L'Huillier va maintenant nous présenter les résultats d'une enquête menée au sein du groupe Total.

Hervé L'HUILLIER

Pour la première fois, nous avons utilisé les résultats de notre baromètre interne et nos outils de mesure de la performance sociale pour comprendre les effets de la formation et de la mobilité. En effet, l'employabilité, synonyme de recherche de l'excellence professionnelle, en résulte.

Dans le groupe Total, les femmes représentent 26 % de l'effectif et bénéficient de 21 % des jours de formation. De même, les cadres représentent 23 % des effectifs et bénéficient de 22 % des jours de formation annuels. La discrimination entre les hommes et les femmes, et les cadres et les non-cadres, n'est donc pas significative.

Le nombre moyen de jours de formation traditionnelle, par salarié, dans le monde entier, s'élève à 4,4.

L'âge est un critère objectif pour l'attribution de la formation. 45 à 50 % des salariés ont participé à une formation dans les douze mois, y compris les personnes âgées de plus de 60 ans.

En Afrique, 10 jours de formation sont alloués, par salarié et par an. En Amérique, 3,4 jours de formation sont octroyés, l'Amérique du Sud en étant la principale bénéficiaire. En Asie, on enregistre 4,4 jours, en Europe, 4,2 et en France, 3,8.

Ces formations classiques sont accompagnées, dans les unités appropriées, de compagnonnage. Cet instrument de formation joue un rôle très important dans nos métiers. Nous nous inscrivons ainsi dans une économie de la connaissance tout en demeurant dans une logique industrielle. Dans certains établissements, deux jours par an et par salarié sont alloués au compagnonnage. Cependant, ces chiffres ne prennent pas en compte la formation « complémentaire » des cadres de haut niveau : participation à des séminaires ou des congrès, *knowledge sharing*...

65 %, en moyenne, des salariés ont participé à une formation, l'an dernier. Cette moyenne est inférieure pour les catégories les plus basses (employés et ouvriers) et les managers. La formation technique prédomine. Elle représente 55 % des formations dispensées. La sécurité et les enseignements managériaux et comportementaux (éthique, développement durable, santé) prennent une place importante.

10 300 salariés ont répondu aux questions de notre baromètre interne, entre novembre et décembre derniers. On note que la formation s'adresse davantage aux salariés ayant peu d'ancienneté dans leur poste. Il s'agit alors d'une formation préalable ou postérieure à la mobilité. Dans les deux cas, elle a contribué au développement personnel.

Pour certains métiers du Groupe, la formation est importante quand l'ancienneté est faible (achats, vente, forage, informatique, logistique, raffinage, production, RH, qualité et sécurité, stratégie). Il s'agit alors de métiers essentiels et opératoires pour le Groupe ou de métiers recrutant dans d'autres départements (inspection, qualité, RH). La formation est alors importante lors de la prise de poste.

Pour les métiers de la qualité, de l'environnement, de la sécurité, de l'hygiène, de la vente, de l'inspection et des RH, la formation est conséquente quelle que soit l'ancienneté dans le poste. Ce sont souvent des métiers en perpétuelle évolution. L'Entreprise doit donc organiser l'entretien, à un haut niveau, des salariés. Il peut aussi s'agir de métiers répondant à des efforts spécifiques de l'Entreprise. La sécurité en est un bon exemple. Enfin, les changements d'outils ou de normes peuvent expliquer cet état de fait.

Pour les achats, la vente, les géosciences, le juridique, l'assurance, la comptabilité et le management, la formation est significative alors que l'ancienneté dans le poste est forte. Ces métiers nécessitent une remise à niveau périodique.

En connaissant la façon dont elle construit la performance à partir des compétences, l'Entreprise peut piloter l'employabilité de ses collaborateurs. Selon notre baromètre interne, 85 % des salariés considèrent que la formation leur a été utile et a développé leurs compétences. Cette appréciation est d'autant moins vérifiée que les salariés sont depuis longtemps dans leur poste, sauf pour les ouvriers et les employés ayant plus de sept ans d'ancienneté. Parallèlement, 70 % des salariés considèrent que leurs compétences sont pleinement utilisées dans leur poste actuel. Pour les ingénieurs et cadres, cette perception s'améliore avec l'ancienneté.

Les réactions des salariés sont donc diverses.

- Mieux je suis formé et employé, plus je me sens conforté dans mon métier, meilleur m'apparaît mon avenir dans le Groupe. J'ai donc développé ma mobilité et mon employabilité.
- En étant formé utilement, je construis mon avenir dans le Groupe.
- La formation technique m'est plus utile.
- Par des formations plus transverses, j'élargis mon champ d'action et je partage la culture du Groupe. J'augmente ainsi mes chances de mobilité.
- Mieux je suis formé, meilleures m'apparaissent les performances de mon unité.

Une convergence existe donc entre l'intérêt du salarié et l'intérêt de l'Entreprise. Le salarié doit cependant prendre en main son propre avenir.

Pour conclure, il me semble primordial que les entreprises s'équipent d'outils de pilotage des investissements dans le capital humain.

Frédéric TURLAN

J'aimerais que Jean-Claude Gaudriot nous parle de son expérience en matière de réindustrialisation.

