



## CHANGEMENT DÉMOGRAPHIQUE, GESTION DES ÂGES ET COMPÉTENCES À LA LUMIÈRE DES DÉFIS DU SECTEUR GAZIER EUROPÉEN

### - RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE -

#### Introduction

L'âge moyen des citoyens européens ne cesse d'augmenter. Résultat : il y aura de moins en moins de personnes en âge de travailler dans les prochaines années pour prendre en charge le nombre croissant de retraités. Ce constat a des implications directes sur le marché du travail européen, la pénurie de main d'œuvre destinée à occuper les postes laissés vacants par les départs à la retraite étant inévitable. Il en résultera un ralentissement de la croissance et de la compétitivité européenne. La présente étude a deux objectifs : premièrement, identifier l'impact de l'évolution démographique sur le secteur gazier en Europe en termes de taille, de profil et de compétences ; deuxièmement, proposer des recommandations aux partenaires sociaux afin d'en limiter les conséquences négatives.

Les partenaires sociaux au sein du secteur gazier européen soutiennent le travail de la Commission européenne en instaurant un dialogue social régulier par le biais de leur Comité du dialogue social. En 2008, ils ont signé leur première déclaration commune relative à une étude réalisée par ECOTEC sur l'impact de l'ouverture des marchés de l'électricité et du gaz sur l'emploi dans l'Europe des 25. De plus, les partenaires sociaux sont parvenus à un accord sur la violence au sein de ce secteur. Axée sur l'évolution démographique, la présente étude est le fruit d'une nouvelle collaboration entre les deux parties. Elle analyse l'impact du vieillissement de la population active européenne sur les qualifications et les compétences et, plus particulièrement, l'impact de ce phénomène au sein du secteur gazier européen. Il est impossible de prévoir les tendances futures et de mesurer précisément le nombre de personnes nécessaires pour remplacer celles qui partent à la retraite, changent de secteur d'activités, effectuent une formation de reconversion, sont en cours d'embauche ou de licenciement en raison des changements qui bouleversent l'industrie, les populations et la pyramide des âges. Cependant, il est tout à fait opportun de devancer toute évolution en démarrant dès à présent les discussions et de s'assurer que les partenaires sociaux du secteur gazier sont en mesure de jouer un rôle positif dans le soutien de son développement afin de garantir sa survie à long terme. Il va sans dire que plus les partenaires sociaux seront bien préparés, plus la transition vers ce qui s'annonce incontestablement comme un changement rapide, et parfois imprévisible, au cours des deux prochaines décennies s'effectuera sans heurts.

Le contrôle de la pyramide des âges d'un secteur donné, et la résolution des problèmes en découlant, sont deux facteurs fondamentaux pour garantir un mouvement perpétuel entre les jeunes en début de carrière qui acquièrent des qualifications nouvelles et les seniors sur qui repose le transfert de connaissances. Cette approche permettra à un tel secteur de disposer d'un flux continu de professionnels parfaitement formés qui, plus tard, seront en mesure de transmettre leurs compétences aux nouvelles recrues, bouclant ainsi la boucle. Évidemment, les Européens sont tout à fait conscients de la nature changeante du travail : de nos jours, on occupe rarement le même poste toute sa vie. Toutefois, une entreprise qui mise sur le



Étude financée par la Commission européenne

développement de ses employés tout au long de leur carrière professionnelle, quels que soient l'âge et l'échelon hiérarchique, est mieux préparée pour faire face à la demande fluctuante des consommateurs. Comment ? Tout simplement en disposant des qualifications et de la flexibilité nécessaires pour adapter son activité en conséquence. Le vieillissement de la population soulève des questions fondamentales qui requièrent toute l'attention des partenaires sociaux. Par exemple, la diminution du nombre de jeunes qui entrent sur le marché du travail signifie que les entreprises devront se livrer à une concurrence plus active pour le recrutement de ces jeunes. Et si elles n'arrivent pas à les retenir, elles verront leurs coûts de recrutement et de formation s'envoler. Parallèlement, le départ à la retraite des seniors qui sont plus expérimentés engendrera une perte de qualifications dont les coûts ne seront pas sans nuire à la compétitivité des entreprises et du secteur.

### **Europe : une population vieillissante**

L'âge moyen des citoyens européens ne cesse d'augmenter. Cette augmentation s'explique non seulement par la meilleure qualité des soins mais aussi par des taux de mortalité et de fécondité plus faibles. D'après les prévisions de la Commission européenne, le taux d'emploi commencera à diminuer d'ici 2020 dans l'Europe des 27 en raison d'une pénurie de main d'œuvre, d'où un ralentissement plus marqué de la croissance et de la prospérité économiques. Parallèlement, face à la réduction de la population active et donc des recettes fiscales, les gouvernements des pays européens ont de plus en plus de mal à faire face au coût des retraites. Le vieillissement de la population européenne constitue déjà un problème préoccupant auquel la Commission européenne, les gouvernements nationaux, les employeurs et les syndicats accordent une attention toute particulière. Le phénomène du vieillissement résulte de deux facteurs : premièrement, de la diminution du taux de mortalité (l'espérance de vie des Européens s'est allongée) et, deuxièmement, de la diminution du taux de fécondité (le nombre de naissances est plus faible). En Europe, même si la population totale demeurera globalement stable<sup>1</sup>, au cours des 40 prochaines années, l'âge moyen des Européens augmentera de 10 ans, passant de 38 à 48 ans<sup>2</sup>. La proportion des personnes de plus de 60 ans progresse actuellement à un rythme de deux millions par an en Europe et, selon les prévisions, cette tendance devrait se poursuivre pendant les 25 prochaines années. En raison du vieillissement de la population, le nombre de personnes partant à la retraite augmentera considérablement par rapport à celui des personnes actives au cours des prochaines décennies, avec seulement 3 actifs par retraité contre 4 aujourd'hui. L'Europe risque donc de se retrouver dans une situation très inconfortable : la population active ne sera pas suffisante pour assurer le maintien du taux d'emploi et de la croissance économique actuels, sans parler des difficultés que vont rencontrer les États européens en matière de paiement des retraites et de prestation de soins de santé.

