



Fondation européenne
pour l'amélioration
des conditions de vie et de travail



Promouvoir la mobilité par le développement des compétences

«Le rôle du développement des compétences et des qualifications dans la promotion de la mobilité professionnelle»

[Table des matières](#)

Séminaire du réseau d'entreprises de l'EMCC organisé conjointement par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail et le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle

Thessalonique, les 9 et 10 novembre 2006

Résumé de la conférence

Table des matières

Avant-propos	1
Introduction	2
Vue d'ensemble du séminaire	4
Mobilité géographique au sein de l'UE	6
Mobilité professionnelle et politiques des entreprises	13
Développement des compétences	17
Conclusion	22
Bibliographie	24
Annexe: Intervenants ayant pris la parole au cours du séminaire	25

Avant-propos

L'Union européenne a proclamé 2006 «Année européenne de la mobilité des travailleurs» en vue de sensibiliser le public à la nécessité d'élaborer des instruments et des conditions propres à encourager une mobilité de haut niveau, et ce afin d'atteindre les objectifs de Lisbonne en matière d'emploi.

Il est largement reconnu que, pour atteindre ces objectifs, l'Europe a besoin de travailleurs plus polyvalents et plus solides face aux changements structurels et aux restructurations en cours. Dans ce contexte, un apprentissage tout au long de la vie et des politiques de formation adéquates, aussi bien au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur, sont considérés comme le meilleur moyen d'assurer l'adaptabilité et l'employabilité des travailleurs, ainsi que d'accroître les possibilités de mobilité.

Les initiatives visant à améliorer les perspectives de mobilité des travailleurs européens requièrent que des actions soient menées à tous les niveaux et par toutes les parties. Les autorités publiques, les partenaires sociaux et les entreprises proprement dites sont des acteurs clés dans ce processus et les approches basées sur le partenariat seront essentielles pour éliminer les obstacles à la mobilité. La modernisation et l'amélioration de la coordination des systèmes nationaux de protection sociale, l'accroissement de l'investissement dans la formation, le renforcement du rôle des services publics de l'emploi pour rapprocher l'offre et la demande de travail et la réduction des charges administratives sont des domaines qui doivent être abordés de toute urgence.

Le présent rapport est une contribution commune de la Fondation et du Cedefop à un débat politique étroitement lié à la mission première des deux agences, qui consiste à améliorer les conditions de vie et de travail des Européens en investissant continuellement dans l'éducation et la formation. Ce rapport est l'aboutissement du premier séminaire conjoint organisé dans le contexte du nouveau cadre de coopération récemment adopté par les deux agences. Son objectif est de contribuer à un important débat politique sur un thème qui affecte de plus en plus le marché du travail dans tous les États membres et la compétitivité de l'UE dans son ensemble.

Jorma Karppinen

Directeur

Fondation européenne pour
l'amélioration des conditions
de vie et de travail

Aviana Bulgarelli

Directrice

Cedefop

Introduction

En proclamant 2006 «Année européenne de la mobilité des travailleurs», l'Union européenne visait à sensibiliser le public aux avantages de la mobilité des travailleurs pour les individus, les entreprises et les économies.

La mobilité des travailleurs est étroitement liée au développement des compétences et des qualifications. La mobilité renforce le développement des compétences des travailleurs, ce qui bénéficie à leurs employeurs et à l'économie en général, tandis qu'en retour, les personnes qui possèdent un éventail plus large de compétences et de qualifications ont de meilleures chances sur le marché du travail.

Séminaire conjoint sur la mobilité

En novembre 2006, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail et le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) ont organisé à Thessalonique un séminaire du réseau d'entreprises sur le thème «le rôle du développement des compétences et des qualifications dans la promotion de la mobilité professionnelle». Il s'agissait de la première manifestation organisée conjointement par les deux agences dans le cadre d'un accord de coopération conclu récemment.

Le séminaire visait à explorer la mise en œuvre et le rôle des programmes de formation en entreprise, ainsi que le type d'aptitudes et de compétences acquises par les travailleurs grâce à ces initiatives. Il s'agissait également d'analyser le lien entre les systèmes de formation des entreprises et leurs politiques de mobilité afin d'examiner dans quelle mesure ces dernières encouragent réellement la mobilité des travailleurs.

Le séminaire s'est ouvert sur une série de présentations rappelant le contexte politique et résumant les recherches menées actuellement sur la mobilité des travailleurs en Europe sur la base des résultats d'une récente enquête Eurobaromètre. La séance qui a suivi a permis de mettre en évidence certaines initiatives entreprises aux niveaux européen, national et sectoriel pour promouvoir la transparence et la reconnaissance des qualifications des travailleurs. Le deuxième jour du séminaire, les participants ont étudié les liens entre différentes approches de formation et la mobilité des travailleurs au sein des entreprises.

Le présent rapport résume les conclusions du séminaire et explique comment les individus, les entreprises et les décideurs politiques peuvent agir afin de développer des systèmes qui encouragent la mobilité des travailleurs tout en développant leurs compétences.

Année européenne de la mobilité des travailleurs

Compte tenu du rôle central joué par la mobilité des travailleurs dans la réalisation des objectifs de la stratégie européenne pour l'emploi, l'Union européenne a décidé de consacrer une année entière pour sensibiliser le public à cette question. Il est surprenant que, malgré son importance, la question de la mobilité des travailleurs n'ait attiré l'attention des décideurs politiques que récemment.

Depuis de nombreuses années, les chiffres de la mobilité sont stables. 4 % seulement des citoyens européens ont déjà vécu dans un autre État membre et, même à l'intérieur des États membres, seule la moitié des travailleurs européens ont changé d'employeur au cours de la dernière décennie. Un degré de mobilité plus élevé pourrait sans doute permettre de résoudre le paradoxe qui existe sur le marché du travail en Europe, où certaines régions connaissent de façon chronique des taux de chômage élevés, tandis que d'autres ne trouvent pas suffisamment de candidats pour pourvoir les postes vacants (qui sont de plus en plus nombreux). Deux mécanismes peuvent contribuer à combler ce fossé entre l'offre et la demande: la restructuration économique peut permettre de déplacer des emplois de régions qui connaissent une pénurie de main-d'œuvre vers d'autres régions possédant une importante réserve, mais, plutôt que de transférer les entreprises

là où se trouvent les chômeurs, ceux-ci peuvent également être encouragés à migrer vers les régions où davantage d'emplois sont disponibles.

L'objectif de l'Année européenne de la mobilité des travailleurs était d'éliminer les entraves à la migration en Europe. Certaines sont liées à des questions juridiques ou administratives, telles que la fiscalité ou la sécurité sociale. D'autres sont davantage d'ordre pratique, comme les difficultés à trouver un logement, à apprendre une nouvelle langue ou à gérer les conséquences de la migration pour le conjoint ou les enfants. Les barrières psychologiques jouent également un rôle important, puisque les migrants doivent lutter contre des risques imprévisibles et s'interrogent sur la possibilité de revenir en arrière. Si le déplacement est temporaire, leur employabilité sera-t-elle améliorée ou diminuée lorsqu'ils reviendront chez eux? Enfin, il a été prouvé que de nombreuses personnes étaient sceptiques quant à l'intérêt de partir dans un autre pays, l'expérience acquise pouvant ne pas être totalement reconnue ou prise en compte dans d'autres États membres.

Les efforts déployés par l'UE en vue de promouvoir la mobilité des travailleurs se poursuivront au-delà de «l'Année européenne de la mobilité des travailleurs». À l'avenir, il est prévu de continuer à préparer les citoyens à la mobilité en les informant des avantages qu'ils peuvent en retirer. L'accompagnement des personnes jusqu'à leur pays de destination afin de les soutenir pendant la période de transition fera l'objet d'une attention particulière.

Le vaste réseau de conseillers EURES a un rôle important à jouer à cet égard. Il importe en outre de rappeler que la mobilité peut être une décision temporaire et de porter une attention accrue aux procédures applicables au retour des migrants. Mettre l'accent sur les migrations de retour pourrait permettre de résoudre en partie le problème de la fuite des cerveaux, qui résulte de la migration permanente. L'objectif final est de veiller à ce que la mobilité soit pleinement intégrée dans la politique européenne, pour qu'elle soit considérée comme une étape normale de la carrière des Européens.

Vue d'ensemble du séminaire

Environ 50 représentants d'entreprises et de syndicats, fonctionnaires, décideurs politiques, experts et fonctionnaires de l'UE se sont réunis à Thessalonique les 9 et 10 novembre 2006, afin d'examiner comment les initiatives qui visent à développer les compétences des travailleurs peuvent contribuer à la réalisation de l'objectif européen de promotion de la mobilité des travailleurs. Le séminaire «Le rôle du développement des compétences et des qualifications dans la promotion de la mobilité professionnelle» a été organisé conjointement par l'Observatoire européen du changement (EMCC) dans le cadre d'Eurofound et par le Cedefop.

Les présentations introductives ont rappelé le contexte politique de la mobilité des travailleurs et résumé les recherches menées sur le thème de la mobilité des travailleurs en Europe. Le reste du séminaire était principalement consacré à la présentation d'exemples de bonnes pratiques. L'après-midi de la première journée, les participants ont eu l'occasion de découvrir plusieurs initiatives entreprises aux niveaux européen et national, afin de promouvoir la transparence et la reconnaissance des qualifications des travailleurs dans les secteurs de la soudure, de la métallurgie et des technologies de l'information et des communications.

Le deuxième jour du séminaire, les participants se sont penchés sur le rôle des entreprises et ont étudié les liens entre différentes approches de formation et la mobilité des travailleurs au sein des entreprises. Quatre sociétés ont présenté leur politique de mobilité - la Banque de Chypre, Telefónica, Électricité de France et Neorion Syros Shipyards.

La question de la mobilité internationale des travailleurs est devenue très actuelle du fait de l'élargissement de l'UE. Il existe un consensus général sur le fait que la mobilité des travailleurs peut être un facteur positif pour le développement des aptitudes et des compétences. La plupart des entreprises n'ont pas encore mis en place une politique de mobilité pour l'ensemble de leur personnel et n'envisagent généralement la mobilité transfrontalière que pour leurs cadres supérieurs. Cependant, les personnes qui partent à l'étranger doivent généralement faire face, non seulement à une nouvelle langue, mais également à d'autres barrières d'ordre pratique. Des actions qui visent à réduire ces difficultés sont examinées dans la partie suivante.

Mobilité professionnelle et politiques des entreprises

La mobilité des travailleurs n'entraîne généralement pas de migration au-delà des frontières nationales. La plupart des travailleurs préférant changer d'emploi dans le même pays, la nécessité de soutenir la mobilité des travailleurs n'apparaît pas immédiatement aux entreprises. La plupart des employeurs préfèrent que leurs travailleurs restent avec eux, ne fût-ce que pour obtenir un retour sur l'investissement effectué par le passé pour leur permettre de développer leurs aptitudes et leurs connaissances. Partant du principe que leurs travailleurs resteront à leur poste pour une longue période, de nombreux employeurs européens estiment qu'ils offrent un emploi à vie. En retour, ils attendent des travailleurs qu'ils développent leurs compétences et qualifications tout au long de leur carrière. Ce contrat implicite peut être défini comme une «flexicurité» au niveau de l'entreprise.

Faciliter la mobilité par le développement des compétences

Afin de garantir l'évolution professionnelle de leurs travailleurs, les entreprises élaborent habituellement une stratégie de développement des compétences en vue d'assurer l'amélioration constante de l'employabilité de leur personnel. La rotation des travailleurs sur différents postes, qui leur permet de se familiariser avec de nouvelles fonctions et d'améliorer leurs capacités, peut faire partie de ce plan de développement des compétences. Dans le sens où elles contribuent à ces pratiques, les politiques de mobilité peuvent être considérées comme parties intégrantes d'une stratégie de développement des compétences.

Transparence du développement des compétences et des qualifications

Dans la conjoncture économique actuelle, les travailleurs sont censés améliorer leurs compétences au cours de leur carrière, que ce soit par la mobilité ou par l'apprentissage. Cependant, les aptitudes acquises en travaillant au sein d'une entreprise ne sont pas toujours facilement identifiables et les exigences particulières relatives à un travail spécifique peuvent ne pas sembler évidentes pour ceux qui ne sont pas directement impliqués dans son exécution. Pour que les apprentissages antérieurs soient reconnus sur le marché du travail, il importe que le résultat de ces apprentissages soit formulé de manière explicite et reconnaissable. Les instruments tels que le cadre européen des certifications (CEC) sont destinés à rendre les compétences et les qualifications plus transparentes et permettront de faciliter la mobilité des travailleurs à l'avenir et de garantir que les normes de qualité sont maintenues et améliorées. Les travailleurs ne changeront pas nécessairement d'emploi plus souvent, mais ils seront au moins capables de changer pour occuper des postes où leurs compétences sont mieux certifiées et/ou reconnues.

Mobilité géographique au sein de l'UE

L'Union européenne s'est considérablement élargie ces dernières années, en passant de 15 à 25 membres en janvier 2004, puis à 27 en janvier 2007. La majorité des nouveaux États membres sont situés en Europe de l'Est et ont récemment dû relever le défi du passage d'une économie socialiste planifiée à une économie libre de marché. Ces nouveaux États membres se caractérisent par un taux de chômage élevé et un PIB par habitant relativement bas. Un raisonnement économique simple laisse entrevoir que ces inégalités dans une Europe élargie entraîneront des flux de migration des régions de l'Est (plus pauvres) vers les régions de l'Ouest (plus riches). Cette métamorphose européenne potentielle place la question de la mobilité professionnelle parmi les priorités de l'ordre du jour politique.

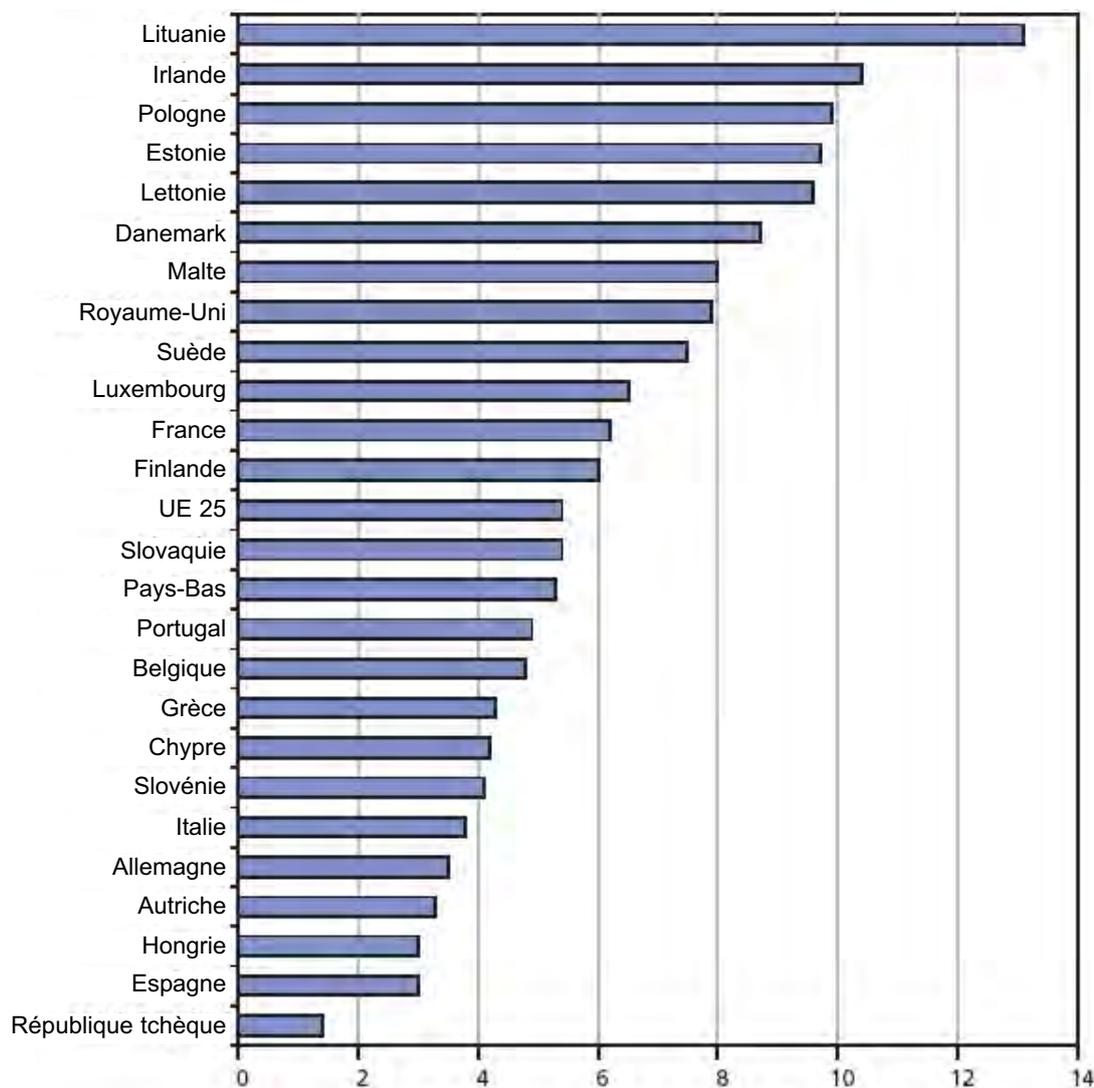
Attitude du public vis-à-vis de la mobilité professionnelle dans une Europe élargie

Cette situation a inspiré certaines craintes aux citoyens européens des «anciens» États membres. Ces craintes se reflètent dans la décision politique de la plupart des États membres de ne pas ouvrir leurs frontières au moment de l'adhésion de ces pays, ou de ne les ouvrir que partiellement. Les États membres de l'UE ont adopté des accords de transition pour huit des dix pays qui ont rejoint l'UE en 2004 (Chypre et Malte sont les exceptions), en vue de réguler la migration. Ces mesures vont de l'ouverture totale des frontières aux migrants (par exemple, au Royaume-Uni et en Irlande en 2004), à des approches intermédiaires, telles qu'une simplification des critères à l'entrée (en France, au Luxembourg et en Italie), ou une migration sélective (par exemple, en Belgique et aux Pays-Bas), jusqu'à la fermeture des frontières jusqu'en 2009 (par exemple, en Autriche, en Allemagne et au Danemark)¹. Plusieurs arguments sont avancés pour justifier ces restrictions en matière de migration; parmi ceux-ci, des arguments économiques («ces flux de migration entraîneront un déséquilibre sur le marché local du travail; les travailleurs moins qualifiés seront évincés par les travailleurs migrants»), des arguments sociaux («l'État-providence sera miné par l'afflux de nouveaux citoyens sans emploi») et des préoccupations culturelles («l'intégration d'un grand nombre de migrants dans notre société menace notre identité nationale»). Outre ces craintes dans les pays hôtes, les pays d'origine des migrants redoutent des conséquences négatives dues à une perte de talents résultant d'une éventuelle «fuite des cerveaux».

Cependant, l'attitude du public n'est pas seulement modelée par les craintes suscitées par les flux de migration. Le public est également conscient des opportunités que la migration professionnelle peut offrir aux individus, aux entreprises et à la société. Les travailleurs apprennent de nouvelles choses en se rendant à l'étranger et améliorent leur employabilité. Les entreprises élargissent leur champ de recrutement et augmentent leurs chances de trouver le candidat idéal pour un poste. Les économies nationales et régionales ont également tout à gagner d'une plus grande mobilité, qui augmente la diversité sur le marché du travail et injecte de nouvelles idées dans l'économie locale.

¹ Fouarge D. et Ester P., *Determinants of international and regional migration intentions in Europe*, Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (à paraître en 2007).

Graphique 1: Intentions en matière de migration dans les pays européens (%)



Source: Sondage Eurobaromètre 2005 sur la mobilité

Il convient de ne pas exagérer les craintes et les attentes relatives aux flux de migration. Bien qu'une légère augmentation des intentions de mobilité des Européens semble se marquer², le niveau global des flux de migration attendus est plutôt modéré. Le graphique 1 représente les intentions de migration en Europe sur la base des résultats du sondage Eurobaromètre 2005 sur la mobilité³. 5 % seulement des Européens pensent qu'ils s'installeront probablement dans un autre pays au cours des cinq prochaines années. Les intentions de migration les plus élevées sont enregistrées dans quelques-uns des nouveaux États membres (Lituanie, Pologne, Estonie, Lettonie et Malte). Cependant, elles sont bien inférieures à la moyenne dans d'autres nouveaux États membres (Slovaquie, Slovénie, Hongrie, Chypre et République tchèque). Dans plusieurs cas (par exemple, l'Irlande, le Danemark et la Suède, ainsi que les pays baltes et Malte), les

² Fouarge et Ester, *ibid.*

³ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Mobilité en Europe*, 2006.

pays qui enregistrent une intention de migration élevée sont également ceux dont la population est numériquement faible et ces intentions de migration peuvent être le reflet du plus grand nombre de possibilités d'emploi qui existent dans les pays voisins plus grands. On ne sait pas non plus dans quelle mesure ces intentions se concrétiseront effectivement dans l'avenir.

Il convient également de noter que les personnes ayant l'intention de migrer ne le font pas nécessairement dans le but premier de trouver un nouveau travail. De meilleures conditions de travail et un revenu plus élevé des ménages sont évidemment des facteurs importants en faveur de la migration, mais ils ne sont pas cités plus fréquemment que d'autres motifs de migration, telles que la découverte d'un nouvel environnement.⁴

Les entreprises et la mobilité géographique

En général, les entreprises voient d'un bon œil l'augmentation de la mobilité. Les employeurs pensent que des travailleurs plus mobiles peuvent leur permettre de résoudre plus facilement les problèmes de recrutement, puisque le réservoir de recrutement est plus vaste lorsque les ressortissants nationaux ne sont pas les seuls à postuler pour un emploi. Non seulement ils considèrent les travailleurs venant de l'étranger comme des candidats pour les postes qu'ils proposent, mais ils encouragent leurs propres travailleurs à être mobiles. Les entreprises qui possèdent plusieurs départements dans différentes régions ou dans différents pays considèrent souvent qu'un changement peut être profitable pour leurs travailleurs, bien que la plupart d'entre elles n'envisagent sérieusement ce genre de déplacement géographique que pour les cadres supérieurs. Pour le recrutement des cadres supérieurs, 47 % des entreprises estiment qu'il est important que les candidats soient ouverts à la possibilité de déménager. Ce pourcentage n'est plus que de 37 % pour les cadres moyens et chute considérablement lorsqu'il s'agit du personnel des catégories inférieures⁵. La mobilité internationale est importante pour les personnes qui convoitent un poste d'encadrement supérieur dans une organisation multinationale, où la capacité de travailler dans divers milieux culturels est de plus en plus considérée comme une compétence essentielle. Les politiques internes de mobilité géographique se concentrent donc généralement sur les cadres supérieurs et ne tiennent pas compte du personnel des catégories inférieures.

La mobilité internationale à la Banque de Chypre

«La plus grande partie de la mobilité géographique interne se déploie à l'intérieur d'un pays ou d'une région. La Banque a élaboré une politique d'expatriation pour les travailleurs qui sont transférés dans un autre pays pour une période supérieure à six mois. Toutefois, cette politique est très rarement appliquée, à cause des coûts élevés qu'implique le déplacement international de personnes. En fait, ce n'est arrivé que lorsque des cadres supérieurs ont été chargés temporairement de démarrer des activités dans une nouvelle filiale à l'étranger.»

A. Artemiou, Directeur de la formation et du développement

La mobilité géographique au sein du groupe Électricité de France

«Le développement personnel et la poursuite d'une carrière dans l'entreprise restent les principales raisons de la mobilité (géographique) interne.»

J.C. Legros, Directeur régional des ressources humaines

⁴ Fondation européenne, *ibid.*

⁵ PriceWaterhouseCoopers. *Managing mobility matters*, 2006.

Perceptions des citoyens européens

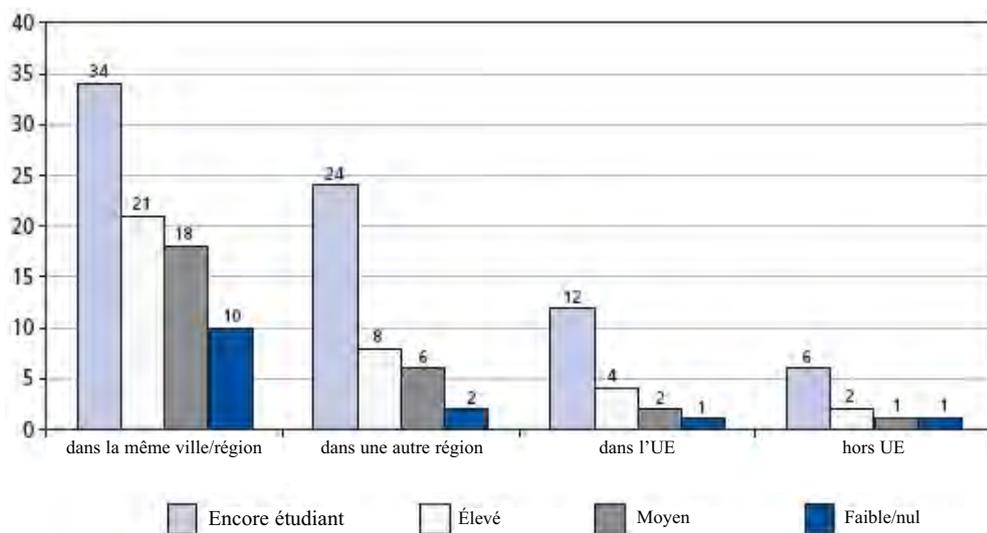
Bien qu'une minorité seulement de citoyens européens envisagent de déménager dans un autre pays, la plupart semblent fermement convaincus des effets positifs de la mobilité géographique. Celle-ci est globalement perçue comme une «bonne chose» pour l'intégration européenne par une large majorité de 62 % des personnes interrogées dans le cadre du sondage Eurobaromètre sur la mobilité. De plus, elle est considérée comme positive pour les domaines tributaires de l'emploi que sont «le marché du travail» et «l'économie».

Les Européens se montrent toutefois plus sceptiques quant aux éventuels bénéfices de la mobilité pour la vie familiale. Sur ce point, une majorité de personnes pensent que la mobilité a un impact négatif sur les familles. Il semble que ces personnes craignent que le déménagement à l'étranger et la nécessité de s'intégrer dans un nouvel environnement pèsent grandement sur les relations avec le conjoint et les enfants.

Cette constatation peut contribuer à expliquer le paradoxe de la mobilité – le fait que, bien que la plupart des citoyens européens admettent que la mobilité des travailleurs est positive, peu sont prêts à envisager eux-mêmes cette option. Les décisions en matière de mobilité ne sont pas des décisions isolées, mais sont liées à d'autres facteurs. Les personnes optimisent la mobilité géographique et professionnelle dans un contexte prédéfini modelé par les besoins de leur famille, le réseau social et un contexte culturel plus large. Il n'est pas surprenant que l'absence de contact direct et de soutien de la famille et des amis soit considérée par les Européens comme le principal facteur de dissuasion pour une transplantation à l'étranger.

Les résultats de l'Eurobaromètre montrent également que l'éducation et la formation contribuent à ouvrir davantage les Européens à l'idée de déménager dans un autre pays et augmentent leurs chances de le faire effectivement. Les personnes dont le niveau d'instruction est élevé affichent une attitude plus proactive en matière de mobilité et ont deux fois plus de chances de migrer que les personnes qui présentent un niveau d'instruction faible ou moyen (voir graphique 2).

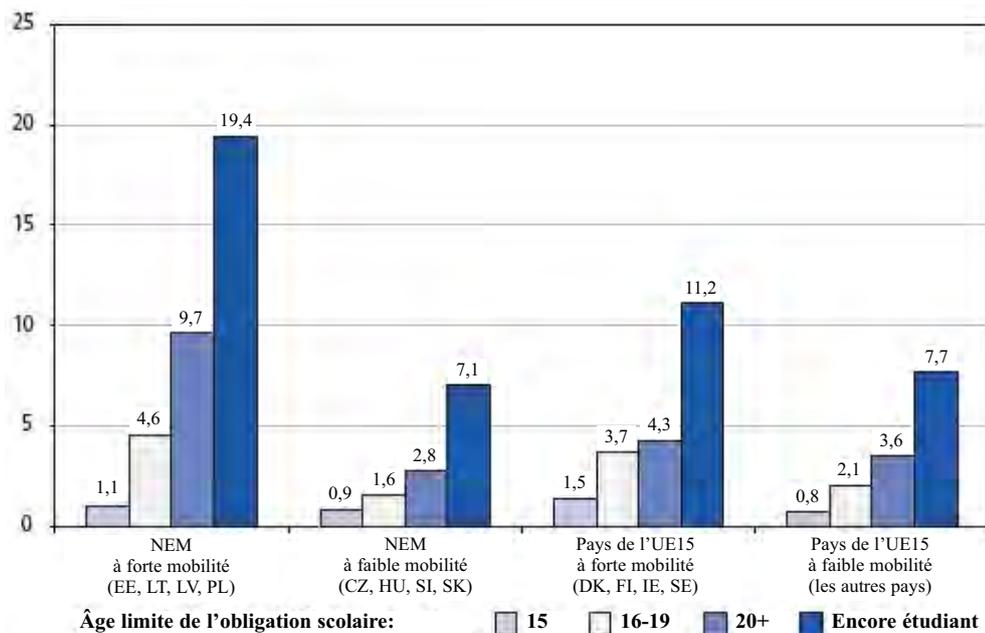
Graphique 2: *profil des intentions de migration, en fonction du niveau d'instruction (%)*



Source: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2006), *La mobilité en Europe. Analyse du sondage Eurobaromètre 2005 sur la mobilité géographique et professionnelle* et Cedefop (élaboration propre).

Les résultats du sondage Eurobaromètre, qui indiquent une plus grande propension des personnes dont le niveau d'éducation est élevé à migrer, semblent également confirmer que les craintes d'une «fuite des cerveaux» pourraient être légitimes dans certains nouveaux États membres de l'Europe de l'Est. Bien que cette migration ne soit pas forcément permanente, elle pourrait avoir, à moyen terme, des conséquences négatives pour la cohésion sociale et régionale en Europe (voir graphique 3).

Graphique 3: Proportion de travailleurs ayant l'intention de migrer, en fonction du niveau d'instruction (%)



Source: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2006), *La mobilité en Europe. Analyse du sondage Eurobaromètre 2005 sur la mobilité géographique et professionnelle.*

Obstacles prévus lors de l'installation dans un autre État membre

Les participants au sondage Eurobaromètre sur la mobilité ont également été invités à donner leur opinion sur les plus grandes difficultés qu'ils rencontreraient dans l'hypothèse où ils projetteraient de s'installer dans un autre pays de l'Union européenne⁶. Sans surprise, les difficultés linguistiques occupent le haut de la liste. Il est évident que la diversité linguistique en Europe limite la mobilité des travailleurs dans une Union européenne qui, depuis janvier 2007, compte 23 langues officielles. Par conséquent, l'installation dans un autre état membre s'accompagne presque toujours de la perspective d'avoir à apprendre ou à utiliser une nouvelle langue. Sur dix citoyens, six s'attendent à rencontrer des difficultés linguistiques s'ils devaient déménager dans un autre pays. De même, un Européen sur quatre prévoit de rencontrer des difficultés liées à la culture.

Tableau 1: Comparaison de l'opinion des travailleurs et des employeurs sur les obstacles à la mobilité professionnelle

Opinion des travailleurs sur les difficultés qu'ils s'attendent à rencontrer en déménageant dans un autre pays	Opinion des entreprises sur les facteurs individuels entravant la mobilité des travailleurs
1. Manque de compétences linguistiques (58 %)	1. Compétences linguistiques (63 %)
2. Recherche d'un emploi (29 %)	2. Possibilités d'emploi pour le conjoint (42 %)
3. Adaptation à une culture différente (23 %)	3. Disponibilité de logements/d'écoles (33 %)
4. Recherche d'un logement approprié (16 %)	4. Soutien des amis/de la famille (31 %)
5. Accès aux soins de santé ou aux prestations sociales (13 %)	5. Rémunération/revenu du travailleur (26 %)
6. Transfert des droits à pension (12 %)	6. Intégration culturelle (26 %)
7. Reconnaissance des qualifications scolaires ou professionnelles (8 %)	7. Questions relatives à la pension (23 %)
8. Obtention d'un permis de résidence ou de travail (8 %)	
9. Recherche d'un emploi pour le conjoint (8 %)	
10. Accès aux services de garde d'enfants, à l'école et à l'université (4 %)	
11. Ne s'attend à aucun problème (8 %)	
Sondage Eurobaromètre 2005 sur la mobilité	PriceWaterhouseCoopers, Managing mobility matters, 2006.

Près de 43 % des personnes interrogées s'attendent à rencontrer des problèmes liés à l'emploi. En général, il s'agit de la nécessité de trouver un emploi pour eux-mêmes. Cependant, ils s'inquiètent également de la possibilité pour le conjoint de trouver un emploi, de la reconnaissance de leurs qualifications et de la nécessité d'obtenir un permis de travail.

En outre, ils ont d'autres craintes relatives au marché du logement, aux soins de santé, à la transférabilité de leurs droits à pension et à l'accès aux garderies ou aux écoles. Ces facteurs revêtent toutefois une importance mineure par rapport aux problèmes prédominants relatifs à la langue et à la culture.

⁶ Fondation européenne, *ibid.*

Les entreprises désignent également le problème de la langue comme le facteur individuel le plus important entravant la mobilité des travailleurs. Elles soulignent également l'importance de facteurs liés à la politique de l'entreprise, qui gênent la circulation des travailleurs au sein de leur entreprise, et notamment les différences internes entre les différents régimes fiscaux et les législations en matière d'emploi en Europe. Les facteurs économiques ne sont pas niés, mais sont considérés comme moins importants. Les différences de revenu et les coûts de la relocalisation des travailleurs semblent être les principales barrières dans ce cas. Cette réaction confirme le fait que les employeurs considèrent la relocalisation des travailleurs comme une opération coûteuse.

Initiatives politiques en vue de faciliter la mobilité

Puisqu'il semble clair que la plupart des Européens ne souhaitent pas s'installer dans un autre État membre, on peut conclure que l'adoption de nouvelles politiques n'entraînera pas une augmentation significative de la mobilité des travailleurs. Il est néanmoins possible de créer un environnement plus propice à la mobilité.

- La capacité à comprendre et à parler une langue étrangère reste un facteur important pour les travailleurs mobiles. Bien que l'anglais tende de plus en plus à devenir la langue universelle utilisée dans un contexte multinational, il reste essentiel de continuer à investir dans les compétences linguistiques des citoyens européens.
- La transparence, la reconnaissance et la transférabilité des aptitudes, des connaissances et des compétences des travailleurs jouent un rôle important dans l'intégration des travailleurs mobiles internationaux en Europe.
- Il existe encore des différences importantes entre les États membres en ce qui concerne les régimes de sécurité sociale, les régimes fiscaux, les approches en matière de soins de santé, les règles qui régissent le transfert des droits à pension et d'autres facteurs institutionnels qui rendent la migration transfrontalière plus difficile. Même si l'intention de l'UE d'investir dans une meilleure coordination de ces différents systèmes ne suffira sans doute pas à motiver davantage de travailleurs à être mobiles, elle est certainement de nature à faciliter la transition pour les travailleurs qui prendront effectivement la décision de migrer.
- L'intégration des travailleurs dans un autre pays européen ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Les personnes ont besoin d'un nouveau logement, d'informations sur les ressources locales, d'un aperçu des traditions culturelles de la région, de cours de langues et de bien d'autres formes de soutien. Un système de «guichet unique» pour les travailleurs mobiles transfrontaliers pourrait contribuer de manière significative à réduire les obstacles pour les travailleurs migrants.

Mobilité professionnelle et politiques des entreprises

Profil de la mobilité

L'expression «mobilité professionnelle» est utilisée pour désigner tout changement d'emploi, indépendamment du lieu où se situe le nouvel emploi, et n'est généralement pas associée à la migration internationale. Sur dix salariés qui ont changé d'employeur au cours des cinq dernières années, neuf affirment qu'ils n'ont jamais vécu dans un autre pays⁷. Il est évident que la mobilité des travailleurs a généralement lieu sur de courtes distances et que la mobilité internationale est réservée à un nombre limité de salariés.

Bien qu'un faible pourcentage seulement de la population européenne soit concerné par la mobilité géographique internationale, la plupart des travailleurs changent d'emploi à un moment donné de leur carrière, puisque trois salariés européens sur quatre affirment avoir déjà changé au moins une fois d'employeur. Les taux de mobilité chutent à un niveau plus faible lorsque seuls les emplois récents sont pris en considération: 32 % des travailleurs ont changé d'emploi au cours des cinq dernières années, alors que 8 % ont changé d'employeur l'an passé. Environ 40 % de l'ensemble des salariés européens envisagent de changer d'employeur au cours des cinq prochaines années⁸.

Les attentes en matière de mobilité professionnelle changent au cours de la vie. Les jeunes, qui cherchent encore un travail correspondant à leurs compétences et à leur profil, se montrent plus disposés à changer d'emploi. Plus tard, lorsque la voie professionnelle est déjà mieux tracée et que les familles se construisent, la propension à changer d'emploi diminue. Par ailleurs, il semble y avoir une fracture nord-sud en Europe en ce qui concerne l'attitude à l'égard de la mobilité professionnelle, les pays baltes et scandinaves enregistrant le plus de transitions sur le marché du travail.

Les bénéfices d'un changement d'emploi

Un changement d'emploi fréquent est généralement considéré comme positif pour les individus, les entreprises et le marché du travail.

En général, les salariés perçoivent leur changement d'emploi comme une bonne décision pour leur carrière. Les personnes qui ont changé d'emploi affichent une plus grande satisfaction professionnelle que celles qui sont restées auprès du même employeur. Les travailleurs qui ont déjà migré sont également plus susceptibles de recommencer, ce qui indique à nouveau que la mobilité professionnelle est évaluée positivement⁹. Évidemment, lorsqu'il doit faire un choix, le travailleur ne recherche généralement pas le changement en tant que tel, mais bien un emploi plus intéressant que celui qu'il exerce à ce moment-là. Le nouvel emploi offrira habituellement au moins un des avantages suivants: une meilleure rémunération, davantage de responsabilités, un contrat plus sécurisé, une amélioration du temps de travail, une réduction du temps consacré aux trajets, de bons collègues ou la possibilité de développer de nouvelles compétences. La mobilité professionnelle peut donc être considérée comme une stratégie individuelle pour améliorer ses conditions de travail.

⁷ Calcul du Centre réalisé à partir du sondage Eurobaromètre 2005 sur la mobilité.

⁸ Fondation européenne, *ibid.*

⁹ Coppin L.; Vandenbrande T., *European workers' expectations on voluntary and forced job mobility*. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin (à paraître en 2007).

Au niveau macro-économique, une plus grande mobilité est également salubre pour le marché du travail. Le niveau élevé de mobilité des travailleurs est une caractéristique essentielle d'un marché du travail dit «transitionnel», un modèle auquel il est souvent fait référence dans le cadre d'approches politiques innovantes. Le marché du travail transitionnel se définit comme un marché sur lequel les travailleurs peuvent facilement changer de position, bien que temporairement. Sachant que cela est possible, les travailleurs se montrent ouverts au changement. À un certain stade de leur carrière, ils peuvent choisir de passer plus de temps avec leur famille, de reprendre des études ou de chercher de nouvelles possibilités d'emploi. Cela conduit à un marché du travail plus flexible, où les travailleurs peuvent accéder plus facilement à des postes qui correspondent à leurs compétences et à leurs attentes et où le niveau général de chômage peut ainsi être réduit.

Il a été suggéré que le succès des marchés du travail transitionnels reposait sur une combinaison de gestion des risques par les décideurs politiques et d'ouverture au changement de la part de travailleurs. Dans ces conditions, les choix politiques devraient permettre d'instaurer un climat où les travailleurs seront certains d'être soutenus et récompensés par le système et les structures en place s'ils décident de prendre des risques dans l'évolution de leur carrière. Par conséquent, il est essentiel d'assurer une réintégration rapide sur le marché du travail, en particulier lorsque les projets personnels arrivent à terme, ou que les plans s'effondrent subitement. Dans ce contexte, il est nécessaire de renforcer la confiance du public en lui montrant que les changements de situation professionnelle n'auront pas de conséquences catastrophiques, quoi qu'il arrive¹⁰, et que des ressources existent pour aider les travailleurs à relever les défis et à s'adapter à une nouvelle situation professionnelle.

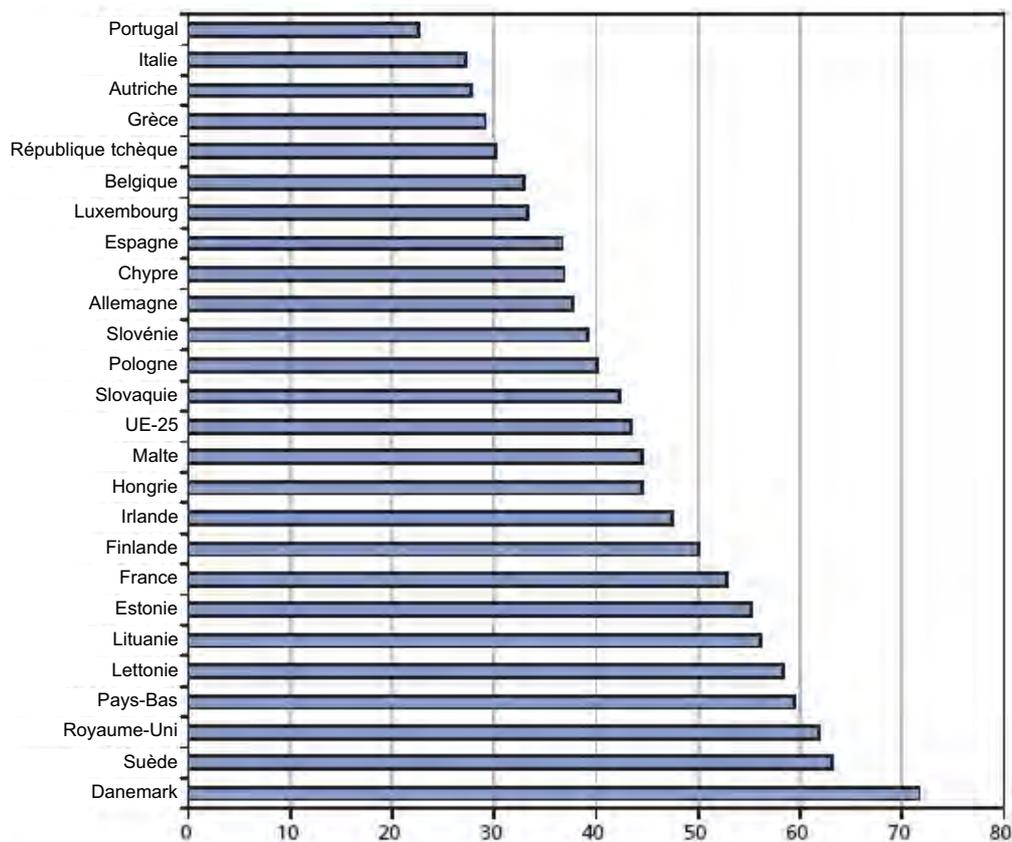
Autrement dit, les travailleurs doivent être assurés que des systèmes de soutien ont été mis en place pour leur permettre de changer de vie professionnelle sans que cela n'entraîne de désagréments ou de risques majeurs pour leur future carrière.

Il n'est pas surprenant que c'est au Danemark que les attentes en matière de mobilité professionnelle sont le plus nombreuses. En effet, le marché du travail danois est caractérisé par le modèle de la «flexicurité», un modèle auquel il est souvent fait référence au cours des discussions qui portent sur la manière de mettre en œuvre le concept de marché du travail transitionnel. Ce modèle combine une faible protection contre le licenciement avec des allocations de chômage élevées et des mesures d'activation. Naturellement, ce modèle a été spécialement conçu pour encourager des niveaux élevés de mobilité des travailleurs.

Une plus grande mobilité de la main-d'œuvre peut certainement s'avérer bénéfique pour les entreprises, puisqu'elle contribue au développement du capital humain. Elle peut être réalisée de plusieurs façons: en offrant aux travailleurs une formation interne ou externe, ou en leur permettant d'apprendre via l'exécution de nouvelles tâches. Un changement d'emploi est une manière très efficace de développer ce type d'apprentissage. La mobilité professionnelle contribue directement au développement de nouvelles aptitudes et il a été prouvé que l'employabilité des travailleurs augmentait généralement lorsque ces derniers avaient acquis de l'expérience à différents postes.

¹⁰ Vermeylen G. *Flexicurity in the EU, an attempt to a first mapping*. Conférence ILP, Amsterdam, 30 novembre/1er décembre 2006.

Graphique 4: Intentions de changer d'emploi au cours des cinq prochaines années, dans les pays européens (%)



Source: Sondage Eurobaromètre 2005 sur la mobilité

La flexicurité à l'échelle de l'entreprise

Bien que les entreprises souhaitent naturellement conserver leurs meilleurs éléments, elles sont également conscientes des avantages qu'une main-d'œuvre mobile peut leur apporter. Par conséquent, elles donnent à leur personnel la possibilité de changer de fonction de temps en temps. Dans certaines entreprises, des politiques systématiques ont été mises en œuvre pour garantir que le personnel change régulièrement de fonction au sein de l'entreprise. Dans plusieurs grandes sociétés, on peut identifier des politiques qui peuvent être qualifiées de «flexicurité au niveau de l'entreprise». Dans le cadre de ces politiques, les travailleurs sont censés changer de travail de façon périodique au sein de l'entreprise, mais sont assurés, en contrepartie, d'avoir un emploi à vie.

L'emploi à vie dans le groupe Électricité de France

«Chez EDF, l'emploi à vie est devenu la norme au fil de nombreuses années en raison de divers facteurs qui se renforcent mutuellement. (...), EDF jouant le rôle d'un employeur à vie (...) la mobilité professionnelle interne est un instrument important pour l'entreprise. La stratégie qu'elle a adoptée pour encourager cette mobilité peut être décrite comme un système de «flexicurité». Selon ce modèle, la flexibilité est nécessaire, sous la forme d'une mobilité professionnelle interne, afin de pouvoir assurer la sécurité par la garantie d'un emploi. Chaque année, de 15 000 à 20 000 travailleurs d'EDF France (sur un total de 109 000 travailleurs) changent de fonction au sein de l'entreprise.»

J.C. Legros, Directeur régional des ressources humaines

L'emploi à vie à la Banque de Chypre

«L'emploi à vie à la Banque de Chypre donne lieu à une mobilité considérable au sein du groupe dans chaque pays. La politique prévoit que les cadres supérieurs changent d'emploi tous les quatre ou cinq ans afin de garantir une progression de leur carrière au sein de l'entreprise, que ce soit verticalement ou horizontalement. Cela crée effectivement une politique de «flexicurité» au sein de l'entreprise: un emploi garanti (sécurité) peut être offert aux travailleurs, à condition qu'ils soient mobiles à l'intérieur de l'entreprise (flexibilité).»

A. Artemiou, Directeur de la formation et du développement

Rotation des postes en interne chez Telefónica

«Pour générer une plus grande efficacité au niveau interne et pour maintenir la satisfaction de ses travailleurs, Telefónica met l'accent sur son modèle de mobilité intégrale. Le modèle possède quatre dimensions, ou impulsions: la mobilité du travail, la mobilité interne, la mobilité de formation et de nouveaux lieux de travail. (...) Le programme de rotation professionnelle en interne est l'une des mesures qui ont été prises en vue de renforcer la mobilité interne. Les travailleurs des catégories supérieures changent régulièrement de poste grâce au plan de rotation pour les cadres de l'entreprise. Telefónica a également développé un programme pilote pour la rotation des cadres moyens, qui prévoit une norme de rotation de 15 %.»

J. Buqueras, Directeur des ressources humaines, département mobilité.

La polyvalence aux chantiers Neorion Syros Shipyards

«Les entretiens menés avec les travailleurs des chantiers navals ont confirmé que les personnes employées par Neorion Syros Shipyards espéraient encore passer toute leur vie professionnelle auprès de cet employeur. Autrefois, cette situation était tout à fait normale. La tradition voulait que le père et le fils travaillent dans la même organisation tout au long de leur carrière. (...) Le chantier naval a adopté deux stratégies pour faire face au déclin de ses activités. Premièrement, il s'est attelé au développement d'un système de mobilité professionnelle visant à former ses travailleurs afin qu'ils puissent exécuter différentes tâches. Deuxièmement, l'entreprise a créé, en étroite coopération avec les autres parties prenantes, un centre d'aide à la mobilité sectorielle. L'objectif de ce centre est de fournir une aide et des conseils personnalisés aux travailleurs les plus exposés au changement.»

G. Andronikos, Directeur de la formation

Il est clair que les employeurs ont intérêt à s'engager à long terme envers leurs salariés. Mais l'emploi à vie n'est pas nécessairement synonyme d'un droit de travailler toute sa vie au même poste. En échange de la sécurité de l'emploi, les employeurs attendent un certain degré de flexibilité de la part de leur personnel. Afin de développer de nouvelles aptitudes et d'assurer que l'entreprise reste rentable, les travailleurs devront se montrer «mobiles», c'est-à-dire qu'ils devront être prêts à changer d'environnement professionnel et social tous les quatre ou cinq ans. Ils développeront les compétences qui leur permettent d'être employables à plusieurs postes et/ou positions au cours de leur carrière au sein de l'entreprise.

Que cela plaise ou non aux travailleurs, la mobilité fait inévitablement partie d'une carrière moderne. Même si les travailleurs ne changent pas d'entreprise, ils seront sûrement amenés à changer de rôle en son sein au fil des ans. Changer d'emploi est devenu une nécessité sur le marché du travail actuel.

Développement des compétences

Les différentes approches

Les travailleurs mobiles intéressent évidemment de nombreuses entreprises, car ils ont prouvé qu'ils pouvaient être flexibles et ont amélioré leur employabilité grâce à leurs diverses expériences professionnelles. Le changement d'emploi peut permettre d'acquérir de nouvelles aptitudes et compétences, tant différentielles qu'essentielles, et contribue à renforcer le développement du capital humain. Ces qualités sont particulièrement importantes pour s'adapter aux changements rapides qui s'opèrent actuellement sur le lieu de travail et qui requièrent une plus grande flexibilité et une plus grande faculté d'adaptation des travailleurs aux nouvelles réalités et conditions du marché du travail.

Il convient de vérifier que la mobilité puisse donner lieu à un niveau plus élevé de productivité et d'employabilité. Pour cela, les entreprises doivent être encouragées à investir davantage dans des politiques d'apprentissage tout au long de la vie qui permettent aux travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur période d'activité au sein de l'entreprise. Il est tout aussi important de permettre la reconnaissance des qualifications acquises grâce à une formation professionnelle, en établissant des cadres bénéficiant d'une reconnaissance mutuelle entre les États membres.

Il existe de nombreuses approches de développement des compétences, qui, pour la plupart, se complètent les unes les autres. Elles comprennent des formations formelles, différents types de formations informelles ou en entreprise, ainsi que de nouvelles formes d'organisation du travail, dans le cadre desquelles des collègues travaillent ensemble sur un projet. La mobilité professionnelle peut également être une stratégie puissante pour garantir le développement de nouvelles compétences, puisque la meilleure façon d'acquérir de nouvelles connaissances passe généralement par la pratique. Les politiques de mobilité professionnelle peuvent donc être considérées comme faisant partie d'un plan plus large de développement des compétences au sein des entreprises.

Le modèle général de compétences de Telefónica

«Telefónica dispose d'un modèle général de compétences, qu'elle utilise dans tous les pays où elle opère et dans tous les secteurs de ses activités. Ces compétences ont été identifiées pour répondre aux besoins de la stratégie de l'entreprise et correspondent à sa culture et à ses valeurs: l'engagement envers les clients, l'intégration dans le milieu, la transparence de la communication et des relations, la coopération, le développement personnel et la participation à la réalisation de profits. Ces compétences sont utilisées pour sélectionner de nouvelles recrues, mais servent également de référence pour évaluer les plans de développement de carrière de chaque travailleur. Les programmes de rotation professionnelle font donc partie intégrante du développement des compétences des employés.»

J. Buqueras, Directeur des ressources humaines, département mobilité.

Le développement des compétences et le cycle économique

Le séminaire a permis de présenter les différents modèles de développement des compétences utilisés par les entreprises, tant en période d'expansion qu'en période de réduction des effectifs. Le cycle économique joue un rôle essentiel pour déterminer l'attitude des entreprises vis-à-vis du développement des compétences de leurs travailleurs. Lorsque les entreprises traversent des périodes difficiles, la stratégie qui domine consiste à trouver le moyen de reconvertir des travailleurs qui, autrement, deviendraient excédentaires. Dans un contexte d'expansion, l'accent est mis sur le développement des compétences du personnel de manière à offrir aux travailleurs des carrières attrayantes à l'intérieur de l'entreprise et à éviter de devoir faire face à un manque de personnel qualifié.

Stratégies de survie pour les travailleurs des chantiers navals

«Syros Shipyards lutte pour se maintenir à flot. Le centre d'aide à la mobilité sectorielle constitue un élément important de son programme de développement des compétences. L'entreprise admet qu'elle n'est pas toujours en mesure de trouver un poste pour tous ces travailleurs, mais espère, en leur apportant cette aide, pouvoir améliorer leur employabilité ailleurs.»

G. Andronikos, Directeur de la formation

Plans annuels de développement pour les travailleurs de Telefónica

«Tous les travailleurs de Telefónica (à l'exception du personnel des centres d'appels) ont un plan annuel de développement pour maintenir ou élargir les compétences qui leur sont nécessaires pour effectuer leur travail correctement. Ces compétences peuvent être propres à l'entreprise ou au travail demandé. Le caractère constamment évolutif de l'environnement du secteur des télécommunications nécessite une mise à jour régulière des aptitudes et des connaissances de chaque individu. L'entreprise utilise divers canaux d'apprentissage, notamment ses propres écoles professionnelles, et des systèmes de e-learning et de m-learning (apprentissage par téléphone portable).»

J. Buqueras, Directeur des ressources humaines, département mobilité.

Le rôle des entreprises

La vue d'ensemble qui se dégage des stratégies de développement des compétences adoptées par les entreprises révèle que la plupart des formations offertes par ces dernières se limitent à des tâches spécifiques au travail demandé et ne visent pas à donner aux travailleurs une gamme plus large d'aptitudes et de compétences en vue de les préparer à de futures opportunités d'emploi. Dans un monde de plus en plus compétitif, les entreprises élaborent leurs politiques de formation en fonction de leurs propres besoins, de façon à améliorer leurs performances et à garantir leur survie. Il est donc compréhensible que les fonds investis dans la formation le soient en fonction des exigences spécifiques à l'entreprise et au travail demandé.

De plus, les entreprises veulent maîtriser leurs ressources et s'assurer un retour sur leurs investissements. L'élargissement de la gamme des aptitudes de leurs travailleurs peut contribuer à améliorer leur employabilité ailleurs et il existe donc un risque que les candidats intéressants soient débauchés par la concurrence. Ce risque peut les dissuader d'offrir des formations qui dépassent trop les besoins immédiats du travail actuel. Les entreprises qui n'offrent pas ce genre de formations courent cependant le risque de ne plus disposer que d'une main-d'œuvre peu qualifiée et, par conséquent, de niveaux de mobilité professionnelle plus faibles.

Cette situation laisse à penser qu'une initiative interentreprises pourrait s'avérer nécessaire pour assurer le développement des compétences des travailleurs et la gestion de leur carrière. Un point de départ pour une telle stratégie pourrait consister à continuer de développer les initiatives d'orientation professionnelle à l'échelle sectorielle ou pour l'économie dans son ensemble. Grâce à ces services, les travailleurs peuvent obtenir une analyse objective du développement de leurs compétences et être informés quant aux possibilités de continuer à développer leurs aptitudes sur le marché du travail. Le fait de bénéficier d'une orientation professionnelle n'entraîne pas forcément un changement d'employeur. Une séance d'orientation peut très bien déboucher sur la conclusion que le travailleur a besoin d'une formation professionnelle ou de nouveaux défis sur son lieu de travail actuel. Il est cependant probable qu'une meilleure

orientation professionnelle encourage davantage de transitions sur le marché du travail et conduit donc à une plus grande flexibilité.

Ces services profitent non seulement aux travailleurs, mais offrent également des options intéressantes aux entreprises. Une bonne orientation professionnelle des travailleurs profite également à leurs employeurs. Un conseil neutre peut leur permettre de réorienter leurs propres travailleurs de manière constructive, ou d'encourager les travailleurs démotivés à chercher de nouvelles opportunités ailleurs. Cela peut également leur permettre d'identifier de nouveaux travailleurs à la recherche de nouveaux défis que leur organisation peut offrir. L'orientation professionnelle devrait donc être considérée comme l'huile qui permet aux rouages du marché du travail de bien fonctionner. Il s'agit d'un instrument supplémentaire pour garantir que la mobilité des travailleurs ait pour corollaire une meilleure adéquation entre employeurs et travailleurs.

La transférabilité des compétences et des qualifications

On attend de plus en plus des travailleurs qu'ils mettent constamment leurs compétences à jour pour être prêts à changer de travail, d'entreprise, de secteur et de région. Pourtant, la condition essentielle de la réussite de cet apprentissage tout au long de la vie est évidemment la reconnaissance de cette formation et sa transférabilité à d'autres environnements de travail, qu'il s'agisse d'une autre entreprise, d'un autre secteur ou d'un autre pays. À l'heure actuelle, les personnes qui veulent développer les connaissances qu'elles ont acquises au cours d'études ou de formations antérieures dans un nouvel environnement académique ou professionnel, rencontrent un certain nombre d'obstacles. Par conséquent, l'apprentissage tout au long de la vie ne peut entraîner une mobilité des travailleurs que si les résultats de l'apprentissage sont transférables à un autre cadre de travail.

Le cadre européen des certifications (CEC)

La Commission européenne est consciente des difficultés qui surviennent lors du transfert des résultats de l'apprentissage entre différentes entreprises, différents secteurs et différents pays. L'élaboration du cadre européen des certifications (CEC) est une mesure politique importante qui vise à harmoniser l'évaluation des compétences dans différentes situations. Le CEC a été développé par la Direction générale «Éducation et culture» de la Commission européenne, en étroite coopération avec le Cedefop. Cet outil offrira un cadre de référence commun pour la description des qualifications, qui aidera les États membres, les employeurs et les individus à comparer les certifications délivrées par les différents systèmes européens d'éducation et de formation. Il devrait également offrir en 2010 un point de référence neutre basé sur les résultats de l'apprentissage.

Le CEC a été créé à la suite d'une vaste consultation des États membres, des partenaires sociaux et d'autres parties prenantes, afin de garantir, son utilisation réelle. Ses architectes soulignent que le CEC ne sera pas imposé aux États membres, car il est censé être mis en œuvre sur une base volontaire. Le CEC n'est pas destiné à remplacer les cadres nationaux ou sectoriels. Il s'agit essentiellement d'un mécanisme qui permet d'établir une comparaison entre les cadres existants.

Le cadre européen des certifications (CEC) repose essentiellement sur une structure de référence de huit niveaux qui décrit ce qu'un travailleur sait, ce qu'il comprend et ce qu'il est capable d'accomplir, quel que soit le système dans lequel une certification particulière a été acquise. Les niveaux de référence du CEC s'écartent donc de l'approche traditionnelle axée sur les intrants de l'apprentissage (durée de l'apprentissage, type d'établissement), pour s'intéresser davantage aux résultats de celui-ci. En se concentrant sur les résultats de l'apprentissage, on est plus à même de mettre en correspondance les systèmes d'enseignement et de formation et les besoins du marché du travail, de reconnaître l'apprentissage non formel et informel et de transférer et d'utiliser les certifications dans différents pays et différents systèmes d'enseignement et de formation.

Le processus de mise en œuvre a déjà été lancé dans plusieurs pays, ce qui est de bon augure pour l'évolution future du CEC. Le cadre est utilisé différemment selon le cadre national existant pour les systèmes de formation professionnelle et scolaire. Les pays qui sont convaincus de la qualité de leurs cadres existants ne prévoient pas de changer leur système. C'est notamment le cas du Royaume-Uni, où les systèmes de l'Écosse, de l'Irlande du Nord, de l'Angleterre et du Pays de Galles ont récemment été alignés via divers cadres de certifications. Le Royaume-Uni prévoit de passer en revue les similitudes entre le CEC et le cadre national existant et se contentera d'aligner ce dernier sur le CEC. Toutefois, dans certains pays, le CEC peut être un outil de changement, par exemple, dans le cadre des réformes qui sont actuellement prévues dans les systèmes éducatifs des nouveaux États membres que sont la Bulgarie et la Roumanie.

Initiatives sectorielles

Le CEC n'est pas la première initiative mise en place pour tenter d'améliorer la transparence en ce qui concerne le parcours scolaire de la main-d'œuvre dans différents cadres. En l'absence d'un système permettant une comparaison internationale des différents cadres de compétences au niveau communautaire, les entreprises qui opèrent dans des environnements internationaux ont déjà élaboré des systèmes grâce auxquels les cadres fonctionnels et de compétences de différents pays peuvent être reliés les uns aux autres. Des initiatives pilotes ont eu lieu non seulement dans des entreprises isolées, mais également dans le cadre d'actions conjointes au niveau sectoriel. Dans plusieurs secteurs, les partenaires sociaux ont travaillé à l'élaboration d'instruments visant à faire apparaître plus clairement les différences de résultats d'apprentissage au niveau international. Dans certains cas, ces projets ont utilisé le CEC comme cadre de référence pour développer leurs propres initiatives.

Initiatives sectorielles destinées à améliorer la transparence des certifications des travailleurs

Le *cadre européen des e-compétences* est un cadre établi pour répondre aux besoins des employeurs de l'industrie des TIC. Cet outil a été développé par un groupe de travail européen composé de représentants nationaux et internationaux de l'industrie des TIC, d'organisations de formation professionnelle, de partenaires sociaux et d'autres institutions. L'objectif du groupe de travail était de développer des stratégies à long terme dans les ressources humaines, les certifications et le développement des compétences pour le secteur européen des TIC. La nécessité de créer ce groupe est apparue lorsque des entreprises TIC opérant dans des environnements transnationaux ont pris conscience du fait qu'elles rencontraient toutes le même problème: les cadres nationaux relatifs aux TIC coexistaient sans accord commun sur la façon de désigner les connaissances, les aptitudes et les compétences en matière de TIC au niveau européen.

L'objectif est que ce cadre devienne l'instrument international de gestion et de planification des ressources humaines au niveau de l'industrie des TIC, des secteurs publics, des organismes de formation, des institutions de certification et pour les individus. Par conséquent, le groupe de travail a veillé à ce qu'il soit aligné non seulement sur les cadres nationaux (tels que le CIGREF, l'AITTS et le SFIA), mais également sur le CEC et sur les systèmes internes de planification et de gestion des entreprises.

La Fédération européenne du soudage, de l'assemblage et du coupage (EWF) a développé la *Certification européenne du personnel soudeur* dans le cadre du projet *EUROWELD* financé par l'UE. Un système harmonisé de certification pour le personnel soudeur a été développé pour quatre catégories professionnelles: les soudeurs, les techniciens, les spécialistes et les ingénieurs. En comparant les caractéristiques et les compétences techniques des professionnels du soudage avec les informations de référence contenues dans ce système, on peut définir les besoins en formation d'un groupe de professionnels donné. Depuis lors, un outil modulaire de formation a été développé, afin d'aborder les besoins en formation des travailleurs impliqués dans le soudage.

Le projet couvrait initialement six pays européens: le Portugal, la Belgique, la Hongrie, l'Italie, la Pologne et le Royaume-Uni. Étant donné son succès dans ces pays, l'EFMD a décidé d'étendre le cadre pour couvrir l'ensemble de l'Europe, en utilisant son réseau européen pour valider les instruments dans les différents États membres.

Lancé par l'Union européenne du métal (UEM), le passeport UEM est un document personnel certifiant l'expérience pratique de professionnels qualifiés de la branche du métal sur le plan international. Le secteur du métal a déjà développé ce genre de passeports pour la construction et le montage d'appareils, la machinerie agricole, la maintenance et l'ingénierie mécanique, l'usinage, l'électromécanique et le soudage. Les travailleurs peuvent se servir de la base de données pour vérifier régulièrement le niveau de leurs compétences. Une fois que les informations qui les concernent sont validées par leur superviseur, les travailleurs qualifiés reçoivent le passeport UEM, qui est reconnu internationalement.

La reconnaissance internationale qui résulte de ce système semble permettre l'augmentation de l'échange de professionnels de la branche du métal entre les pays européens sur la base de compétences comparables, reconnaissables et certifiées. Actuellement, neuf pays seulement utilisent le passeport UEM: l'Allemagne, le Luxembourg, la Belgique, les Pays-Bas, l'Autriche, la Suisse, la Hongrie, l'Italie et la Slovaquie. Néanmoins, la Commission européenne voit dans celui-ci une bonne interprétation sectorielle de son *Europass*. En 2007, les deux passeports pourront fusionner, afin qu'*Europass* puisse bénéficier du système de reconnaissance des compétences professionnelles couvert par le passeport UEM.

Ces initiatives ont déjà prouvé qu'elles pouvaient promouvoir la transparence et la reconnaissance des certifications des travailleurs, tant au niveau sectoriel qu'au niveau européen. Cependant, l'élaboration et la mise en œuvre de ces projets dépendent en grande partie du bon vouloir des partenaires sociaux et des autres acteurs concernés.

Bien que ces instruments contribuent indéniablement à améliorer la transparence au sujet des compétences des travailleurs et, par conséquent, à promouvoir la mobilité, ils ne conduiront pas nécessairement à un renforcement de la propension des travailleurs à migrer vers d'autres régions et d'autres entreprises. La transparence est une condition essentielle à la circulation fluide des travailleurs sur le marché européen du travail, mais elle ne suffit pas. Au cours des discussions sur l'élaboration de ces outils qui permettent d'établir des correspondances, une plus grande attention devra être accordée à la mobilité des travailleurs.

On peut conclure que ces outils n'entraîneront pas un changement révolutionnaire des comportements en matière de mobilité. Les travailleurs n'augmenteront pas radicalement leur mobilité simplement parce qu'ils savent que leurs compétences sont transférables à d'autres secteurs ou économies. Toutefois, même s'ils ne renforcent pas la mobilité sur une grande échelle, ces instruments sont des compléments précieux à la politique de mobilité, puisqu'ils peuvent améliorer les bénéfices liés à la mobilité des travailleurs. Lorsque les travailleurs sont conscients de la valeur de leurs certifications et compétences, ils sont davantage préparés à changer d'emploi et feront probablement de meilleurs choix lorsqu'ils changeront d'environnement professionnel. Les employeurs profiteront également de cette transparence, qui leur permet de se faire une idée plus précise des compétences réelles des candidats qui se présentent à un poste chez eux. Ils pourront utiliser ces cadres de certifications comme des outils d'analyse au cours des procédures de sélection.

Conclusion

La Commission européenne a clairement pour objectif politique de renforcer la mobilité des travailleurs, conformément aux objectifs de Lisbonne qui visent à améliorer l'employabilité et l'adaptabilité, tout en augmentant le niveau d'emploi. Cet objectif quantitatif doit cependant s'accompagner d'ambitions qualitatives. L'Europe n'a pas seulement besoin d'accroître la mobilité de la main-d'œuvre, elle doit également élaborer des instruments engendrant une mobilité de haute qualité. Pour atteindre cet objectif général, l'Europe doit investir afin de garantir que ces transitions sur le marché du travail se feront sans heurts. Celles-ci doivent permettre aux personnes de trouver un emploi qui leur convient et contribue positivement à l'évolution de leur carrière, mais elles doivent également permettre aux employeurs de trouver le candidat idéal.

Les exemples mentionnés dans le cadre de ce séminaire du réseau d'entreprises de l'EMCC montrent que les employeurs développent certaines initiatives intéressantes dans ce domaine. Pour renforcer le développement des compétences de leur capital humain, les entreprises ont mis en place des approches innovantes en matière de gestion des ressources humaines, qui leur permettent d'élaborer des plans de développement personnel individualisés pour leurs travailleurs. Ces modèles basés sur les compétences permettent de cibler correctement les activités de formation et encouragent la mobilité horizontale ou verticale des travailleurs. Le développement des compétences est donc étroitement lié à la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise.

Le séminaire a également mis en évidence le rôle de la «flexicurité» au niveau de l'entreprise pour encourager la mobilité des travailleurs. Dans ce contexte, la flexicurité fait référence à une situation où les travailleurs bénéficient d'un minimum de sécurité d'emploi et où l'employeur profite d'une certaine flexibilité professionnelle. Les entreprises s'efforcent donc de garantir un emploi à vie aux travailleurs qui font du bon travail, mais, en contrepartie, elles attendent d'eux qu'ils acceptent de changer de fonctions au sein de l'entreprise de temps en temps. Compte tenu du caractère attractif de ces emplois, qui s'accompagnent d'une possibilité de mobilité dans l'entreprise, le degré de mobilité entre les entreprises européennes sera peut-être modéré, mais cela ne signifie pas pour autant que les travailleurs sont immobiles: ils restent mobiles dans le cadre de cette relation stable employeur-salarié et, dans les entreprises qui ont une dimension transnationale, ils peuvent même changer de pays tout en restant au service du même employeur.

Les perspectives de l'entreprise continuent de dominer le développement des compétences des travailleurs. Toutefois, les marchés du travail transitionnels connaissent davantage d'initiatives interentreprises, qui offrent aux travailleurs plus d'objectivité et de choix pour gérer correctement leur carrière. Il pourrait s'avérer utile de continuer à développer, à l'échelle sectorielle ou pour l'économie dans son ensemble, des initiatives en matière d'orientation professionnelle, qui viendraient compléter les stratégies de développement des compétences propres aux entreprises. Celles-ci permettraient d'augmenter la qualité de toute mobilité ultérieure, que ce soit au sein de la société ou entre différentes entreprises.

Une autre stratégie visant à garantir une meilleure qualité de la mobilité consiste à investir dans la transparence de la structure des certifications des systèmes scolaires et de la main-d'œuvre. Elle offre aux travailleurs une base fiable pour estimer la valeur de leurs compétences et les aide à choisir leur destination. Elle aide également les entreprises à trouver plus facilement la personne adéquate pour un poste déterminé. Le développement du cadre européen des certifications et sa capacité à comparer les systèmes de certification aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise offre un bon exemple de cette transparence. Cet ensemble d'outils ne renforcera pas nécessairement la mobilité des travailleurs, mais il peut améliorer la qualité de la mobilité.

Bien que la mobilité des travailleurs se produise généralement à l'intérieur des frontières nationales, certains partent effectivement s'installer dans un autre pays pour accéder à un emploi. Afin de faciliter la mobilité internationale, les syndicats et les représentants des employeurs présents au séminaire ont convenu qu'il était nécessaire d'améliorer la coordination des systèmes de sécurité sociale, de soins de santé et les régimes fiscaux en Europe. La mobilité des travailleurs sur de longues distances pourrait être facilitée si les États membres de l'UE créaient un système de «guichet

unique» offrant des informations claires sur les questions juridiques, mais aussi certains aspects plus pratiques et personnels (les cours de langues, les services disponibles au niveau local, la façon de trouver un logement ou une école, ainsi que les coutumes et traditions culturelles de la région).

Tous ces facteurs ont été identifiés par les participants au séminaire comme étant des développements et des contributions essentiels que les gouvernements, les partenaires sociaux, les entreprises et les travailleurs devront mettre en place afin de créer de meilleures conditions pour une mobilité de qualité.

Tom Vandenbrande, Université catholique de Louvain

Bibliographie

Cedefop, *The next step for Europe: establishing a long-term strategy for e-skills', main findings paper from European e-skills conference 5–6 October 2006 at Cedefop-Thessaloniki*. (La prochaine étape pour l'Europe: la création d'une stratégie à long terme pour les compétences numériques», document reprenant les principales conclusions de la conférence européenne sur les compétences numériques, organisée les 5 et 6 octobre 2006 à Thessalonique par le Cedefop).

Commission européenne, DG EAC, *Le système européen d'accumulation et de transfert d'unités capitalisables pour l'enseignement et la formation professionnels (ECVET)*, Spécifications techniques, Bruxelles, le 28 juin 2005.

Commission européenne, *Mettre en œuvre le Programme communautaire de Lisbonne. Proposition de recommandation du Parlement européen et du Conseil établissant le cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie*, Bruxelles, le 5 septembre 2006, COM (2006) 479 final.

Commission européenne, *Plan d'action de la Commission en matière de compétences et de mobilité. Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions*, Bruxelles, le 13 février 2002, COM (2002) 72.

Commission européenne, *Proposition de recommandation du Parlement européen et du Conseil relative à la mobilité transnationale dans la Communauté à des fins d'éducation et de formation: Charte européenne de qualité pour la mobilité*, Bruxelles, le 23 septembre 2005, COM (2005) 450 final.

Commission européenne, *Communication de la Commission: Libre circulation des travailleurs: en tirer pleinement les avantages et les potentialités*, Bruxelles, le 11 novembre 2002, COM (2002) 694 final.

Commission européenne, *Communication relative à la recommandation de la Commission du 11 mars 2002 relative à un modèle européen commun de curriculum vitae (CV)*, JO L 79, le 22 mars 2002.

Commission européenne, *Décision n° 2241/2004/CE du Parlement européen et du Conseil du 15 décembre 2004 instaurant un cadre communautaire unique pour la transparence des qualifications et des compétences (Europass)*, JO L 390/6, le 31 décembre 2004.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *La mobilité en Europe: Analyse du sondage Eurobaromètre 2005 sur la mobilité géographique et professionnelle*, Dublin, 2006, p. 82.

OIT, *Recommandation 195 concernant la mise en valeur des ressources humaines: éducation et formation tout au long de la vie*, OIT, 2006.

UNICE/UEAPME/CEEP/CES, *Cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie*, Rapport d'évaluation, 2006.

Annexe: Intervenants ayant pris la parole au cours du séminaire

Pour le Cedefop

Aviana Bulgarelli (Directrice)

Loukas Zahilas

José Manuel Galvin Arribas

Pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Barbara Gerstenberger (coordinatrice de l'EMCC)

Gregorio de Castro Freixo

Pour la Commission européenne

Joseph Jamar (responsable pour l'Année européenne de la mobilité des travailleurs)

Pour l'université catholique de Louvain

Tom Vandenbrande

Acteurs sectoriels

Jutta Breyer (Kibnet)

Susana Escala (Fédération européenne du soudage, de l'assemblage et du coupage, BIL-IBS)

André van der Leest (*European Managers Vocational Education and Training Association*)

Pour les partenaires sociaux

Petri Lempinen (CES)

Maria Stylianou (UNICE)

Giorgos Ioannidis (UEAPME)

Pour la Banque de Chypre

Artemis Artemiou (directeur de la formation et du développement)

Pour Telefónica

José Buqueras (directeur des ressources humaines, département mobilité)

Pour Électricité de France

Jean-Claude Legros (directeur régional des ressources humaines)

Pour Neorion Syros Shipyard

Gregory Andronikos (directeur de la formation)