



EUROGAS, FSESP et EMCEF

SOMMAIRE

TROUSSE À OUTILS

CHANGEMENT DÉMOGRAPHIQUE, GESTION DE L'ÂGE ET COMPÉTENCES DANS LE SECTEUR DU GAZ EN EUROPE



Avec le soutien financier de la Commission européenne

2009

par Jane PILLINGER

PLAN EN DOUZE POINTS

POUR DES STRATÉGIES PROBANTES EN MATIÈRE DE GESTION DE L'ÂGE, DE VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE ET DE COMPÉTENCES DANS LE SECTEUR DU GAZ

1. Adopter une approche stratégique de la gestion de l'âge, de la formation et du perfectionnement des qualifications.
2. Créer des opportunités de formation et de perfectionnement des qualifications pour l'ensemble de la main-d'œuvre, y compris les travailleurs âgés.
3. Supprimer les obstacles résultant de l'âge et instaurer une culture de l'égalité et de la diversité.
4. Mettre en place de nouvelles méthodes pour offrir et dispenser une éducation et une formation aux travailleurs.
5. Créer une organisation fondée sur l'apprentissage en y enracinant une culture de l'apprentissage.
6. Se pencher sur l'avancement professionnel des travailleurs âgés.
7. Élaborer des programmes de rotation des postes et de redéploiement des travailleurs âgés.
8. Appliquer des programmes de gestion du savoir et de transmission des connaissances.
9. Mettre en place des politiques complémentaires en matière de gestion de l'âge : santé et bien-être au travail et temps de travail flexible.
10. Élaborer des programmes visant à attirer et retenir les jeunes travailleurs.
11. Mettre en place des méthodes de programmation des qualifications et emplois futurs.
12. Développer le dialogue social sur le lieu de travail et intégrer la gestion de l'âge, la formation et le perfectionnement des qualifications dans les conventions collectives et les partenariats au travail.

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE LA TROUSSE À OUTILS

Cette trousse à outils propose des ressources et informations pratiques aux syndicats et aux employeurs du secteur gazier afin de leur permettre de relever, dans leur secteur, les lourds défis des qualifications et des compétences résultant de l'évolution démographique.

Par une action de sensibilisation et en leur fournissant des outils qui permettent de réagir au vieillissement démographique, cette trousse à outils permettra aux partenaires sociaux des compagnies gazières de programmer plus efficacement les qualifications et les compétences et d'adopter une approche plus stratégique et globale de la gestion de l'âge.

Les partenaires sociaux ont un rôle essentiel à jouer en élaborant ensemble des approches et des solutions aux risques posés par l'impact du changement démographique sur le secteur du gaz.

CHAPITRE 2 : DESCRIPTION DU SECTEUR DU GAZ ET DES DÉFIS AUXQUELS IL EST CONFRONTÉ

Le secteur gaz en Europe

Le secteur gazier connaît des changements considérables s'agissant de ses fonctions de production, de distribution et de détail, lesquels résultent de changements survenus sur les marchés des produits, d'une perspective d'augmentation de la demande énergétique futur et de la nécessité de réagir au changement climatique et de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Tout cela a des implications pour les infrastructures énergétiques, l'emploi, la formation et la programmation des qualifications et compétences de la main-d'œuvre. Par ailleurs, la libéralisation des marchés du gaz et la concurrence mondiale sont autant de défis supplémentaires pour les compagnies gazières qui s'efforcent d'acquérir un avantage concurrentiel.

Le secteur gazier emploie près de 246.716 personnes, dans 1.300 entreprises dans l'Europe à 27 (Eurogas 2008). Or, on constate une baisse progressive de l'emploi dans le secteur, une tendance générale depuis la libéralisation du secteur européen de l'énergie qui s'accompagne d'une tendance à la spécialisation technique et technologique de l'emploi. Les femmes représentent entre 8 et 15% de la main-d'œuvre du secteur et le recours à des femmes hautement qualifiées sera à l'avenir une importante source d'emploi.

Tendances démographiques en Europe

Le vieillissement démographique de l'Union européenne signifie que le nombre des personnes âgées de 20 à 59 ans va diminuer, passant de 208,7 millions en 2000 à 151,2 millions en 2050. Dans le même temps, le nombre des personnes de plus de

60 ans va sensiblement augmenter, ce qui veut dire que, d'ici 2030, les personnes à la retraite seront plus nombreuses que les personnes actives. Cette évolution a des conséquences pour le secteur du gaz dont de nombreuses entreprises ont de 10 à 40% de leur personnel âgé de plus de 50 ans.

L'Union européenne a fait de la question du vieillissement démographique une de ses grandes priorités et la stratégie de Lisbonne a arrêté des objectifs spécifiques en vue d'accroître la participation des travailleurs âgés et des femmes au marché du travail afin de maintenir la compétitivité européenne. En conséquence, la Commission européenne prévoit que le taux d'emploi des travailleurs âgés va augmenter d'ici 2020.