Le *taux de dépendance des personnes âgées*<sup>3</sup> est l'un des indicateurs clés permettant de mesurer le degré de vieillissement d'une population. Il représente la part des plus de 65 ans

<sup>1</sup> Commission européenne, en anglais : "Europe's demographic future: facts and figures" (2007)

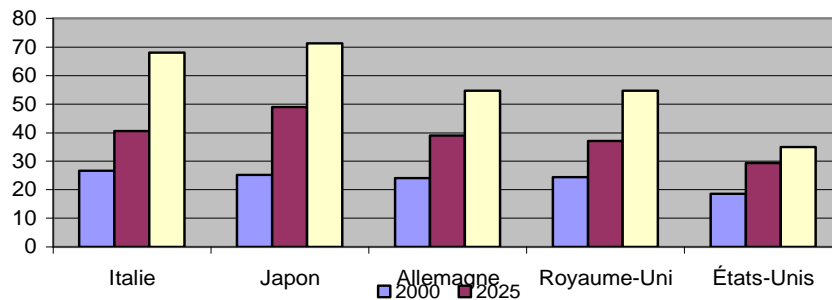
<sup>2</sup> R. Münz, en anglais : "Population change and its consequences" (2007)

<sup>3</sup> Par exemple, un pays où le *taux de dépendance des personnes âgées* est de 100 % compte autant de personnes de plus de 65 ans que de personnes en âge de travailler.



par rapport à celle des 15-64 ans. Le diagramme 1 ci-dessous<sup>4</sup> illustre le cas de quelques pays. Les barres du diagramme montrent le nombre d’adultes de plus de 64 ans que compteront l’Italie, le Japon, l’Allemagne, le Royaume-Uni et les États-Unis au cours des 40 prochaines années. Prenons l’exemple de l’Italie : d’après le diagramme, le nombre d’adultes de plus de 65 ans sera égal à près de 70 % de la population active italienne d’ici 2050.

Taux de dépendance des personnes âgées dans une sélection de pays  
2000-2050



Comme c’est le cas pour toutes les populations vieillissantes, le nombre de jeunes actifs sur le marché du travail européen sera plus faible dans le futur ce qui restreindra au bout du compte la croissance de l’emploi en Europe. Selon les prévisions de la Commission européenne, le nombre total d’emplois progressera jusqu’en 2019<sup>5</sup> en Europe avec l’augmentation du taux d’activité, conformément à l’objectif de Lisbonne, soit 70 % d’ici 2020. Cet objectif sera atteint grâce à la combinaison de deux facteurs : la hausse du nombre de travailleurs plus âgés ainsi que l’accroissement du taux d’activité des femmes. Un bémol cependant : à partir de 2019, la baisse de la main d’œuvre en Europe commencera à entraîner une réduction de l’emploi total, impactant ainsi la croissance du PIB qui passera de 2,4 % en moyenne en 2007 à 1,2 % sur la période 2031-2050. Le vieillissement de la population européenne n’est pas sans conséquence pour le marché du travail. En supposant que les chiffres avancés dans ce rapport demeurent stables, le nombre d’adultes sera insuffisant pour maintenir la croissance de l’emploi : autrement dit, une pénurie de main d’œuvre est inévitable. Une des solutions pour palier ce problème est d’augmenter le taux d’activité des travailleurs. Les politiques actuelles des gouvernements européens sont axées sur l’augmentation du taux d’activité global des travailleurs, et en particulier celui des seniors. Actuellement, seulement 50 % des hommes et 40 % des femmes de 60 ans sont encore sur le marché du travail<sup>6</sup>. Là encore, si ces chiffres restent constants, le nombre d’actifs ne sera pas suffisant pour occuper les postes laissés vacants suite aux départs massifs à la retraite. Il en résultera une diminution de la croissance économique et des pénuries de main d’œuvre qualifiée. Face à la stagnation de l’ensemble de la population européenne, il est indispensable d’augmenter le taux d’emploi et le niveau de qualification dans un contexte où la productivité et le taux d’activité s’imposent

<sup>4</sup> Gouvernement britannique, en anglais : “Aspects of the economics of an ageing population” (2003)

<sup>5</sup> Document de travail des services de la Commission, en anglais : “New Skills for New Jobs –Anticipating and matching labour market and skills needs”(2008)