Jean-Claude GAUDRIOT

Les sociétés, même prospères, peuvent être amenées, eu égard au contexte mondial, à conduire des restructurations et à fermer des sites pour lesquels le marché n'existe plus. Les entreprises doivent alors faire preuve de transparence avec l'ensemble de leurs partenaires – le personnel, leurs représentants et l'ensemble des collectivités – afin d'anticiper ces phénomènes.

Solvay a dû, dans divers pays européens, conduire des plans de fermetures de sites. Aussitôt qu'un de nos sites était menacé, nous nous rapprochions des collectivités pour créer, autour de l'usine, des parcs industriels. Puis, au fur et à mesure que nous rencontrions et favorisions l'implantation d'entrepreneurs, nous mettions en place, en toute transparence avec nos partenaires sociaux, des plans de formation adaptés qui permettraient, à terme, de sauvegarder un maximum d'emplois. Cette démarche est un exemple d'intégration de la formation dans une politique de réactivation du tissu industriel dont nous ne serons plus les acteurs principaux.

Le groupe dans lequel je travaille est une entreprise chimique et pharmaceutique familiale, employant 32 000 personnes. Le Directeur des Ressources Humaines de Schneider Electric disait, ce matin, qu'il est très difficile de prouver que l'on mène une politique de formation. Je pense qu'afficher sa politique est, en soi, indispensable. C'est pourquoi, au-delà des moyens alloués à la formation, nous revendiquons notre politique. La formation tout au long de la vie est une responsabilité conjointe du personnel et du management et nous le faisons savoir.

Pour mettre en œuvre notre politique, nous avons créé un programme de management partagé entre les salariés et le management. Ce dernier a pour mission principale de développer le professionnalisme de ses collaborateurs avec davantage de résultats, davantage de plaisir et moins de stress. Ce programme est accompagné de formations dispensées aux managers et aux managés.

Dans le cadre de la politique d'un groupe, l'important est de donner des moyens aux salariés d'évoluer. Or, pour ce faire, la formation et le dialogue sont souvent essentiels. De bonnes relations internes, quelques connaissances de base et une initiation à la gestion de carrière sont suffisantes. Elles doivent cependant être appuyées par la hiérarchie, dans le cadre des processus d'évaluation. Ainsi, l'ensemble de nos personnels, en France, bénéficie d'une aide au développement personnel, en collaboration avec la hiérarchie et le management. Nos plans de formation glissants sont actualisés chaque année, selon les aspirations du salarié et l'avis de sa hiérarchie. Cette approche suppose de mener des entretiens courageux et objectifs afin de définir les compétences actuelles de chacun, ses insuffisances et le décalage entre ses vœux et ses capacités.

Frédéric TURLAN

Je cède la parole à Piotr Pszczolkowski, notre grand témoin.

Piotr PSZCZOLKOWSKI

La Pologne est un grand pays regroupant 38 millions d'habitants. De grandes différences de niveau d'instruction subsistent entre les villes et les campagnes. Dans de nombreuses régions, la majorité des habitants n'ont pas étudié au-delà de l'école primaire. Ils n'ont donc été scolarisés que huit ans. Par ailleurs, la Pologne enregistre un des taux de chômage les plus élevés en Europe, soit 18 %.

Selon nos études, il est plus facile, pour les Polonais, de poursuivre une formation lorsqu'ils ont déjà un travail. Ils sont alors plus motivés et sont, bien sûr, financés par les sociétés. Dans les années 90, des transformations ont débuté. Le système de l'enseignement a changé. Auparavant, l'organisation et le financement de l'enseignement étaient du devoir de l'Etat. Le niveau de l'enseignement et le système scolaire dépendaient du gouvernement. Aujourd'hui, les pouvoirs publics élaborent des stratégies et vérifient la qualité de l'enseignement. Mais, pour rattraper les normes européennes, des services complémentaires se sont développés, entre 1993 et 1996.

De 1990 à 2002, la Pologne a participé à de nombreux projets internationaux tels qu'Improve, Move ou Phare. Vous trouverez les résultats de ces actions dans le rapport annuel de l'Observatoire polonais, intitulé Modernisation de la formation professionnelle et de la formation pour adultes en Pologne. Cette publication a été préparée, en 2002, par l'université de Stockholm pour le Ministère de la Formation et de l'Education polonais. Sur la base de ce document, le gouvernement polonais a mis en œuvre une politique de formation. Les actions se dérouleront pendant les sept années à venir. L'idée clé est de mettre en place de nouveaux modes d'apprentissage, tels que la téléformation.

Actuellement, la formation pour adultes est délivrée par les écoles, les universités, des centres privés ou publics, des ONG, des fondations, des associations, des sociétés spécialisées et des syndicats. La formation continue devrait concerner 90 % des adultes polonais. Nous avons donc de nombreux efforts à fournir pour rattraper les autres pays européens, dont la moyenne ne dépasse pas 31 %. La plupart des Polonais choisissent des formations en langues car ils espèrent ainsi trouver de meilleurs emplois, dans d'autres pays. 90 % suivent des formations en matière de santé et de sécurité. L'enseignement des adultes est financé par le gouvernement, les collectivités locales, des fonds internationaux tels que la Banque mondiale, les entreprises et les salariés.