Les qualifications dans une économie de la connaissance et les implications pour le secteur du gaz

Le renforcement des qualifications et des compétences est un pilier de la stratégie européenne de la croissance et une nécessité pour relever les défis du vieillissement de la population. Dans le secteur gazier comme dans d'autres, la tendance à une spécialisation accrue de la main-d'œuvre et à l'acquisition de qualifications et compétences supérieures par le personnel résulte des attentes d'une économie fondée sur la connaissance et les qualifications.

La Commission européenne recommande la mise en place dans chaque secteur de conseils des qualifications fonctionnant en symbiose avec le dialogue social sectoriel à l'échelon européen afin d'adapter les qualifications et d'améliorer les possibilités d'apprentissage pour l'ensemble de la population active. Les besoins en qualifications cités par les employeurs incluent les technologies de l'information et de la communication (TIC), les compétences techniques et d'ingénierie et des compétences essentielles telles que la capacité de résoudre les problèmes, l'esprit d'analyse, l'autogestion, l'aptitude à communiquer et les connaissances linguistiques.

Le dialogue social dans le secteur du gaz en Europe

Les partenaires sociaux du secteur gazier européen ont mis en place dans leur secteur un dialogue social européen qui a été officiellement reconnu par la Commission européenne en mars 2007. Le dialogue social dans le secteur du gaz a un grand rôle en ce qu'il permet aux partenaires sociaux d'influencer la composition de la main-d'œuvre en termes de qualifications et d'emploi de telle manière qu'elle réponde aux deux préoccupations que sont le vieillissement démographique et la restructuration dans un cadre stratégique de gestion de l'âge.

CHAPITRE 3 : SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE SUR LES COMPAGNIES GAZIÈRES ET DES ÉTUDES DE CAS

Dans le cadre de l'étude réalisée en vue de la préparation de la trousse à outils a été réalisée une enquête auprès des compagnies gazières et des syndicats du secteur qui a permis de constituer des études de cas plus détaillées. Cette enquête a montré que près de 40% du personnel a plus de 50 ans et que la plupart des compagnies s'attendent à ce que ce changement démographique ait un impact sur les fonctions et les qualifications de demain, en particulier dans les domaines de la technologie de l'information et de l'ingénierie.

La transmission des connaissances, suivie par le recrutement et le maintien en poste des jeunes travailleurs et la programmation des qualifications apparaissent comme les priorités majeures pour les compagnies et les syndicats. Ces derniers en particulier soulignent la nécessité d'actualiser les qualifications des travailleurs âgés et de mettre ces questions à l'ordre du jour de la négociation collective. Les compagnies ont réagi à ces défis en introduisant la gestion du savoir, le tutorat et d'autres programmes à l'intention des travailleurs âgés et des initiatives spécifiques pour attirer et retenir les jeunes travailleurs.

Synthèse des exemples et études de cas de compagnies gazières

E.ON Ruhrgas AG a mis en place des mesures d'encadrement et de transmission des connaissances sur base individuelle et a eu des entretiens avec les organisations syndicales à propos de l'impact du changement démographique sur les compétences. Parmi les priorités futures figurent l'actualisation des qualifications pour l'ensemble du personnel, le recrutement et le maintien en poste des jeunes travailleurs et la programmation des besoins futurs en qualifications.

Swissgas AG a discuté avec les syndicats d'initiatives visant à aider l'entreprise à s'adapter aux besoins de nouvelles qualifications résultant du changement démographique. Elle considère en particulier la transmission des connaissances comme un défi qu'il faudra relever à l'avenir.

Gas Terra BV (Pays-Bas) a mis en place pour ses salariés un parcours professionnel basé sur le perfectionnement des compétences et a identifié la transmission des connaissances comme un défi futur pour l'entreprise. La transmission des connaissances a été un résultat majeur des programmes de rotation des postes.

La **Compagnie polonaise du pétrole et du gaz** s'attend à ce que le changement démographique ait une forte incidence sur l'entreprise dans les prochaines années, en particulier dans l'ingénierie. Des discussions ont eu lieu avec les syndicats à propos de la restructuration de l'entreprise. La direction prévoit que la conservation des travailleurs âgés et le recrutement et le maintien en poste de jeunes travailleurs deviennent des défis majeurs.

DEPA S.A. (Grèce) a mis en place des programmes de formation et de perfectionnement pour l'ensemble du personnel et elle voit dans la transmission des connaissances un défi majeur pour l'avenir.

Égáz-Dégáz plc. (Hongrie) a réalisé des études pour déterminer quelles seront les qualifications et les compétences de demain et a des programmes de formation et de perfectionnement pour l'ensemble de son personnel. Des discussions ont eu lieu avec les syndicats quoiqu'elles ne portent pas en particulier sur les questions liées à l'impact du changement démographique sur les compétences. Le maintien en poste des jeunes travailleurs, la transmission des connaissances et la programmation des qualifications sont des défis majeurs qu'il faudra prendre en considération à l'avenir.