<sup>6</sup> Commission européenne, en anglais : “Meeting social needs in an ageing society” (2008)



comme les principaux moteurs d'une future croissance économique<sup>7</sup>. Composante clé des objectifs de Lisbonne, l'augmentation du taux d'activité est un but que la Commission européenne s'est fixé depuis plusieurs années. D'après ses prévisions, le taux d'activité des 15-64 ans va augmenter dans l'Europe des 25, passant de 65,5 % en 2007 à 69 % en 2020. Cette augmentation s'explique principalement par l'accroissement du taux d'activité des femmes, bien que l'accroissement du taux d'activité des seniors constitue également un facteur non négligeable<sup>8</sup>. L'augmentation du taux d'activité des femmes est un objectif clé de la Commission européenne en matière de politique de l'emploi. Les femmes étant déjà sous-représentées dans le secteur gazier européen, leur recrutement et leur maintien en poste aideront considérablement ce secteur à faire face aux changements démographiques. La formation et l'enseignement sont reconnus par la Commission européenne comme des éléments fondamentaux pour améliorer le taux d'activité sur le marché du travail et tous les États membres européens prennent actuellement les mesures nécessaires en vue de développer ou perfectionner leurs stratégies d'apprentissage permanent dans le cadre de la Stratégie européenne pour l'emploi. L'utilisation accrue de la technologie, les nouvelles formes d'organisation du travail et l'impact de la mondialisation devraient accroître le niveau d'enseignement dans l'ensemble de l'Europe au cours de la prochaine décennie. D'après les prévisions du Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) établies en 2008, le nombre d'emplois peu qualifiés va diminuer tandis que le nombre d'emplois très qualifiés ou moyennement qualifiés va augmenter.

Dans l'Europe des 27, toutes les catégories professionnelles vont nécessiter un plus grand nombre de travailleurs d'un niveau de qualification élevé ou moyen. Ce constat, particulièrement vrai pour les emplois qualifiés, s'applique également aux emplois élémentaires. Comme la majeure partie de ces travailleurs se trouve déjà sur le marché du travail, les employeurs vont devoir faire face au défi d'offrir plus de possibilités de formation à leurs employés, tout particulièrement à ceux qui occupent actuellement des postes élémentaires. Cependant, le plus grand défi pour les employeurs est de savoir comment générer l'intérêt et la demande en matière de formation parmi leur personnel. Bien que le taux d'activité des seniors ait légèrement augmenté au cours de ces dernières années, il reste insuffisant pour résoudre les problèmes liés au vieillissement de la population européenne<sup>9</sup>. Face à l'ampleur de ces problèmes, les employeurs aussi bien que les employés doivent revoir leur approche de la vie professionnelle afin de pouvoir refondre et remanier tout le processus et ce, depuis l'entrée sur le marché du travail jusqu'au départ à la retraite. Les changements nécessaires sont fondamentaux et intègrent, outre les attitudes, le comportement réel. Selon un rapport destiné à la Commission européenne, « il est primordial d'adopter de nouveaux modèles en matière de temps de travail, vu que la capacité innovante de l'économie sera assurée essentiellement par une main d'œuvre vieillissante »<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Commission européenne, en anglais : "Enhancing higher productivity and more and better jobs, including for people at the margins of the labour market" (2007)

<sup>8</sup> Document de travail des services de la Commission, en anglais : "New Skills for New Jobs –Anticipating and matching labour market and skills needs" (2008)

<sup>9</sup> Commission européenne, en anglais: "Employment in Europe 2004: Recent trends and prospects"(2004)

<sup>10</sup> OCDE, en anglais : "Reforms in an ageing society" (2000)



Pour conserver leur compétitivité et leur productivité, les entreprises gazières n'ont pas d'autres choix que d'examiner la composition de la main d'œuvre. Tous les aspects de l'activité gazière doivent faire l'objet d'un audit et des changements radicaux, si ce n'est litigieux, sont à prévoir. Par exemple, il faut reconsidérer la tendance classique qui consistait à adopter la retraite anticipée comme solution systématique lors des restructurations. N'oublions pas non plus de prendre en compte les problèmes liés à la diminution du nombre de jeunes intégrant le marché du travail ainsi que la différence de taux d'activité entre les sexes. La Commission européenne a d'ailleurs adopté des propositions sur ce dernier sujet dans sa stratégie de Lisbonne.

### **Le secteur gazier**

Comme l'indique une étude d'ECOTEC<sup>11</sup>, un certain nombre de tendances importantes sont à prendre en compte lors de l'analyse du secteur de l'énergie en Europe :

- Le vieillissement de la main d'œuvre
- La sous-représentation considérable des femmes (moins de 20 %)
- Le profil des qualifications (ouvriers semi-qualifiés, techniciens qualifiés et cadres moyens)
- La croyance solidement ancrée d'avoir « un emploi pour la vie »

Ces caractéristiques ont profondément marqué le secteur ainsi que ses politiques opérationnelles, de développement, de planification et de retraite. En s'appuyant sur la pyramide d'âge de la main d'œuvre, les employeurs ont, par exemple, pu proposer avec le soutien des syndicats des départs volontaires par le biais d'une retraite anticipée. Autre point important du rapport d'ECOTEC : la majorité des emplois perdus concerne les ouvriers semi-qualifiés et les techniciens qualifiés, ce qui pose des problèmes de transfert de compétences pour les personnes quittant ce secteur.

Il est difficile de dégager des chiffres précis pour le secteur gazier car les chiffres disponibles intègrent les secteurs de l'électricité, du gaz et de l'eau. Cependant, d'après ECOTEC<sup>12</sup>, on estime à plus de 250 000 le nombre d'emplois perdus dans les secteurs de l'électricité et du gaz sur la période 1990-1998. Les pays qui ont opté pour une libéralisation totale ont été les plus touchés. C'est notamment le cas du Royaume-Uni et de l'Allemagne. À l'inverse, les pays qui ont adopté une approche moins libérale face à la déréglementation ont été moins touchés. C'est le cas de la France, par exemple.