Solidarnosc propose le meilleur système de formation en Pologne. Tous les ans, nous formons environ 10 000 personnes. Nous coopérons avec d'autres partenaires sociaux afin d'améliorer nos méthodes d'enseignement. Nous essayons ainsi d'ouvrir la formation au plus grand nombre. En effet, si nous donnons aux travailleurs la possibilité de se former, ils pourront améliorer leurs compétences professionnelles, trouver un meilleur emploi et améliorer leurs conditions de vie.

Jean KASPAR

Vice-Président de l'OSI



Selon la formule de Bruno Trentin, cette journée a été davantage un échange sur des volontés plus que sur des certitudes. Nous avons pu constater que les interlocuteurs politiques, syndicaux, chefs d'entreprises et représentants de la société civile ont été capables d'éviter la langue de bois. Ils ont même parfois reconnu leurs doutes et leurs lacunes. En effet, il est important de souligner que nous n'avons pas toujours de réponses. Il nous faut continuer à approfondir nos réflexions. Cette journée a également été marquée par le courage et la lucidité. Nous avons ainsi reconnu que les efforts fournis par les politiques, les entreprises, la société civile ou l'Union européenne restent notoirement insuffisants, compte tenu de l'ampleur des enjeux. Je voudrais mettre l'accent sur trois idées forces qui ont été mises en évidence par vos interventions.

1. L'éducation et la formation tout au long de la vie est au centre d'un triple enjeu : économique, social et démocratique

- Economique car elle peut contribuer à stimuler la croissance, à favoriser l'investissement et la recherche et donc à améliorer l'emploi.
- Social car elle favorise la cohésion sociale, permet de lutter contre l'exclusion, contribue à l'épanouissement des personnes et donc à leur intégration dans une société de plus en plus complexe.
- Démocratique car elle contribue au recul de l'obscurantisme qui, très souvent, fait le lit de la violence, des extrémismes et de toutes les formes d'intégrisme.

2. Il nous faut promouvoir des stratégies de partenariat multiforme

La problématique de l'éducation et de la formation tout au long de la vie est au centre d'un constat à la fois douloureux et motivant. Aucun acteur isolé n'a les réponses pour relever ces défis, ni l'Etat, ni les entreprises, ni les organisations politiques et syndicales.

Nous avons besoin de stratégies de partenariat et de coopération permettant de transcender nos différences de logiques pour répondre avec pertinence aux problèmes auxquels nous sommes confrontés concernant le développement d'une société de la connaissance.

3. Nous devons imaginer des modalités permettant un accès à la formation plus égalitaire

De grandes inégalités existent en matière d'accès à la formation. Les entreprises de très grande taille font des efforts incontestables même s'ils sont encore insuffisants. Mais quelle est la situation des salariés des petites et très petites entreprises qui font la réalité de nos sociétés européennes et constituent un gisement d'emploi considérable ? Les entreprises, la société, la politique mais aussi les organisations syndicales doivent construire des stratégies tenant compte de cette réalité.

Passer des intentions aux actes

Ce matin, les travaux de la table ronde nous ont incontestablement fait prendre conscience de la nécessité de passer des intentions aux actes. Des actions ont été engagées mais des interrogations demeurent. Comment mieux intégrer les difficultés de certaines catégories ? Comment développer des formes de tutorat pour permettre aux salariés âgés de transmettre leurs compétences aux plus jeunes ? Comment valider les acquis ? Sans oublier les nécessaires efforts d'alphabétisation.

Par ailleurs, comme le disait Philippe Herzog, la formation tout au long de la vie nécessite des changements culturels. Le responsable d'entreprise doit réussir, dans un monde de plus en plus difficile, à articuler l'économique, le social, le culturel. Le syndicaliste doit entrer dans un processus de propositions au-delà de la contestation. Les individus doivent comprendre que le droit à l'éducation et à la formation nécessite certes un effort des entreprises et de la société tout entière, mais aussi de leur part. L'implication des personnes dans le processus et l'appel à la responsabilité de chacun est essentiel.

Le représentant de l'UDGB soulignait que la loi ne suffisait pas. En effet, une loi ou un texte contractuel n'a de sens que si l'ensemble des partenaires est décidé à le faire vivre. De même, nous devons réfléchir à la dimension d'un espace complètement transformé. Notre espace est désormais le monde. Nous devons l'intégrer mais aussi essayer de le modeler afin qu'il corresponde à ce que nous attendons, c'est-à-dire un monde plus juste et plus fraternel. Or les entreprises, les Etats, les associations et les organisations syndicales sont toutes garantes de cette évolution.

La personne prend une place croissante dans les processus de formation. Aujourd'hui a été posée une singulière question : comment lier droit et devoir ? Il ne s'agit pas simplement de créer de nouveaux droits, processus normal d'une société en développement. La reconnaissance de la dignité humaine implique également de prendre en compte qu'il n'existe pas de droit sans devoir. Si nous voulons créer une société d'hommes et de femmes de plus en plus responsables, nous ne pouvons pas éluder ce débat.

Ce matin, nous avons donc vu émerger une Europe de l'action, une Europe citoyenne qui se donne les moyens de passer des intentions aux actes.

L'employabilité : une triple exigence

Cet après-midi, la table ronde a mis l'accent sur la nécessité de réfléchir à une employabilité répondant à une triple exigence : la prise en compte des aspirations des personnes, des besoins des entreprises et des exigences de la société.