Égáz-Dégáz Natural Gas Distributor plc prévoit que le changement démographique aura une incidence majeure sur l'entreprise dans laquelle le vieillissement de la main-d'œuvre aura une incidence sur les fonctions spécialisées, techniques et d'ingénierie. Les programmes de formation et d'avancement professionnel de l'entreprise visent à compenser une perte de connaissances par le développement de compétences générales "universelles" chez les jeunes cadres et ceux d'âge moyen afin de leur offrir des possibilités de mobilité de l'emploi.

RWE Westfalen-Weer-Ems AG (Allemagne) entrevoit un impact considérable sur les fonctions d'ingénierie et a mis en place une série d'initiatives pour éviter la perte des qualifications et compétences des travailleurs âgés, avec notamment des programmes de gestion de la diversité, d'encadrement basé sur l'âge, de santé et de bien-être pour les travailleurs âgés et de planification du personnel. Le comité d'entreprise est un vecteur important de la prise en compte de l'actualisation et la conservation des qualifications des travailleurs âgés.

Wien Energie Gasntz GmbH estime que l'impact du changement démographique se fera le plus sentir dans les fonctions d'ingénierie et la direction a mis en place des programmes spécifiques de formation et de perfectionnement pour les travailleurs âgés ainsi que des programmes de transmission des connaissances. Le changement démographique est repris dans les accords conclus entre les partenaires sociaux en matière de qualifications et de formation.

GDF Suez Branche Infrastructures (France) souligne que le changement démographique affectera en particulier l'évolution des fonctions professionnelles et les besoins futurs en compétences, plus spécialement dans l'ingénierie. L'entreprise veut aborder dans ses prochaines négociations sur la planification du personnel avec les syndicats les questions de la formation spécifique et les programmes de perfectionnement pour les travailleurs âgés ainsi que les programme de rotation des postes, en plus des programmes de formation et de perfectionnement existants pour l'ensemble des travailleurs, des programmes de transmission des connaissances et de tutorat.

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, (Allemagne) explique que la

concurrence croissante que connaît le secteur du gaz pose de plus en plus d'exigences sur le niveau de qualification du personnel et qu'il est de plus en plus difficile de trouver du personnel qualifié et compétent. L'entreprise a réagi en mettant en place une série de mesures axées sur le recrutement et le maintien en poste de jeunes travailleurs qualifiés; elle a aussi introduit un concept de développement personnel institutionnel pour l'ensemble des salariés. Des accords spécifiques ont été signés par les partenaires sociaux par le truchement du comité d'entreprise.

Slovak Gaz Industry (Slovaquie). L'impact du changement démographique a incité l'entreprise à mettre en œuvre un projet de gestion anticipative dans le but de définir les risques associés au vieillissement de la main-d'œuvre. Des programmes de formation et de gestion des talents ont été mis en place et, pour les travailleurs âgés, des programmes spécifiques de rotation des postes, de transmission des connaissances et de tutorat.

RWE Transgas, AS (République tchèque) s'attend à un impact sur les fonctions d'ingénierie et, de ce fait, a mis en place des initiatives visant à prévoir les compétences et qualifications futures ainsi que des programmes de formation et de perfectionnement pour l'ensemble des travailleurs. Le recrutement et le maintien en poste des jeunes travailleurs ainsi que la transmission des connaissances sont les principaux défis que l'entreprise devra relever à l'avenir.

Süwag Energie AG (Allemagne) – le changement démographique a une incidence sur l'ingénierie, la technologie de l'information et le profil commercial. L'entreprise a mis en place des programmes d'anticipation et de programmation des qualifications futures et organise des programmes de formation et de perfectionnement pour l'ensemble de ses employés. Le maintien en poste des travailleurs âgés, la transmission des connaissances et la programmation des compétences sont ses défis majeurs.

E.ON Földgáz (Hongrie) constate que le changement démographique a une incidence particulière sur les salariés cols bleus et note des pénuries de qualifications dans l'ingénierie gazière et les fonctions techniques. En conséquence, l'entreprise a mis en place plusieurs programmes de formation permanente et professionnelle du personnel, de rotation des postes et de détection des pénuries de qualifications.

Eni S.p.A Gas & Power (Italie) considère le changement démographique comme un défi majeur et a mis en place une série de mesures axées sur les ressources humaines pour y remédier dans le cadre de ses programmes de formation. Elle estime que sa réussite et sa compétitivité sont tributaires de qualifications essentielles dans des domaines tels que la technologie de l'information, la gestion du risque, les techniques de négociation et les techniques commerciales axées sur le client. Les principales fonctions affectées par le vieillissement démographique sont dans le domaine administratif, commercial et celui de la technologie de l'information. L'entreprise a mis en place des politiques de programmation des

qualifications et compétences, un programme de transmission des connaissances des "détenteurs de savoir" et une formation spécifique pour les travailleurs âgés. Le dialogue social a joué un grand rôle dans la mise en route de nouvelles initiatives de formation et les syndicats sont conscients du besoin de nouvelles capacités pour permettre à l'entreprise de réagir avec souplesse aux risques et aux nouveaux défis.