---

<sup>11</sup> ECOTEC, en anglais : "The effects of the liberalisation of the electricity and gas sectors on employment", (2000)

<sup>12</sup> ECOTEC, en anglais : "The Effects of the Liberalisation of the Electricity and Gas Sectors on Employment", (2001)



## Perspectives du secteur gazier en Europe

Le passé l'a déjà démontré : les opérations au sein du secteur gazier requièrent de moins en moins de personnel à mesure que les avancées technologiques offrent des moyens de produire autant, voire plus, avec une main d'œuvre réduite. Toutefois, les évolutions en matière de production énergétique vont favoriser l'introduction de nouveaux rôles et de changements dans l'organisation du travail. Tout comme les questions démographiques qui ont été soulevées dans cette étude, les tendances actuelles en faveur de l'économie d'énergie auront également des répercussions sur le secteur. Le secteur gazier en Europe, à l'exemple d'autres secteurs, enregistre une forte augmentation du nombre de travailleurs qualifiés (niveau moyen et élevé) et cette tendance est bien partie pour se poursuivre. La Commission européenne et un certain nombre de gouvernements œuvrent déjà en faveur d'un taux de scolarisation accru, de l'enseignement post-secondaire, d'un plus grand taux de participation dans l'enseignement supérieur et de l'apprentissage continu tout au long de la vie professionnelle. En supposant que ces politiques restent en vigueur, il n'y a aucune raison pour que cette tendance s'infléchisse. Le vif intérêt que suscitent les constantes améliorations en matière d'efficacité énergétique et d'isolation des bâtiments chez les gouvernements européens et la Commission européenne n'est pas sans incidence : le secteur gazier pourrait enregistrer une perte de vitesse parmi ses clients, particuliers et entreprises confondus, au cours de la prochaine décennie en dépit de l'augmentation de sa part sur l'ensemble du marché de l'énergie (se reporter à la page 36) due en partie à sa nature plus « écologique » que celle du charbon. Cette tendance est confirmée par les analyses d'Eurogas qui prévoient une croissance de la consommation de gaz en provenance principalement du sous-secteur de la production énergétique.

Les professions liées à la production de l'énergie vont nécessiter un plus grand nombre de personnes au cours des prochaines années. La demande en ingénieurs et autres métiers afférents aux centrales va donc connaître une forte augmentation dans le futur. Selon des données fournies par Eurogas, le montant des investissements que nécessite le secteur gazier dans les prochaines années s'élève à 210 milliards d'euros. Toutes les branches de l'approvisionnement en gaz sont concernées : l'exploration et le développement, les systèmes de transmission (qui intègrent l'infrastructure de gaz naturel liquéfié) et le stockage. La possibilité pour les entreprises gazières d'augmenter leur taux de pénétration est faible dans les pays où la consommation de gaz est déjà importante. Dans les prochaines années, le taux de pénétration sera également limité à un moment ou à un autre dans les pays où la consommation du gaz est actuellement en pleine expansion, ce qui freinera la croissance du secteur à long terme. En clair, les pays dont la pénétration du marché est plus faible ressentiront moins la pression de rationaliser l'emploi au cours des prochaines années à mesure que le marché et les embauches prennent de l'essor.

À ce stade, il est important d'aborder les effets de la libéralisation sur le secteur de l'énergie de manière générale. D'après les chiffres recueillis, la libéralisation a été dans le passé synonyme de déconvenue pour certaines catégories professionnelles. Les employés susceptibles d'être les plus touchés par la libéralisation des secteurs de l'énergie travaillent



dans la distribution et tendent à être plus âgés et moins qualifiés<sup>13</sup>. Face à ce constat, les employeurs doivent prendre en considération le futur impact de la libéralisation sur ces catégories de travailleurs.

Les données citées dans l'étude d'ECOTEC mettent en lumière les changements professionnels au sein du secteur de l'électricité, du gaz et de l'eau sur la période 2000-2006. Cette étude fait état d'une augmentation du nombre d'emplois dans certaines catégories professionnelles de ce secteur et, parallèlement, d'une baisse du nombre d'emplois dans d'autres. Si les tendances actuelles se maintiennent, les prévisions suivantes s'appliqueront à l'ensemble du secteur gazier européen :

- La demande en ingénieurs va augmenter dans tous les États de l'Union européenne.
- La catégorie 'Autres professionnels' va connaître une faible croissance dans l'Europe des 15 et un fort déclin dans les nouveaux États membres.
- La demande en agents administratifs et secrétaires va baisser dans tous les États de l'Union européenne.
- La demande en mécaniciens de matériel électronique va diminuer dans l'Europe des 15 mais augmenter au sein des nouveaux États membres.
- Les opérateurs de centrale seront requis en grand nombre dans les nouveaux États membres mais dans une moindre mesure dans l'Europe des 15.

### Analyse des enquêtes

Dans le cadre de cette étude, des questionnaires ont été distribués à divers syndicats et employeurs du secteur gazier en Europe. D'après la majeure partie des réponses émanant des entreprises, les 50 ans et plus représentent 20 à 30 % de leurs effectifs. En clair, cela signifie qu'au cours des 10 prochaines années plus d'un cinquième des employés partira à la retraite mettant en péril la base de connaissances et de compétences de ces entreprises et donc leur activité à long terme. En fait, près de 70 % des entreprises gazières interrogées ont affirmé qu'au moins 30 % de leurs effectifs étaient âgés de 50 ans ou plus. Plus préoccupant encore, de nombreuses entreprises ont négligé d'entamer les procédures nécessaires pour résoudre ce problème tandis que d'autres n'ont même pas tenu de discussions avec les syndicats appropriés (voir tableau ci-dessous).