La problématique de l'employabilité doit donc être discutée et débattue sous la forme d'un multi-partenariat. Les partenaires traditionnels des problématiques sociales ne suffisent plus pour répondre à ces questions. Notre capacité d'analyse prospective, concernant l'évolution des métiers, doit progresser pour anticiper les besoins. La mobilité doit devenir un progrès pour les entreprises, l'économie et les salariés. L'entreprise a besoin d'instruments de connaissance de la réalité pour mieux piloter les évolutions nécessaires, en matière de formation.

Bruno Trentin a beaucoup insisté sur les difficultés structurelles et culturelles à surmonter pour développer le droit à la formation. Le témoignage de la RATP nous a démontré l'importance du territoire dans la problématique de l'employabilité. Il permet de donner corps aux processus de formation et d'accès à la qualification.

De même, le rôle du tutorat est primordial. Les entreprises doivent ainsi engager un processus permettant l'émergence de cette forme de responsabilité et une politique de formation des tuteurs. En effet, on peut être très compétent, sur le plan professionnel, mais ne pas savoir transmettre ses connaissances. On doit revaloriser cette fonction dans l'entreprise. Ainsi, les employés qualifiés pourront se repositionner professionnellement et transmettre leur savoir. C'est la seule façon de faire vivre le tutorat.

Par ailleurs, la formation peut être une réponse pour anticiper les restructurations et aider les personnes licenciées à mieux vivre ce drame.

Enfin, l'Europe doit apporter une attention particulière aux efforts des pays du bassin méditerranéen, et en particulier au Maghreb. L'élargissement de l'Union économique représente une formidable chance mais aussi un important devoir de solidarité.

Cette synthèse ne traduit pas la richesse de nos débats mais un compte-rendu de nos travaux sera rédigé. Au terme de mon intervention, je voudrais vous remercier de votre action, de vos réflexions et de votre contribution à ce formidable défi que constitue, pour l'Europe, le droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie. Votre participation démontre, à l'évidence, que l'Europe citoyenne est en marche. Je cède maintenant la parole à Gérard Mestrallet, Président-Directeur Général du groupe Suez pour conclure cette journée. Je voudrais auparavant vous remercier, Cher Gérard, pour l'appui constant que vous avez apporté au développement et à la mise en œuvre des objectifs de l'Observatoire Social International. Vous avez démontré ainsi, avec le soutien d'autres entreprises et d'autres acteurs, l'intérêt que vous portez à la création de lieux où des partenaires, venant d'horizons très différents, dépassent leurs logiques organisationnelles pour tenter de construire les réponses qui aideront nos sociétés à relever les défis économiques mais aussi sociaux, culturels et démocratiques. Ces lieux nous permettent de faire en sorte que notre monde progresse en humanité.

Gérard MESTRALLET

Président-directeur Général de Suez



Merci de me donner le redoutable honneur de clore cette journée qui a été particulièrement dense et riche. Vous me pardonnerez si je reviens sur des idées qui ont été largement débattues aujourd'hui. Mikhaïl Gorbatchev, lors du dernier symposium de l'Observatoire, nous avait rappelé que, pour Marx, la répétition fait naître la loi. Vous me permettez, tout d'abord, de féliciter les organisateurs de ce symposium et les orateurs pour la qualité des débats que vous avez eus aujourd'hui. Cette journée a été un succès. Elle a rassemblé, comme le veut l'Observatoire, des personnalités d'horizons très différents autour d'une même conviction et d'un même engagement. Des acteurs de sensibilités différentes se sont réunis pour essayer de faire avancer un sujet d'un enjeu social majeur. Jean Kaspar a fait, avec conviction et talent, la synthèse de votre journée. Je crois que vous avez effectivement soulevé beaucoup de questions. Echange de volontés plus que de certitudes, j'apporterai aussi un peu de volonté et de conviction mais effectivement peu de certitudes.

I. La mondialisation sociale, culturelle et éthique

Il y a quatre ans, à Rome, nous avons organisé le premier symposium de l'OSI afin d'ouvrir un véritable débat avec des entreprises, des syndicats, des personnalités de la société civile, des pouvoirs publics et des élus et réfléchir aux conséquences sociales de la mondialisation. Nous avons, à l'époque, clairement affirmé notre ambition de ne plus aborder la mondialisation uniquement en termes d'échanges économiques et financiers mais aussi d'y intégrer des exigences sociales, culturelles et éthiques. Le développement des marchés, l'intensification des échanges internationaux, le développement technologique ne peuvent pas, seuls, apporter des réponses aux enjeux soulevés par la mondialisation.

C'est désormais un lieu commun de rappeler que la mondialisation est devenue une donnée essentielle de notre environnement, de la compréhension des grands bouleversements subis par nos sociétés ainsi que de nos modes de vie et de pensée. Nous vivons, à l'échelle du monde, un mouvement sans précédent de transformation, d'uniformisation et, au plan local, une montée des contestations, des aspirations et des inquiétudes individuelles. Jacques Delors soulignait que ce mouvement de globalisation

appelait une réflexion d'ensemble pour tenter de concilier une série d'oppositions, voire de contradictions, entre le global et le local, le singulier et l'universel, la tradition et la modernité, la compétition et le souci de l'égalité. Le risque majeur était de voir la fracture entre les pays riches et les pays pauvres se creuser, mais aussi, au sein de nos propres sociétés industrielles, de voir se créer une rupture entre une minorité capable d'évoluer à l'aise dans ce monde nouveau et une majorité qui se sentirait ballottée par les événements et impuissante à peser sur le destin collectif. Ces risques se vérifient aujourd'hui.