Fabricom (Norvège) a mis en place une série de mesures axées sur le changement démographique dans le cadre de ses plans pour l'égalité et la diversité et de ses programmes de compétences. Une formation spécifique est dispensée aux travailleurs âgés pour les maintenir en fonction aussi longtemps que possible et le perfectionnement des compétences est devenu un objectif stratégique essentiel de l'entreprise. Fabricom obtient de bons résultats dans le recrutement et le maintien en poste des femmes et des travailleurs âgés; elle a tiré profit de son accord "Inclusive Work" et du rôle joué par le dialogue social à l'échelon de l'entreprise.

Wales and West Utilities, Newport (Pays de Galles) classe parmi les grands défis de demain le changement démographique et la nécessité de conserver les qualifications des travailleurs âgés. Le dialogue social a été d'un concours précieux lorsqu'il s'est agi de s'attaquer aux problèmes de formation et de perfectionnement et les choses se sont bien déroulées dans l'entreprise. La structure paritaire de consultation a permis des consultations détaillées sur la concordance entre charge de travail et effectif, la définition de parcours de carrière et la mise en place de programmes d'avancement professionnel. Le processus a favorisé de bonnes relations, la compréhension et la confiance entre le syndicat et la direction.

RWE (Allemagne) a réagi aux défis du vieillissement démographique en améliorant la planification du personnel de l'entreprise et le maintien en poste et l'avancement professionnel des salariés afin d'obtenir la palette de qualifications dont elle aura besoin à l'avenir. Des politiques spécifiques en matière de formation, de santé et de bien-être ont été mises en place afin de retenir les travailleurs âgés. L'entreprise a conçu un modèle de programmation des besoins futurs de qualification et d'emploi. L'objectif est d'arriver à une concordance entre les qualifications des salariés et les besoins de l'activité et, par conséquent, d'identifier les mesures nécessaires et d'organiser au plus tôt le perfectionnement du personnel.

CHAPITRE 4 : GESTION DE L'ÂGE, QUALIFICATIONS, COMPÉTENCES ET EMPLOI DANS LE SECTEUR GAZIER

Ce chapitre explique au lecteur en quoi consistent la gestion de l'âge et la diversité des âges en tant qu'approches de la mise en œuvre du changement dans le secteur et indique les possibilités d'y mettre en place une approche globale et stratégique de la gestion de l'âge. Il montre la valeur ajoutée que les partenaires sociaux peuvent apporter à la gestion de l'âge et la diversité des âges.

La gestion de l'âge est une approche exhaustive et intégrée visant à remédier au

problème du changement démographique sur le lieu de travail. Elle consiste à surmonter les obstacles résultant de l'âge au travail et à promouvoir la diversité des âges. La gestion de l'âge suppose de connaître les capacités et les qualifications de tous les travailleurs, une connaissance qui constituera la base sur laquelle seront conçus et appliqués les plans relatifs aux qualifications de la main-d'œuvre et à l'emploi de demain. Cela est d'autant plus important qu'on ne constate pas de différences marquées entre travailleurs âgés et plus jeunes s'agissant du rendement professionnel. La capacité des travailleurs à maintenir leur niveau de productivité à mesure qu'ils vieillissent dépend de plusieurs facteurs, dont leur profession, leurs conditions de travail et leur mode de vie. Les entreprises peuvent tirer parti des qualifications et de la motivation de différents groupes d'âge et plus particulièrement de l'apport des différents groupes d'âge.

Les avantages que peuvent retirer les compagnies gazières de la gestion de l'âge et de la diversité des âges sont les suivants :

- Les compagnies gazières s'inscrivent dans une perspective d'avenir et ont un avantage concurrentiel dans l'industrie;
- Les compagnies gazières peuvent faire face aux besoins de qualifications et d'emploi de demain;
- Les compagnies gazières peuvent attirer et retenir un personnel hautement qualifié et de grande qualité;
- Les compagnies gazières deviennent des employeurs de premier choix et leur image de marque s'améliore;
- Les compagnies gazières voient s'améliorer les relations avec les salariés et le degré de satisfaction de ceux-ci.

Ces avantages peuvent être acquis au moyen des stratégies suivantes :

- Gérer le vieillissement et la diversité du personnel;
- Valoriser, mettre à profit et conserver les qualifications et l'expérience des travailleurs âgés;
- Offrir un travail de qualité aux travailleurs âgés;
- Surmonter les obstacles résultant de l'âge et la discrimination fondée sur l'âge au travail;
- Prendre en compte les qualifications et les besoins des différents groupes d'âge et investir dans la formation et les compétences de l'ensemble du personnel.