#### Réponses d'employeurs et de syndicats concernant plusieurs problèmes

Employés de plus de 50 ans		Emplois concernés*		Mesures prises	
jusqu'à 20 %	27 %	Ingénierie	80 %	Aucune	20 %
de 21 à 30 %	60 %	T.I.	30 %	Discussions uniquement	54 %
de 31% à 40 %	6,5 %	Commercial	30 %	Initiatives spécifiques	13,5 %
supérieur à 41 %	6,5 %	Administratif	10 %	Conclusion d'accords	13,5 %

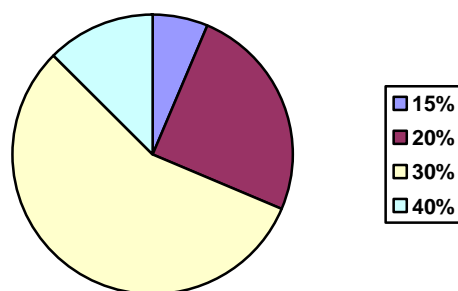
\* Un certain nombre de répondants ont cité plus d'un type d'emploi.

<sup>13</sup> ECOTEC, en anglais : "The Employment Impact of the opening of Electricity Markets" (2007)

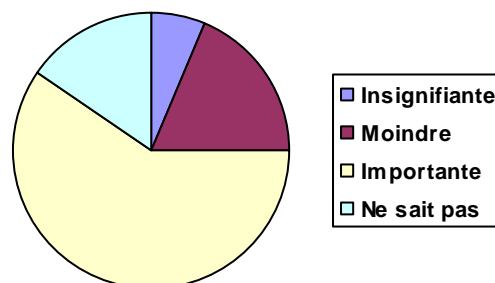


Les réponses recueillies sont conformes aux résultats des études existantes. Des départs massifs à la retraite sont à prévoir dans le secteur gazier au cours des 10 prochaines années, ce qui conduira à une plus grande demande en ingénieurs. D'après les réponses fournies, il est évident que les employeurs et les syndicats doivent se ménager du temps et des ressources afin d'étudier correctement les effets du vieillissement de la main d'œuvre du secteur gazier et d'y remédier conjointement.

*Pourcentage des employés de plus de 50 ans (employeurs uniquement)*



*L'étendue du problème (employeurs et syndicats)*



Selon la plupart des répondants, l'impact du changement démographique sur les fonctions professionnelles en évolution et les futurs besoins en compétences constitue un vaste problème. Si elles sont véritablement le reflet du secteur gazier européen dans son ensemble, les enquêtes réalisées révèlent que de nombreuses entreprises gazières seront confrontées au cours des 10 prochaines années à des départs massifs à la retraite et ce, en dépit de l'allongement du temps de travail (voir page 18). Ce phénomène n'est pas sans répercussions sur le futur de ces entreprises et du secteur. La solution ? Remplacer les personnes qui partiront à la retraite mais également planifier une succession adéquate en assurant le transfert des compétences des seniors vers les jeunes. Cependant, la garantie d'un environnement approprié facilitant ce transfert de compétences ne signifie pas nécessairement





que les seniors doivent travailler plus longtemps. En fait, il est impératif que les employeurs fassent preuve d'anticipation et prévoient un laps de temps suffisant avant chaque départ à la retraite pour former le jeune qui prendra la relève. Un point commun s'est dégagé des réponses concernant les actions que les partenaires sociaux considèrent comme des défis clés pour le secteur gazier au cours des prochaines années. Les personnes interrogées dans les syndicats et les entreprises ont, pour la plupart, insisté sur l'importance de recruter et de maintenir en poste des jeunes mais aussi de maintenir en poste les seniors. Parmi les employeurs qui ont déclaré comprendre les difficultés menaçant leur entreprise, la plupart a répondu que l'évolution démographique constituait sans conteste un sérieux problème lorsqu'on leur a posé la question.

#### *Défis du futur dans le secteur gazier*

<b>Défi</b>	<b>% de répondants</b>
Mettre à jour les compétences des seniors	45 %
Maintenir en poste les seniors dans l'entreprise	21 %
Recruter et maintenir en poste de jeunes actifs	59 %
Assurer le transfert des connaissances	83 %
Prévoir les qualifications recherchées et anticiper le futur	48 %
Mettre le problème du changement démographique sur la table des négociations	17 %

Le tableau ci-dessus indique le pourcentage de répondants qui pensent que certains points constituent des défis en matière de gestion des âges pour le futur du secteur gazier. Malgré l'objectif de la Commission européenne d'augmenter le taux d'activité des seniors, les employés du secteur gazier ne considéraient pas ce point comme une priorité. Seul un cinquième juge qu'il constitue un défi. Ce constat soulève d'importantes questions sur la manière dont le secteur gazier compte augmenter le taux d'activité des travailleurs afin de combattre les changements démographiques.