Le risque est non seulement celui d'un désenchantement du « narcissisme des petites différences », pour reprendre la formule de Freud, mais plus fondamentalement celui d'une véritable fracture. Il nous faut donc essayer de concilier une compétition qui stimule, une coopération qui renforce et une solidarité qui réunit. Il s'agit de développer non pas une liberté formelle mais une « liberté de capacité », pour reprendre l'expression de Raymond Aron. C'est un des thèmes majeurs de l'OSI. Je me réjouis que l'Observatoire, sous la conduite de Dominique Fortin, soit devenu, au fil des années, une association ouverte réunissant désormais près de 100 partenaires internationaux issus du monde de l'entreprise, des grandes institutions, des organisations syndicales, des acteurs de la vie publique, de la société civile, des fondations et des associations de terrain. Plus qu'un lieu de réflexion, c'est devenu un véritable laboratoire d'idées, d'initiatives, une force de propositions.

II. La formation tout au long de la vie, une priorité

Dominique Fortin le disait en ouvrant cette journée, tenir ces travaux au Parlement européen est un symbole très fort. Les institutions européennes ont fait, avec l'UNESCO, du thème de nos débats une de leurs priorités. Pour citer Jacques Delors, c'est une « utopie nécessaire ». A Marrakech, il y a deux ans, l'Observatoire, avec une vingtaine de partenaires de premier plan dont Suez, s'était engagé pour un droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie. Cet engagement avait été signé par neuf groupes internationaux, quatre syndicats, des associations et des parlementaires européens. C'est une fierté, pour nous, d'avoir été dans le premier wagon d'un train qui est parti, ira loin et avance vite.

Cet engagement et sa mise en œuvre sont le fruit d'un travail collectif d'acteurs internationaux, venus d'horizons différents. Nous partageons tous la conviction que la lutte contre les inégalités et l'exclusion et le renforcement de la cohésion sociale sont des objectifs prioritaires pour promouvoir un progrès économique et social durable. La recherche et la formation en sont des thèmes majeurs. Nous voyons bien qu'en France, actuellement, le débat prend une acuité particulière. Les débats sur la désindustrialisation, la compétitivité des territoires, la spécialisation internationale du commerce et la cohésion sociale sont intimement liés.

Ce sont des débats que l'on retrouve au sein de l'European Round Table, depuis quelques années. Avec mes collègues industriels, nous avons rencontré, régulièrement, un certain nombre de grands chefs d'Etat européens : Tony Blair, Gerhard Schröder, José Maria Aznar ou Jacques Chirac. Ils y sont tous réceptifs aujourd'hui. Les rapports de l'UNESCO et de l'Europe ont également souligné la nécessité de mieux comprendre le

monde, d'assurer à chacun davantage d'autonomie, de faire face aux mutations, de mieux vivre ensemble et de promouvoir un véritable espace européen. Comment favoriser la concrétisation de cette ambition et dépasser le stade des déclarations d'intention ? Comment passer du discours aux actes ?

III. Des engagements forts

Je voudrais mentionner les travaux parallèles de l'Institut Montaigne, qui soulignent la nécessité de passer d'une conception minimale de la formation à une conception managériale et stratégique de la gestion des hommes. Nous avons, au sein de l'Institut Montaigne, tracé quelques pistes concrètes qui, d'ailleurs, rejoignent celles de l'OSI :

- jeter des passerelles entre formations initiales, formations professionnelles et formations permanentes pour favoriser les complémentarités ;
- instaurer pour chaque salarié un droit à une période de formation, dans le cadre de sa vie professionnelle ;
- proposer des procédures plus souples permettant la reconnaissance et la validation des acquis professionnels ;
- favoriser l'employabilité et la mobilité ;
- recourir à des formules de discriminations positives pour les populations les plus vulnérables ;
- utiliser les potentialités ouvertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- assurer l'adéquation entre les efforts de formation et les perspectives d'évolution ;
- élargir les espaces de formation en alternance.

L'Observatoire a, de son côté, formulé des propositions concrètes, adaptées à chaque contexte de l'entreprise. Il a aussi défini et répertorié, et c'est l'un de ses apports majeurs, une série d'indicateurs sociaux capables de mesurer l'impact et le retour sur investissement d'une politique de formation d'entreprise dans son environnement territorial, économique et social.