Le fait d'avoir une approche stratégique et exhaustive de la gestion de l'âge impose à l'entreprise de connaître en permanence la composition de son personnel selon l'âge et de mettre en place des mesures destinées à tirer parti des qualifications, des centres d'intérêt et des motivations de tous les groupes d'âge composant son personnel. Cela implique en particulier d'instaurer un cycle d'apprentissage et de perfectionnement des compétences par le biais duquel les jeunes peuvent acquérir de nouvelles qualifications et un parcours de carrière, tandis que les travailleurs plus âgés auront des possibilités de formation et de perfectionnement et pourront

utiliser les qualifications qu'ils ont acquises pour transférer leurs connaissances.

La raison d'être de cette démarche est que les politiques qui profitent aux travailleurs âgés ont un effet à long terme sur les entreprises en créant des emplois durables susceptibles de répondre aux besoins de qualifications de demain.

Les partenaires sociaux sont bien placés pour jouer un rôle central dans la gestion de l'âge et la programmation des besoins futurs en matière d'emplois et de qualifications. Les organisations syndicales apportent des indications sur les préférences des travailleurs, leurs besoins et leurs priorités; elles peuvent dire quelles améliorations peuvent être apportées aux conditions de travail pour retenir les travailleurs âgés et elles peuvent jeter un éclairage révélateur sur la santé et le bien-être, la diversité des âges, l'égalité et l'apprentissage tout au long de la vie. Le changement démographique dans le secteur du gaz exige que les partenaires sociaux élaborent de nouvelles approches et stratégies globales qui répondent aux deux préoccupations que sont le recrutement et le maintien en poste des jeunes travailleurs tout en évitant que se perdent les qualifications des travailleurs âgés plus expérimentés.

CHAPITRE 5 : LES OUTILS DU PERFECTIONNEMENT DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES À LA LUMIÈRE DU CHANGEMENT DÉMOGRAPHIQUE

Le chapitre 5 de la Trousse à outils propose une palette d'outils pratiques dont les entreprises et les partenaires sociaux peuvent se servir pour instaurer une approche des qualifications, des compétences et de l'emploi stratégique, exhaustive et tournée vers l'avenir à la lumière du changement démographique. Ces outils, décrits plus en détails dans la Trousse à outils proprement dite, portent sur l'orientation, les suggestions, les conseils pratiques et l'information dans les domaines suivants :

Adoption d'une approche stratégique de la formation et du perfectionnements des qualifications

La constitution d'une approche stratégique peut avoir pour conséquence que la formation et le perfectionnement des compétences font partie intégrante du plan d'entreprise de la société. Une approche stratégique doit aussi intégrer la formation et le perfectionnement des compétences dans une stratégie d'ensemble de la gestion de l'âge. Les compagnies gazières ont plusieurs outils à leur disposition :

- Mise en place d'un plan de formation stratégique propre à l'entreprise
- Passation avec les partenaires sociaux d'un accord portant sur la formation et l'apprentissage
- Création d'un comité des compétences dans l'entreprise

Création de possibilités de formation et de perfectionnement des qualifications pour l'ensemble du personnel, y compris les travailleurs âgés

Il est essentiel que les entreprises investissent dans l'apprentissage tout au long de la vie, la formation et le perfectionnement si elles veulent bénéficier d'un avantage concurrentiel dans l'industrie. La mise à niveau et le perfectionnement des qualifications et des compétences des travailleurs âgés sont d'une importance capitale si les entreprises veulent retenir les travailleurs âgés aussi longtemps que possible. La formation et le perfectionnement des compétences sont des éléments importants de l'instauration d'une culture de l'apprentissage dans les compagnies gazières. Nous donnons ci-dessous quelques exemples de bonnes pratiques que les compagnies gazières peuvent utiliser afin d'améliorer la contribution des travailleurs âgés et de mieux les retenir :

- Investir dans la formation et le perfectionnement de tous les travailleurs
- Dispenser des cours spécifiques pour travailleurs âgés
- Mettre en place des méthodes de formation et d'accompagnement adaptées aux travailleurs âgés
- Procéder à des évaluations régulières de la formation et du perfectionnement des salariés
- Rassembler des données sur la participation des travailleurs âgés

Éliminer les obstacles résultant de l'âge et promouvoir une culture de l'égalité et de la diversité dans la formation et le perfectionnement des qualifications

La promotion de la diversité des âges et d'une culture de l'égalité et de la diversité est essentielle pour permettre aux entreprises de recruter et retenir les meilleurs talents. La lutte contre la discrimination fondée sur l'âge et le sexe est un élément important de cette démarche. La gestion d'un personnel diversifié peut rehausser le profil d'une entreprise et son image auprès du public. Parmi les suggestions avancées dans la Trousse à outils figurent :

- Intégrer la diversité des âges dans les programmes de formation, de perfectionnement et d'emploi de l'entreprise;
- Promouvoir l'égalité des chances entre hommes et femmes s'agissant de l'accès à la formation, au perfectionnement et à l'emploi;
- Éliminer les obstacles et la discrimination liés à l'âge;
- Dispenser un programme de sensibilisation à la problématique hommes-femmes et à celle de l'âge aux professionnels de la gestion des ressources humaines;
- Évaluer les obstacles que rencontrent les travailleurs âgés et les femmes sur le lieu de travail.

Mettre en place de nouvelles méthodes pour offrir et dispenser l'éducation et le perfectionnement des qualifications

Les programmes d'éducation et de formation peuvent être adaptés aux besoins et aux profils des entreprises en matière de compétences. Un travail en partenariat avec des organismes spécialisés dans l'éducation et la formation permettrait aux entreprises d'être au fait des besoins en matière de perfectionnement des

qualifications. La mise au point de méthodes innovantes pour l'offre et l'accréditation de l'éducation et de la formation prend de plus en plus d'importance.

La Trousse à outils énonce plusieurs manières pour les entreprises d'élaborer de nouvelles approches pour dispenser l'éducation et la formation en :

- Nouant des partenariats avec des organismes indépendants spécialisés dans l'éducation et la formation;
- Examinant les modalités de validation et d'accréditation externes de l'apprentissage;
- Faisant preuve d'innovation au niveau de l'apprentissage et du perfectionnement des qualifications.

Créer une organisation fondée sur l'apprentissage en y enracinant une culture de l'apprentissage

Un défi crucial pour les compagnies gazières consiste à instaurer dans leurs organisations une culture de l'apprentissage, et en particulier à adhérer au concept d'"organisation apprenante" du développement organisationnel. L'organisation apprenante est importante pour stimuler une culture de l'apprentissage qui motive et soutient les travailleurs et reconnaît leur valeur.

La Trousse à outils formule quelques suggestions à propos de ce que les compagnies gazières peuvent faire pour promouvoir une culture de l'apprentissage, à savoir :

- Promouvoir une culture de l'apprentissage par des méthodes créatives et innovatrices d'encouragement de l'apprentissage;
- Mettre en place un dispositif de représentants d'apprentissage des salariés;
- Créer un plan de perfectionnement des salariés;
- Créer à cet effet des partenariats d'apprentissage au niveau du lieu de travail.

Se pencher sur l'avancement professionnel des travailleurs âgés

Les travailleurs âgés manquent souvent de possibilités d'avancement professionnel. Or, l'avancement professionnel est important pour valoriser la contribution de tous les salariés, et en particulier celle des plus âgés. La formation et le perfectionnement des qualifications sont des éléments importants des programmes d'avancement professionnel.

Quelques suggestions s'agissant de ce que les compagnies gazières peuvent faire pour promouvoir l'avancement professionnel des travailleurs âgés :

- Mettre en place des politiques et des possibilités d'avancement professionnel pour les travailleurs âgés;
- Procéder régulièrement à des interviews sur le thème de l'avancement professionnel;

- Tirer parti des qualifications des travailleurs âgés dans les programmes de tutorat;
- Consulter les organisations syndicales sur la question des changements de carrière et de fonction des travailleurs âgés.

Élaborer des programmes de rotation des postes et de redéploiement des travailleurs âgés

La rotation des postes et le redéploiement des postes et des tâches jouent un grand rôle dans le maintien en poste des travailleurs âgés. La formation et le perfectionnement des qualifications sont des éléments importants de ces programmes. Souvent, les travailleurs âgés retirent plus de satisfaction de leur travail et sont plus motivés si leurs capacités professionnelles peuvent être en rapport avec un travail gratifiant.

La Trousse d'outils formule quelques suggestions à propos de ce que les compagnies gazières peuvent faire pour offrir des possibilités de rotation des postes et de redéploiement :

- Lier la formation à des programmes de rotation des postes et de redéploiement;
- Mettre sur pied un programme de rotation des postes dans l'entreprise;
- Arrêter une politique en matière de redéploiement;
- Observer les effets des programmes de rotation des postes et de redéploiement;
- Concevoir des méthodes de participation des salariés et des syndicats.

Appliquer des programmes de gestion du savoir

La transmission des connaissances des travailleurs âgés, expérimentés, à leurs collègues plus jeunes et moins expérimentés est, à l'heure actuelle, un élément clé de la productivité de l'entreprise. Le transfert intergénérationnel des connaissances est particulièrement important compte tenu du vieillissement démographique. Les jeunes peuvent acquérir de l'expérience, des connaissances et apprendre de leurs aînés et cette démarche peut être formalisée dans des processus d'éducation et de formation continues.