Moins d'un quart des répondants a considéré que le maintien en poste des seniors était un point important, probablement parce qu'ils jugent que le transfert des compétences est une priorité. Cependant, comme l'indique une étude de la Commission européenne, le transfert de compétences seul ne sera pas suffisant d'ici 2020 pour protéger le secteur et assurer une offre appropriée de main d'œuvre qualifiée. D'après les réponses recueillies, le point le plus important est la manière dont les entreprises comptent mettre ce processus en place. Constat préoccupant, moins de 40 % des répondants ont déclaré avoir initié un programme de mentorat ou de transfert de compétences. La plupart a affirmé ne disposer d'aucun programme bien que ce point constitue dans l'ensemble la plus grande crainte des partenaires sociaux pour l'avenir du secteur. Les employeurs et les syndicats qui ont participé à cette enquête ont été interrogés sur les initiatives prises, conjointement ou unilatéralement, pour tenter de prévoir les futurs besoins en compétences. Point intéressant, seulement 19 % des employeurs ont affirmé que leur entreprise n'avait PAS pris de telles initiatives contre 64 % des syndicats. Ce constat suggère que de nombreux employeurs ont lancé des initiatives afin



de prévoir les futures compétences et qualifications requises, sans impliquer les syndicats en dépit de leur importance au sein de ce secteur. Selon un rapport d'Eurofound pour le compte de la Commission européenne<sup>14</sup>, il existe peu de témoignages de négociations collectives concernant les politiques de gestion des âges. Et lorsque c'est le cas, le rapport montre qu'elles sont généralement menées par le service des ressources humaines. Cependant, le rapport souligne que les syndicats peuvent jouer un rôle crucial au niveau de l'engagement du personnel et que le succès des mesures dépend largement d'eux ainsi que des bonnes relations coopératives qu'ils entretiennent avec la direction, convainquant les employés du bien-fondé de leur participation.

D'après une écrasante majorité des répondants, leur entreprise serait confrontée à des problèmes liés au changement démographique qui se manifesteront d'ici la fin de la prochaine décennie, voire avant. Seuls deux répondants ont affirmé que le changement démographique n'aurait selon eux aucun impact. Fait intéressant, les syndicats pensent davantage que le changement démographique impactera les entreprises au cours des 5 prochaines années tandis que les employeurs jugent qu'ils disposent d'encore 20 ou 30 ans de répit. Un certain nombre de pays ont déclaré avoir déjà pris les mesures nécessaires afin de limiter les effets du changement démographique sur les entreprises mais, dans une large mesure, sans la participation des syndicats. Vu la valeur ajoutée que représente la collaboration entreprises/syndicats en faveur d'un objectif commun, ce constat est à la fois surprenant et décevant. Selon les représentants des employés et du patronat, la principale catégorie professionnelle que les répondants jugent la plus menacée par le changement démographique sur le lieu de travail est celle liée à l'ingénierie et à l'utilisation des technologies de l'information (TI).

### **Effets du changement climatique**

D'après les études réalisées, la réglementation constitue le principal moteur en termes de changement climatique pour les entreprises présentes dans les secteurs de l'énergie<sup>15</sup>. Après avoir étudié sept secteurs, dont le secteur de l'énergie, un récent rapport de GHK<sup>16</sup> est parvenu à la conclusion suivante : l'impact du changement climatique tend à être davantage lié aux compétences qu'au niveau d'emploi réel. Selon ce rapport, le changement climatique accentue le besoin général en matière de perfectionnement des compétences ainsi que la nécessité de mettre en place de nouveaux programmes de formation (notamment dans le domaine technique) afin que les entreprises maintiennent leur compétitivité. Autre point important mentionné dans ce rapport : l'obligation d'un prompt engagement de la part des employeurs auprès de leur personnel dans le but de le sensibiliser et de renforcer sa capacité grâce à la formation et à l'acquisition de qualifications. Il va sans dire qu'une entreprise qui agit seule sera plus susceptible de disparaître à long terme qu'une entreprise qui travaille

---

<sup>14</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, en anglais : "Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15" (2006)

<sup>15</sup> GHK, en anglais : "Impact of climate change on European employment and skills short to medium term" (2008)

<sup>16</sup> GHK, en anglais : "Impact of climate change on European employment and skills short to medium term", (2008)



conjointement avec l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement et de ses employés. Il est intéressant de noter que, parmi toutes les entreprises étudiées dans le rapport de GHK, seules celles du secteur de l'énergie n'avaient pas mis en place des programmes de formation en matière d'environnement à l'intention de leur personnel pour le sensibiliser aux changements climatiques et environnementaux.

### **Prévisions concernant les professions du secteur gazier**

En s'appuyant sur les données recueillies dans ce chapitre, il est possible de faire des prévisions sur les tendances à la hausse ou à la baisse d'un certain nombre de professions clés du secteur gazier. En voici la synthèse :

#### *Exploration gazière et pétrolière et métiers connexes*

La nécessité d'assurer la sécurité de l'approvisionnement combinée à la croissance des secteurs gazier et pétrolier signifie que l'exploration continuera de jouer un rôle crucial dans le futur. Les emplois liés à ces opérations ne subiront pas de baisse et les départs à la retraite seront remplacés.

#### *Agents de distribution*

Au vu de divers éléments, la libéralisation dans les secteurs de l'énergie nuit aux emplois de cette catégorie.

#### *Services à la clientèle*

Les emplois liés aux services à la clientèle sont peu susceptibles d'augmenter dans les pays où le secteur gazier est libéralisé en raison des possibilités réduites de croissance. Au contraire, si les opérations des fournisseurs d'énergie présents sur les marchés libéralisés matures tendent à « faire double emploi » (voir page 52), le nombre d'emplois dans cette catégorie peut être amené à diminuer étant donné que les entreprises de gaz et d'électricité utilisent des plates-formes communes de services à la clientèle. C'est ce qui se passe notamment au Royaume-Uni,

#### *Ingénieurs*

En raison de la croissance probable du sous-secteur des centrales, le nombre d'ingénieurs va augmenter au cours des prochaines années. Selon le Cedefop (voir page 41) cependant, comme la demande en personnel technique et manuel va s'orienter vers une baisse générale, les employeurs du secteur gazier devraient pouvoir fournir le nombre nécessaire d'ingénieurs à partir du bassin européen de main d'œuvre existant.