Au sein de Suez, j'ai souhaité mettre en œuvre des principes forts et quelques initiatives concrètes. Il s'agit tout d'abord de la généralisation d'un passeport formation et, ensuite, du développement du tutorat avec une formation du tuteur adaptée. Celui-ci doit avoir la qualification professionnelle qu'on lui demande de transmettre et il doit être formé à la transmission du savoir. De plus, il doit être doté de qualités personnelles, être généreux et avoir véritablement envie de faire réussir son protégé. Le troisième point que nous mettons en œuvre est le renfort de l'alphabétisation. Dans le cadre de l'Instance européenne de dialogue, nous avons doté Suez d'un document l'engageant sur des principes partagés avec nos partenaires sociaux, en matière de formation. Nous avons la conviction que ces engagements sont utiles à l'entreprise, malgré la difficulté des temps. Ce code de conduite est mis en œuvre progressivement, dans chaque branche du groupe, en fonction des moyens adaptés à chaque métier et des contextes réglementaires nationaux des pays d'implantation. Notre groupe est né au XIX^{ème} siècle

d'une vision saint-simonienne du monde mais aussi d'une utopie. Je crois que, par nos implantations et nos métiers de service et d'utilité publics, nous avons conscience de la responsabilité qui est la nôtre dans la lutte contre les inégalités et les exclusions et la nécessité d'apporter des réponses adaptées aux enjeux majeurs. C'est un début, certes bien modeste, mais existant.

Face à ces enjeux, l'éducation et la formation sont des réponses. Elles sont une composante importante de la performance économique et permettent de répondre aux problématiques de nos propres clients, que ce soient des collectivités territoriales, des industriels ou des particuliers. Fondamentalement, nous croyons que le droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie est excellent pour l'individu, la collectivité, l'emploi, l'Europe et l'entreprise. Sur ce thème, l'Observatoire s'est fixé quatre objectifs : rechercher de nouvelles formes de partenariats et de mutualisation ; favoriser les dispositifs de tutorat dans les entreprises ; faire de l'éducation et de la formation un véritable processus de coresponsabilité avec les acteurs concernés ; faire de ces orientations un enjeu prioritaire. Nous nous rejoignons sur ces quatre objectifs. Nous sommes placés aujourd'hui dans une ambition sociale européenne commune. J'ai la conviction que cette « utopie nécessaire » est une clé d'entrée dans le XXI^{ème} siècle. Elle plaide pour une plus grande capacité d'autonomie qui va avec le renforcement de la responsabilité personnelle et s'inscrit dans le destin collectif de l'Europe.

Pour conclure et reprendre la belle formule de Jean Monnet, j'espère que nous aurons dessiné aujourd'hui quelques éléments de l'organisation du monde de demain, au moins de l'Europe de demain. Mais que le chemin est long !

Dominique FORTIN

Je tiens à remercier le Président Gérard Mestrallet et à vous remercier pour votre présence et votre active participation. Nous avons eu un questionnement multiculturel particulièrement riche mais inabouti quant aux réponses, nous en convenons. Mais l'essentiel n'était-il pas de partager nos bonnes pratiques et d'affirmer notre volonté commune, au-delà de nos différences culturelles et de nos positionnements sociaux ? Si nous avons fait aujourd'hui un petit pas pour l'Europe de la connaissance, nous vous le devons et l'OSI est fier d'y avoir contribué.

L I S T E D E S P A R T I C I P A N T S

ALEGRE Jean	Conseiller justice	REPRESENTATION PERMANENTE DE LA FRANCE
ANDRIEU Pierre	Consultant	GERIS
AQALLAL Abdelhak	Directeur Général Adjoint RH & Relations Institutionnelles	LYDEC
ARGYRIS Peroulakis	DG EMPL - C1	COMMISSION EUROPEENNE
ARPA CAMOS Immaculada	Administrateur Principal	COMMISSION EUROPEENNE
BAIXAULI TAMARIT Paz	Responsable du Département Education et Formation	DELEGATION DE LA COMMUNAUTE DE VALENCE A BRUXELLES
BARBAROUX Catherine	Déléguée Générale à l'Emploi et à la Formation	MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES DU TRAVAIL ET DE LA SOLIDARITE
BARTHELEMY Frédérique	Assistante	PARLEMENT EUROPEEN
BETANT Alain	Directeur de Projets	FRANCE TELECOM
BETTICHE Samy	Chargé de Mission	ASSOCIATION DES CCI Paris Ile de France
BLAES Sylvain	Attaché Parlementaire	CEA
BONSCH Eric	Délégué Régional	COMITE REGIONAL DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE
BOULANGER José	Secrétaire Adjoint IED	ELECTRABEL
BOULTE Patrick	Président	FORUM INVESTISSEMENT RESPONSABLE
CAL Luigi	Directeur du Département Europe et International	CISL
CALMELS Evelyne	DRH Siège et Conseil en Droit Social Groupe	SUEZ
CAMPANELLI Vittorio	Ancien Fonctionnaire Commission Européenne	DG EMPLOI
CANO Isabel	Responsable Bureau Bruxelles	UGT Espagne
CAPONE Silvio	Délégué	BANCA D'ITALIA
CASULA Giorgio	Membre du Comité Consultatif pour la Formation Professionnelle de la Commission Européenne	CGTP-IN
CHARPENTIER François	Journaliste	GROUPE LIAISONS
CIBRON Gilles	Directeur	B.P.I.
COMPAIN Rachel	Responsable Développement Social	SITA France
COUILLARD Christophe	Assistant Confédéral	CGT-FO
COULON Pierre-Jean	Vice Président	CFTC EUROPE ENERGIE
D'ALELIO Claude		GROUPE EUROPE UEF