La Trousse d'outils formule quelques suggestions à propos de ce que les compagnies gazières peuvent faire en matière de gestion et de transmission des connaissances :

- Mettre en place un programme de transmission des connaissances et étudier les moyens de favoriser par ce biais le transfert intergénérationnel de connaissances;
- Intégrer la transmission des connaissances dans un modèle d'organisation apprenante;
- Introduire des formules innovantes pour conserver et gérer la connaissance;
- Mettre au point des méthodes de transmission des connaissances aux jeunes embauchés;

- Mettre en place des programmes de tutorat et de mentorat.

Mettre en place des politiques complémentaires en matière de gestion de l'âge

Il existe, dans le domaine de la gestion de l'âge, d'autres politiques complémentaires qui font partie intégrante de la formation, du perfectionnement professionnel et de l'emploi des travailleurs âgés. C'est particulièrement le cas pour la santé et le bien-être au travail qui sont essentiels pour les travailleurs âgés, tout comme les politiques de l'entreprise s'agissant de la flexibilité du temps de travail. Ce chapitre de la Trousse à outils expose en détail différentes stratégies que les entreprises peuvent appliquer pour retenir leurs travailleurs âgés par le biais de :

- Programmes de promotion de la santé et du bien-être au travail dans le cadre d'une stratégie globale de la gestion de l'âge;
- Initiatives axées sur le temps de travail et qui utilisent celui-ci comme une ressource pour l'apprentissage, la formation, le perfectionnement et le maintien en poste des travailleurs âgés.

Élaborer des programmes visant à attirer et retenir les jeunes travailleurs et de nouveaux talents

Beaucoup de compagnies gazières sont parfaitement conscientes de la difficulté de recruter les meilleurs talents. À une époque marquée par la pénurie de qualifications, bon nombre d'entreprises ont dû se montrer proactives en matière de recrutement et de formation de nouveaux talents. Cela est indispensable pour qu'une entreprise devienne un employeur de premier choix.

La Trousse à outils adresse quelques suggestions aux compagnies gazières qui veulent attirer, recruter et former de nouveaux talents :

- Étudier dans quel sens il faut faire évoluer le profil de l'entreprise, les conditions de travail et les perspectives d'avancement professionnel pour attirer des jeunes;
- Se polariser sur les jeunes sous-représentés, y compris les minorités ethniques, les jeunes filles et les femmes;
- Organiser des activités promotionnelles avec des écoles et universités locales;
- Mettre en place des stratégies de formation et d'avancement professionnel de nature à attirer de nouveaux talents, de même que des sessions de sondage, des stages ou des expériences professionnelles pour les jeunes. Cela peut comporter des séances pratiques en milieu de travail.

CHAPITRE 6 : PROGRAMMATION DES QUALIFICATIONS, DES COMPÉTENCES ET DE L'EMPLOI

La programmation des qualifications, des compétences et de l'emploi est devenue un élément essentiel de la compétitivité. Ce chapitre indique comment les entreprises peuvent prévoir et planifier en fonction de leurs besoins en qualifications, en compétences et en emploi. Bien que de nombreuses entreprises aient déjà consenti un effort d'anticipation et de planification de leurs besoins futurs, il ne sera jamais possible de prévoir avec exactitude l'impact du changement démographique sur l'industrie.

Toutefois, les entreprises peuvent gérer les risques associés au vieillissement de la main-d'œuvre et la diminution de la réserve de recrutement de l'industrie en mettant en place à la fois des approches stratégiques et préventives de la gestion de l'âge et de la programmation des qualifications et compétences.

Pour les grandes organisations complexes qui évoluent très vite, il est difficile de bien planifier l'avenir pour obtenir la palette de qualifications adéquate. Pour ce faire, l'entreprise doit compter sur une planification du personnel efficace et mettre l'accent sur la diversité des âges.

S'il est certain que l'embauche de nouveaux salariés est importante quelle que soit l'organisation, et en particulier parce qu'elle apporte de nouveaux talents et de nouveaux points de vue, il ne serait pas judicieux que ces organisations s'en remettent aux nouveaux salariés pour répondre à tous les besoins futurs de compétences. C'est pourquoi il peut être tout aussi important de retenir les salariés plus âgés et d'investir dans leur formation et leur perfectionnement.

Il n'est jamais facile d'évaluer la valeur stratégique que représentent l'apprentissage et le perfectionnement des qualifications pour une organisation. Quoi qu'il en soit, toutes les entreprises devraient se doter de mécanismes permettant de mesurer et rendre compte de l'apport de l'apprentissage pour les objectifs et la compétitivité de l'entreprise.

Les outils que propose la Trousse à outils s'agissant de l'anticipation du changement et de la programmation des qualifications et des emplois de demain sont :

- Identifier les besoins de qualifications par le truchement de la planification du personnel;
- Appairer les salariés avec les emplois en définissant les qualifications et caractéristiques requises ou les salariés;
- Faire en sorte que ces compétences soient planifiées et intégrées dans l'effectif en personnel;
- Intégrer ces stratégies dans la planification de la relève;
- Retenir les travailleurs âgés et perfectionner leurs qualifications de façon à ce qu'elles répondent aux besoins futurs;

- Analyser les besoins en qualifications en tant que base de la formation et du perfectionnement;
- Faire en sorte que les partenaires sociaux soient associés à la programmation des qualifications et des compétences.