#### *Opérateurs de centrale*

Si la taille du sous-secteur des centrales augmente comme prévu et que la demande en agents diminue en Europe, les entreprises gazières devraient pouvoir satisfaire à leurs besoins sans problème à partir de la main d'œuvre existante. D'après les éléments recueillis, les opérateurs de centrale seront requis en grand nombre dans les nouveaux États membres mais dans une moindre mesure dans l'Europe des 15.





### *Releveurs de compteurs*

Les récentes évolutions en matière de nouvelles technologies permettent d'accéder à distance aux données des compteurs des particuliers et des entreprises, ce qui menace particulièrement cette catégorie d'emploi. Toutefois, il existe des possibilités pour que les partenaires sociaux travaillent conjointement afin d'examiner les nouveaux postes liés au secteur de l'économie d'énergie que les releveurs de compteurs peuvent occuper.

### **Avenir du secteur gazier en Europe : deux scénarios possibles**

#### **A – Les pratiques d'emploi poursuivent leur tendance actuelle.**

Dans ce scénario, les partenaires sociaux ne parviennent pas à agir collectivement ou de manière stratégique. Au lieu de cela, ils se reposent sur un changement ad hoc au niveau local. D'ici 2020, les entreprises auront de plus en plus de difficultés à recruter les bons candidats avec les qualifications requises. À l'instar d'autres employeurs du secteur de l'énergie, les entreprises gazières vont être confrontées à de sérieuses pénuries et lacunes au niveau des compétences générant ainsi une baisse de la productivité au moment où la libéralisation touche de plus en plus de marchés gaziers. Ce phénomène engendrera un certain nombre d'effets négatifs sur les entreprises :

- La concurrence d'entreprises extérieures au secteur gazier va s'intensifier.
- Les relations professionnelles peuvent se détériorer en raison de la productivité plus faible et du gel des salaires pour compenser ce manque à gagner.
- Les caisses de retraite vont connaître une pression accrue à mesure que le nombre de jeunes retraités augmente, forçant ainsi les compagnies gazières à revoir de manière radicale les dispositions concernant la retraite.
- La délocalisation et l'externalisation vont créer des tensions entre les membres du personnel dues au fait que les divers employeurs tentent d'introduire des systèmes de paiement différents basés sur leurs propres politiques d'entreprise.
- Confrontés à une prestation de service peu satisfaisante, les consommateurs de gaz vont se tourner vers d'autres formes d'approvisionnement énergétique et soit contribuer radicalement à aggraver le changement climatique soit promouvoir les emplois liés aux énergies renouvelables avec pour effet un moindre engagement des employés dans le secteur gazier.

Les partenaires sociaux travaillent au niveau local de manière constructive afin de mettre rapidement en place les mesures nécessaires pour soulager les pressions dues aux départs massifs à la retraite qui auront lieu au cours des 10 prochaines années. Des programmes de transfert de compétences sont instaurés tandis que les seniors transmettent leur expérience et leurs connaissances aux plus jeunes nouvellement recrutés. Bien entendu, cette initiative peut se développer seulement si les entreprises gazières décident de recruter et de maintenir en poste des jeunes. Le secteur gazier doit être perçu chez les jeunes comme un secteur moderne et attrayant où il fait bon travailler. Pour cela, des possibilités d'apprentissage continu doivent être mises en place en s'appuyant sur la volonté des employés et les besoins de l'entreprise. Toutefois, vu les taux de formation dans le secteur gazier et le bilan à ce jour des stratégies



nationales d'apprentissage continu, un changement progressif risque de ne pas suffire pour surmonter les défis que rencontre ce secteur.

### **B – Des changements radicaux sont entrepris.**

Les entreprises et les syndicats travaillent conjointement afin de trouver une solution à toutes les questions soulevées dans cette étude et ce, sans perdre de temps. Les changements doivent prendre en compte les défis découlant de multiples facteurs : les effets de l'évolution climatique et de la consommation énergétique sur les qualifications et les emplois, le taux d'activité dérisoire des femmes dans le secteur gazier, le faible taux de participation des travailleurs peu qualifiés dans les programmes de formation ainsi que les possibilités d'apprentissage continu. De plus, il faut garantir aux seniors la possibilité de pouvoir travailler plus longtemps s'ils le souhaitent et faire en sorte qu'une carrière dans le secteur gazier soit de manière générale une carrière choisie. Cette option va requérir une activité forte et rapide et il est peu probable qu'elle soit soutenue sur le long terme. L'approche de l'année 2020 aura très peu d'impact sur la productivité, les performances et l'emploi au sein du secteur, renforçant les arguments en faveur du secteur gazier comme secteur de choix pour y mener une carrière professionnelle. Résultat : les autres secteurs qui emploient une main d'œuvre dont les qualifications sont similaires à celles du secteur gazier seront dans l'impossibilité de recruter et de concurrencer le gaz comme source d'énergie. À partir de 2020, le secteur gazier continuera de donner le ton en matière de changement des pratiques d'emploi tandis qu'un dialogue social productif assurera l'adhésion des travailleurs.