D'ALELIO Sonia		GRUPE EUROPE UEF
DAUMAS Cedric	Chargé de Mission	ILE DE FRANCE EUROPE
DE BRESSON Arnaud	Délégué Général	PARIS EUROPLACE
DECAILLON Joël	Secrétaire Confédéral	CES
DE DUONNI Giovanni	Représentant pour l'Union Européenne	BANCA DI ROMA
DEJARDIN-LALOY Marie-Claude	Chargée de Projet Insertion	RATP
DELALANDE Pierre	Assistant Bureau de Liaison de Bruxelles	FONDATION DE DUBLIN
DELLICOUR Guy	Directeur de la Communication	FABRICOM
DEMANGEAT Jean-Michel	Président Directeur Général	SOFRED
DERKUINE Olivier	Conseiller Economique	ACV-CSC
DE VITS Mia	Présidente	FGTB
DIACONESCU Ionna	Stagiaire - Etudiante	CONFRONTATIONS EUROPE
DUBOIS Lionel	Secrétaire Confédéral Formation Professionnelle	CFTC
ESCOUFLAIRE Jacques	Directeur à la Direction RH Groupe	SUEZ
FERRON André	Ingénieur	CONFRONTATIONS EUROPE
FISCHER Claude	Secrétaire Générale	CONFRONTATIONS EUROPE
FORTIN Dominique	Président	OSI
FUCHS Gérald	Stagiaire	BUREAU DE LIAISON DE LA VILLE DE VIENNE AUPRES DE L'UE
GAUDRIOT Jean-Claude	Directeur des Ressources Humaines	SOLVAY
GIORGETTI Gabriella	Coordinatrice du Secteur Education des Adultes au sein de la Direction Nationale	CGIL
GODEFROY Aurélie	Consultante	EURALIA/ECHR
GOSSET Gérard	Directeur des Ressources Humaines	CIMENTS FRANCAIS
GUEZOU Krystal	Assistante	JK CONSULTANT
GUILLEN Alain	Directeur des Politiques Sociales	LAFARGE
GUILLOIN Catherine	Chargée des Relations Presse	SUEZ
GUREVICH Sergio		AMNESTY INTERNATIONAL
HEIDEMANN Winfrid	Chef de l'Unité Qualifications	FONDATION UDGB HANS BOCKLER
HENRION Frédéric	Directeur du Développement Social	LDEF
HERMANGE Marie-Thérèse	Député Européen et Vice-Présidente de la Commission Emploi & Affaires Sociales	PARLEMENT EUROPEEN
HEROUT Olivier	Directeur des Ressources Humaines	FABRICOM
HERZOG Philippe	Député Européen Président de Confrontations Europe	PARLEMENT EUROPEEN

HORNER Sarah Jane	Chargée de Mission	SUEZ
HUILLIER Odile	Assistante	SUEZ
HULOT Marie-Pierre	Directeur à la Direction RH Groupe	SUEZ
HUMMELMAN Henk	Secrétaire Adjoint IED	SITA
IRIART Pierre	Maître de Conférences en Droit Privé	UNIVERSITE BORDEAUX IV
JANSSENS de VAREBEKE Marc	Directeur à la Direction RH Groupe	SUEZ
JOSHUA Jampol	Journaliste	TIMES
JOUSSEIN Christian	Expert Principal pour les Compétences et la Formation	BIT
JOUVEN Claude	Président de Jury et Administrateur	FONDATION HEC
JULIEN Emmanuel	Directeur Adjoint des Relations Sociales	MEDEF
KASPAR Jean	Consultant en Stratégies Sociales	JK CONSULTANT
KASTRISSIANAKIS Antonis	Directeur de l'Emploi et Politique de Coordination	FSE
KHANSARI Farbod	Chargé de Mission Europe	AVISE
LABANI Pierre-David	Journaliste	CONFRONTATIONS EUROPE
LAMOULER Anne	CEO	M-PV
LANG Bertrand	Directeur Master pratiques de l'anticipation	UNIVERSITE RENE DESCARTES PARIS 5
LARRIBAUD Bernard	Secrétaire de l'IED	ELYO MIDI OCEAN
LE DUFF Gwenaëlle	Chargée des Relations avec le Parlement Européen	CCI Paris/Ile de France
LECLERCQ Jacques-Noël	Responsable de la Commission Entreprises Amnesty International	AMNESTY INTERNATIONAL
LE GOUIS Brigitte	Vice-Présidente	CECIF
LE ROUX Philippe	Président Directeur Général	KEY PEOPLE
LHAYANI Nathalie	Assistante Parlementaire	CONFRONTATIONS EUROPE
L' HUILLIER Hervé	Responsable du Département Observation Sociale et Reporting	TOTAL
LETTMAYR Christian	Administrateur Principal	DG ENTERPRISE AO5
LINDNER Johannes	Membre du Personnel	SALZBURG OFFICE TO THE EU
LORIOT Jean-Claude	Directeur des Relations Sociales	FRANCE TELECOM
LUONG Stéphanie	Conseiller	CERCLE DE L'INDUSTRIE
MAISONNEUVE René	Directeur des Ressources Humaines France	THALES
MALGORZATA Budzunska Agata		OFFICE OF THE COMMITTEE FOR EUROPEAN INTEGRATION