CHAPITRE 7 : LE RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX ET DU DIALOGUE SOCIAL

Ce chapitre met en lumière le rôle que peuvent jouer les partenaires sociaux et le dialogue social dans la négociation d'accords visant à déterminer et constituer les qualifications, les compétences et les emplois dont le secteur du gaz aura besoin, en portant une attention particulière au vieillissement démographique. La Trousse à outils renferme des suggestions à propos :

- Du rôle des partenaires sociaux dans l'élaboration d'accords et d'initiatives se rapportant au changement démographique, aux qualifications, à la formation et à l'emploi;
- Du recours à l'action au niveau européen par les partenaires sociaux;
- De la réalisation d'actions au niveau national par les partenaires sociaux.

Les partenaires sociaux ont un rôle fondamental à jouer dans la négociation de politiques et d'accords de nature à promouvoir l'apprentissage, les qualifications et le perfectionnement de l'ensemble de la population active face au vieillissement démographique, au changement technologique et à répondre aux exigences actuelles de compétitivité dans l'industrie gazière. Une constatation notable de notre étude est que les partenaires sociaux doivent s'attaquer d'urgence à la question de l'impact du changement démographique dans le secteur gazier et arrêter des approches communes afin de remédier aux éventuelles conséquences négatives du changement démographique dans le secteur.

Le dialogue social peut apporter une valeur ajoutée au perfectionnement des qualifications et des compétences en soulignant l'importance de la formation et du perfectionnement des qualifications pour le personnel et en particulier combien il est important de les inclure dans les conventions collectives et les négociations d'établissement. Cela peut se faire en concevant des solutions innovantes et créatives pour le perfectionnement des qualifications et la programmation des qualifications et de l'emploi dans le secteur, en emportant l'approbation et l'adhésion du personnel et en démontrant l'importance du droit à du temps libre pour suivre une formation et en l'intégrant dans des politiques de flexibilité du temps de travail. Il faudra aussi rendre public un engagement en faveur de l'égalité et la diversité de telle sorte que les travailleurs âgés et les femmes bénéficient des initiatives prises sur le lieu de travail en matière de formation et de qualifications.

Les partenaires sociaux ont un rôle essentiel à jouer dans la survie du secteur gazier. Plusieurs matières doivent être abordées à ce propos, parmi lesquelles : enrayer les conséquences du vieillissement de la main-d'œuvre, augmenter le nombre des

femmes dans le secteur, remédier aux lacunes imminentes (voire actuelles) dans les qualifications, relever les défis liés à l'environnement et offrir aux salariés un soutien à la formation tout au long de leur vie active.

S'agissant de la négociation d'accords, les matières proposées sont par exemple l'analyse commune des données relatives aux besoins de formation et de perfectionnement des travailleurs, la mise à niveau des qualifications de l'ensemble de la population active, la formation des travailleurs dans des domaines nouveaux et émergents tels que le changement environnemental et les services à la clientèle, les changements des fonctions professionnelles résultant des changements technologiques et autres, les politiques des ressources humaines en matière de gestion de l'âge et de diversité des âges et les politiques relatives à la santé et au bien-être au travail et aux accords sur la flexibilité du temps de travail.

Les délégués de site ont un rôle crucial dans la prise d'initiative et la mise en œuvre, en partenariat avec les cadres, de mesures de promotion des qualifications et de l'avancement professionnel de tous les travailleurs, et en particulier dans la mise en lumière des conséquences du changement démographique.

Deux scénarios possibles sont à prendre en considération par les partenaires sociaux. Le premier est celui d'une inertie du secteur gazier qui affectera la compétitivité des entreprises. Le second scénario ouvre au secteur gazier des perspectives d'avenir encourageantes. Il met l'employeur en avance par rapport à ses concurrents et assure sa survie, non seulement en tant que numéro un du secteur de l'énergie, mais aussi en tant qu'employeur de premier choix.

La Trousse à outils montre que les partenaires sociaux doivent assumer de nouveaux rôles dans la recherche de solutions communes à l'incidence du vieillissement démographique sur la formation, le perfectionnement des compétences et l'emploi dans le secteur du gaz. Par une meilleure prise de conscience des défis et par une requalification des représentants des partenaires sociaux dans les domaines couverts par la Trousse à outils, on obtiendra une valeur durable pour le secteur. En promouvant les partenariats actifs, les syndicats, le personnel et la direction peuvent élaborer des approches conjointes et identifier et promouvoir des solutions partagées dans le domaine de la formation et du perfectionnement des compétences pour une population active diversifiée en fonction de l'âge. Une telle démarche a son importance si l'on veut implanter une culture organisationnelle fondée sur la discussion et la recherche de solutions.