Le premier scénario est poussé à l'extrême mais il peut tout à fait devenir réalité si aucune initiative n'est prise au sein du secteur gazier pour lutter contre les problèmes soulevés au cours de cette étude. Il est possible que d'autres secteurs agissent ou que les gouvernements instaurent des mesures obligatoires afin de forcer les employeurs à prendre les initiatives nécessaires pour prévenir une réelle pénurie de main d'œuvre au cours des prochaines décennies. Cependant, les partenaires sociaux du secteur gazier ne peuvent se permettre de prendre un tel risque et doivent prendre le problème à bras le corps. Bien qu'ambitieux, le second scénario offre un espoir au secteur gazier concernant le futur. Il permettra aux employeurs de devancer leurs concurrents et de garantir la survie de leur entreprise et ce, non seulement en tant que leader dans les secteurs de l'énergie mais aussi, plus généralement, en tant qu'employeur de choix.

Le secteur gazier européen a subi des changements en raison des mesures de libéralisation qu'ont prises, dans une proportion plus ou moins grande, les États membres de l'Union européenne. Bien qu'elle représente une très faible part des réserves gazières mondiales, la consommation de gaz reste assez importante dans l'ensemble de l'Union européenne du fait de la demande relativement élevée. En dépit de la progression des énergies renouvelables, la demande de gaz est amenée à augmenter au sein de l'Union européenne. Cela s'explique par la hausse générale de la demande en énergie. L'Europe devra donc continuer d'importer son gaz d'Algérie et de Russie, faisant ainsi de la sécurité de l'approvisionnement une question fondamentale. Malgré les tentatives de l'Union européenne pour libéraliser totalement les marchés du gaz, on observe des disparités selon les pays : certains ont procédé à la





libéralisation totale de leur marché tandis que d'autres n'en sont qu'aux prémices. Le dialogue social dans le secteur gazier européen est formalisé depuis 2007, avec l'importante contribution des syndicats et des employeurs en matière d'élaboration de politiques au sein de la Commission.

Si les partenaires sociaux veulent assurer la survie du secteur gazier, ils doivent aborder un certain nombre de problèmes spécifiques à ce secteur en Europe, notamment le vieillissement de la main d'œuvre, le faible pourcentage de femmes dans le secteur, les lacunes imminentes (voire présentes) au niveau des compétences, les défis liés aux priorités environnementales et la possibilité pour les employés de bénéficier d'une formation continue. Cette étude et la boîte à outils jointe font partie de ce processus. Le chapitre suivant s'attachera à exposer dans les grandes lignes les éventuels changements qui toucheront le secteur dans les deux prochaines décennies en termes de structure, de compétences et de démographie.

### **Conclusion**

À l'instar de tous les autres secteurs de l'économie européenne, le secteur gazier connaît de profonds changements technologiques et la tendance va se poursuivre. Le principal atout de ces secteurs repose sur le fait que les partenaires sociaux se sont engagés à prévenir les menaces qu'implique l'évolution démographique. Cet engagement est vital étant donnée la nécessité d'instaurer des changements et d'obtenir l'adhésion des employés dans ce sens, notamment à propos de questions controversées telles que le changement des pratiques de retraite et d'autres méthodes traditionnelles d'emploi.

Heureusement pour le secteur, les nombreux impacts négatifs du vieillissement de la population combinés aux prévisions de changement au niveau de la demande de travailleurs et de compétences peuvent être atténués, voire résolus dans certains cas, en dépit de leur caractère irréversible. Cependant, ce constat implique une réévaluation tous azimuts de la vie professionnelle au sein du secteur gazier européen ainsi que l'instauration d'un programme global à long terme d'activité et de travail commun. Vu les différents degrés de libéralisation et les variations qui en découlent au niveau des opérations, des besoins et des exigences du secteur, le processus le plus complexe s'avère la coordination, le contrôle et l'évaluation des actions menées par les partenaires sociaux et ce, à tous les niveaux.

On distingue trois étapes au cours desquelles les effets du vieillissement de la main d'œuvre sur le personnel et les entreprises se feront sentir :

#### **A De 2004 à 2012**

Au cours de cette période, les employeurs n'auront pas trop de difficultés à parer aux lacunes et pénuries de compétences par rapport aux années suivantes. À ce stade, les employeurs du secteur gazier doivent commencer à définir leurs exigences futures et à adopter des plans stratégiques afin de garantir leur survie au cours des deux prochaines périodes (2013-2019 et à partir de 2020). De plus, ils devraient consacrer cette période à s'assurer que les mesures de formation sont en place et que les pratiques d'emploi sont établies pour surmonter les étapes ultérieures.





## **B De 2013 à 2019**

C'est au cours de cette période que les entreprises vont commencer à percevoir le resserrement du marché du travail et à avoir du mal à trouver de la main d'œuvre qualifiée pour leur activité. Si les employeurs ne sont pas parvenus à ce stade à établir les fondements de programmes de formation stratégiques en interne et de nouvelles formes de pratiques d'emploi dont il est question dans ce rapport, leur entreprise commencera à ressentir les pressions économiques liées aux départs massifs à la retraite non remplacés.

## **C À partir de 2020**

C'est à ce stade que les effets du vieillissement de la population dans toute l'Europe se feront le plus sentir et que le nombre de personnes en âge de travailler diminuera fortement, en dépit d'un accroissement du taux d'activité. Les employeurs se livreront une concurrence féroce afin de recruter les travailleurs dotés des qualifications qu'ils recherchent. À partir de 2020, les entreprises qui n'auront pas pris les mesures nécessaires pour palier les effets du vieillissement seront littéralement en train de lutter pour leur survie.