MARX Bernard	Economiste	CONFRONTATIONS EUROPE
MATZNER Georg	Conseiller au Programme d'Education Supérieure	EUROPEAID CO-OPERATION OFFICE
MAURY Joseph	Chargé d'Affaires Européennes	LA POSTE
MESTRALLET Gérard	Président Directeur Général	SUEZ
MICHAELER Edith	Membre du Personnel	SALZBURG OFFICE TO THE EU
MICHEL Jean-Marie	Chargé de Missions Europe	CEMEA
MILLAT Jean-François	Consultant	PRAXIS INTERNATIONAL
MONTOBBIO Yves	Secrétaire du Comité de Groupe Suez	LDEF
MORIN Muriel	Directeur des Relations Sociales Groupe Vice-Présidente	SUEZ OSI
NAJDOSKI Vasilka	Assistante de Direction	CONFRONTATIONS EUROPE
NEE Géraldine	Chargée de Mission	EUROPE BRETAGNE
NGUYEN QUI Stéphanie	Responsable des Relations Sociales	ELYO
NIEUWLAND Jacques	Vice-Président RH et Administration	SUEZ - EGI
O'HARE Bronach	Avocat	OIA
OUASSOU Zine El-Abidine	Conseiller	MISSION DU ROYAUME DU MAROC AUPRES DES COMMUNAUTES EUROPEENNES
PARIS Jean-Jacques	Consultant	GROUPE ALPHA
PELLE Pierre	Directeur de Lycée	TEILHARD de CHARDIN
PERESSINI Ainhoa	Stagiaire	CENTRE BALEARS EUROPA
PETTENELLO Roberto	Responsable des Politiques U.E. de la Formation	CGIL NATIONALE
PEYRAT Philippe	Directeur des Relations Extérieures	SUEZ
PIAU Nicolas	Chargé de Mission	SUEZ
PICHENOT Evelyne	Présidente de la Délégation UE	CES
PILLIARD Jean-François	Directeur Général Ressources Humaines et Communication	SCHNEIDER ELECTRIC
POUSSIER Vincent	Directeur de la Formation Continue France	SCHNEIDER ELECTRIC INDUSTRIES
POYER Magali	Directeur des Ressources Humaines	PENAUILLE POLYSERVICES
PRUNZEL Régine	Directeur	HKV
PSZCZOLKOWSKI Piotr	Responsable du Département Formation	SOLIDARNOSC
RAVAZE DESPRES Micheline	Ancien Fonctionnaire	UNESCO
RAVAZE Bruno	Chargé de Mission	DGEMP/MINEFI

REGNAULT Régis	Conseiller Confédéral	CGT
REQUENA FERRANDO Jordi	Secrétaire Adjoint IED	AGBAR
RIDET Françoise	Responsable des Relations Sociales Européennes	FRANCE TELECOM
RODRIGUES Stéphane	Maître de Conférences Centre d'Education Permanente	UNIVERSITE PARIS I - SORBONNE
RUOLS René	Président	REALITES DU DIALOGUE SOCIAL
SAIDI Siham	Chargée de Mission Europe-International	MEDEF
SALANE Jean-Jacques	Président des Conseils de Surveillance des FCP France	LDEF
SCHMITT Jeanne	Conseillère Département Affaires Sociales	UNICE
SEQUEIRA CARVALHO José	Administrateur Principal	COMMISSION EUROPEENNE
SERAFIN Ursula	Journaliste	CONFRONTATIONS EUROPE
SERGE Hubert	Conseiller en Ressources Humaines	UNISYS CONSULTING
STRAUSS Robert	Chef d'Unité Stratégie d'Emploi	COMMISSION EUROPEENNE - DG5
STROBL Sylvie	Responsable Veille Stratégique	DELEGATION LORRAINE
TERRENOIRE Jacques	Directeur de Projets	BERNARD BRUNHES CONSULTANTS
TRENTIN Bruno	Député Européen	PARLEMENT EUROPEEN
TURLAN Frédéric	Rédacteur en Chef Adjoint	LIAISONS SOCIALES
VAN BILZEN Gérard	Chef de Service	EUROPEAID CO-OPERATION OFFICE
VANDAMME Myriam	Chercheure et Intervenante en Formation d'Adultes	UNIVERSITE DE GENEVE
Van INNIS Emmanuel	Directeur Général Adjoint en charge des RH du Groupe	SUEZ
VASSEL Mona	Déléguée Nationale Formation Professionnelle	CFE-CGC
VEGLIO Catherine	Rédactrice en Chef	CONFRONTATIONS EUROPE
VERMOT DESROCHES Gilles	Directeur Développement Durable	SCHNEIDER ELECTRIC
VILLENEUVE Laurence	Chargée de Mission	MEDIALEGAL
WADOUX Julia	Chargée de Mission	REIF
WLODARCZYCK Michel	Directeur	ACADEMIC FORUM DE STOCKHOLM
WOLF Elisabeth	Directrice	GROUPE ALPHA
WOLF Alain	Secrétaire Général Adjoint	CEEP
ZRIHEN Olga	Députée Européenne	PARLEMENT EUROPEEN
ZUPAN VAN EYK Jerica	Conseiller	MISSION OF THE REPUBLIC OF LOVENIA TO THE EU

En association avec

SVEZ

**CONFRONTATIONS
EUROPE**

**LIAISONS
SOCIALES
europe**

et le concours de :



OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL