

L'Option

de Confrontations Europe

LES ENTRETIENS ECONOMIQUES EUROPEENS 2014

*Valorisation de l'investissement humain :
formation, mobilité, emploi en Europe*

Synthèse

20 mars 2014

CONFRONTATIONS



EUROPE

Numéro 37

LES ENTRETIENS ECONOMIQUES EUROPEENS 2014

Valorisation de l'investissement humain : formation, mobilité, emploi en Europe

Le 20 mars 2014
au Comité Economique et Social Européen

SOMMAIRE

Introduction <i>« Investir dans les hommes et les femmes en Europe »</i> Par Anne Macey , Secrétaire générale de Confrontations Europe et Directrice des Entretiens Economiques Européens	P. 2
Allocution d'ouverture <i>« Job churn (ou turnover) : le chaînon manquant pour l'industrie »</i> Par Rudy Aernoudt , Chef de cabinet d'Henri Malosse, Président du Conseil Economique et Social Européen	P.5
Première table-ronde <i>« Anticiper et gérer les mutations et restructurations dans les secteurs et les régions »</i>	P.6
Deuxième table-ronde <i>« Investir dans le développement des compétences et la formation pour la compétitivité en Europe »</i>	P.8
Troisième table-ronde <i>« Modernisation du marché du travail et mobilité professionnelle et géographique des jeunes et des travailleurs »</i>	P.10
Quatrième table-ronde <i>« Mobiliser les financements publics et privés pour la formation, la mobilité et l'emploi en Europe »</i>	P.14
Conclusion Par Marcel Grignard , Vice-Président de Confrontations Europe ¹	P.16
Réunions préparatoires aux Entretiens Economiques Européens 2014	P.19
Dossiers préparatoires aux Entretiens Economiques Européens publiés dans Confrontations Europe, La Revue	P.21
Partenaires	P.22

Directrice de publication : Anne Macey
Rédacteurs : Katarina Cirodde, Jean-Claude Lahaut, François Michaux
Relecture : Katarina Cirodde et Juliette Aduayom
Réalisation : Marie-Ange Schilling

¹ Marcel Grignard est devenu Président de Confrontations Europe depuis juin 2014

Investir dans les hommes et les femmes en Europe

Par **Anne Macey**, Secrétaire générale de Confrontations Europe
et Directrice des Entretiens Economiques Européens

C'est avec grand plaisir que j'ouvre cette journée des Entretiens Economiques Européens (EEE) 2014, consacrés à la « Valorisation de l'investissement humain : formation, mobilité, emploi en Europe ». Les participants de ces EEE représentent **plus de 20 nationalités différentes** : Européens, ils sont Allemands, Anglais, Belges, Danois, Espagnols, Finlandais, Français, Grecs, Italiens, Néerlandais, Polonais, Portugais, Slovaques, Suédois, Turcs, mais aussi non Européens, Américains, Camerounais, Congolais, Comoriens, Ivoiriens, Kenyans. Ce large public cosmopolite est bien à l'image de l'esprit d'ouverture qu'a Confrontations Europe sur le monde.



Je tenais aussi à remercier le Comité économique et social européen de nous accueillir dans cette belle salle et pour l'interprétariat en français, anglais et italien.

Nos partenaires émanent de la société civile au sens large : entreprises, syndicats, représentants d'institutions européennes, nationales, régionales de **6 pays : Allemagne, Belgique, France, Italie, Pologne, Suède**. Tous nos partenaires ont contribué aux travaux préparatoires de ces Entretiens Economiques Européens, qui ont fait l'objet de **8 séminaires européens depuis avril 2013 à Paris et à Bruxelles**, mais aussi de publications et notamment de **deux rubriques de la Revue de Confrontations Europe publiée à 30.000 exemplaires**. Les tables-rondes de la conférence d'aujourd'hui font par ailleurs une large place aux femmes : nous accueillons effectivement 10 intervenantes sur 25 au total.



Nos EEE sont organisés en plein Conseil européen, consacré au semestre européen, à la compétitivité industrielle, à l'énergie, à UE-Afrique : sujets importants à l'évidence, et en plein Sommet social tripartite. Nous n'entendons pas faire « un contre-sommet de la société civile européenne », mais visons à **faire monter au niveau politique des sujets d'intérêt européen** qui ne sont pas au sommet de l'agenda: **l'investissement dans les hommes et les femmes, l'importance de la formation et de l'emploi en Europe pour faire monter en qualification toute la population active et relever ensemble les défis des mutations et des restructurations.**

Nous sommes en pleine campagne pour les élections européennes... Et elle s'annonce morose. La première préoccupation des citoyens européens : c'est l'emploi, des emplois de qualité, pour tous. Or, on entend nos responsables politiques nous dire que la croissance n'est pas assez forte pour créer des emplois, qu'il faut attendre que la croissance revienne...mais ce faisant, on oublie que **la croissance c'est les hommes et les femmes. Elle se construit** : l'emploi n'est pas un résidu spontané d'équations macroéconomiques qui nous dépassent. Ces sujets ne sont pas compris par les politiques. D'où l'importance de prises de parole des acteurs économiques et sociaux, qui doivent ensuite se traduire **dans un agenda politique européen.**

On ne peut pas dire que la Commission européenne a ignoré complètement ces sujets. Avec sa stratégie de Lisbonne d'abord, peut-être trop centrée sur les perspectives d'excellence et de société de la connaissance, puis d'UE2020 abordée davantage sous l'angle compétences.

Nous ne pourrions pas convaincre si l'Europe n'est pas perçue comme s'adressant au plus grand nombre.

Ces problèmes de **compétences**, de **formation pour la compétitivité**, **d'accompagnement des mobilités professionnelles** et/ou géographiques, **d'anticipation et de gestion des mutations** existent dans chaque nation, **ce sont des problèmes que nous avons en commun, que nous avons intérêt à traiter ensemble et en mutualisant des ressources**, en période de financements publics contraints.

Nous pouvons exploiter les complémentarités entre pays, mais « en solidarité active » afin que tout le monde s'y retrouve. Par exemple, l'Allemagne et l'Espagne peuvent parfaitement signer un accord pour que les jeunes Espagnols aillent travailler et se former en Allemagne quand ils ne trouvent pas de travail en Espagne. Encore faudrait-il que **les pays les plus puissants, qui ont raison de demander de réformer des systèmes de formation inadaptés, soient capables aussi de faire preuve de solidarité** : non en transférant de l'argent dans une hypothétique « union de transfert », mais **en co-investissant dans l'industrie et les services dans les pays qui justement doivent regagner en compétitivité.** C'est ce que nous appelons les « **solidarités actives humaines et productives** », les politiques industrielles fondées sur les coopérations.

Notre journée sera **structurée en 4 temps forts.**

- D'abord, avec un peu de prospective, **on part des défis à relever**, des mutations (démographiques, numériques, environnementales, dans les industries et les services, sur les territoires), mais aussi des restructurations –pour ne pas contourner les sujets difficiles.

- ensuite, 2^e temps fort de la matinée : on se centrera sur **le développement des compétences et de la formation pour la compétitivité en Europe**. Comment fait-on pour valoriser les capacités humaines, les tourner vers l'innovation, les ouvrir vers l'Europe, le monde, leur permettre de déployer leur potentiel humain, libérer les initiatives, la créativité, dans les entreprises ... et relever des défis très concrets d'inadéquation des compétences, de réformes de nos systèmes de formation dans de nombreux pays.

- 3^e temps axé sur la modernisation des marchés du travail en Europe et les mobilités professionnelles et géographiques des jeunes et des travailleurs. **Voulons-nous une civilisation refondée sur le travail comme épanouissement de l'homme, qui s'inscrit dans des projets collectifs ?** Cela pose la question du type d'incitations et d'infrastructures pour accompagner les transitions humaines et professionnelles en Europe.

- 4^e et dernier temps avant les conclusions de Marcel Grignard : comment mobiliser les financements publics et privés, **mutualiser pour la formation**, la mobilité, l'emploi en Europe ?



Allocution d'ouverture

« Job churn (ou turnover) : le chaînon manquant pour l'industrie »

Rudy Aernoudt,

Chef de cabinet d'Henri Malosse,
Président du Conseil Economique et Social Européen

J'ai l'honneur de remplacer le Président du Conseil Economique et Social Européen, Henri Malosse, qui devait prononcer ce discours d'ouverture, mais qui est retenu en Espagne. Le sujet de ces Entretiens Economiques Européens, centré autour de la question de l'emploi, est au cœur des préoccupations des citoyens européens et au cœur des travaux du CESE, comme le sont les problématiques industrielles.



Traditionnellement, les économistes décomposent la croissance en une fonction (dite de Cobb-Douglas) avec deux facteurs de production, le capital et le travail. Cela ne permet évidemment pas de cerner l'apport humain à la production et de **valoriser l'investissement humain à sa juste mesure, notamment dans ses dimensions d'innovation, d'esprit d'entreprise, de créativité.**

Cette dimension pleine du travail humain ne se retrouve pas dans des « jobs », mais plutôt dans des emplois combinés à une sécurisation des parcours professionnels. En effet, l'obsolescence des compétences est de plus en plus rapide et le *mismatch* entre besoins et compétences de plus en plus criant. C'est tout particulièrement le cas dans l'industrie, et notamment dans certains secteurs industriels.

Pour relever ces défis, **trois chantiers au moins sont incontournables : l'éducation, la mobilité et le *job churn* (ou turnover)**, caractéristique de marchés du travail dynamiques. Ces trois chantiers mériteraient d'être substantiellement développés en Europe.

Enfin, les questions suivantes doivent impérativement être soulevées : **aurions-nous besoin d'une régulation du travail modifiée ?** C'est là le rôle des employeurs et des salariés. **Le capital humain actuel est-il toujours adapté au monde d'aujourd'hui ?**

Anne Macey : Investir dans le capital humain, social, productif suppose d'avoir une vision prospective des besoins en emplois donc en compétences pour demain et donc d'anticiper les mutations et les restructurations. Et de le faire en impliquant les travailleurs, avec une vision qui parte du bassin d'emploi, de la région. Cela suppose de penser les compétences collectives à l'échelon des collectifs de travail ou du territoire, mais avec une approche globale qui dépasse le seul territoire pour avoir une vision d'ensemble, en coopération avec les autres territoires et acteurs, et avec une stratégie sur le positionnement de l'Europe dans les chaînes de valeur de plus en plus mondialisées et fragmentées. Chacun sait la difficulté pratique d'anticiper et de gérer positivement les mutations et les restructurations. La parole sera donnée aux acteurs industriels et régionaux, c'est l'objet de cette première table-ronde.



Première table-ronde

Anticiper et gérer les mutations et restructurations dans les secteurs et les régions



Présidente : **Hilde van Laere**, déléguée, Commission Consultative sur le changement industriel, CESE
Avec **Christina Balboni**, directrice générale culture, formation et éducation, Région Emilie-Romagne
Alexandre Morillon, directeur gestion du Changement et performance des RH, Groupe La Banque Postale
Józef Niemiec, secrétaire général adjoint de la Confédération européenne des syndicats
Ruth Paserman, chef d'unité, Europe 2020 et politiques nationales de compétitivité, DG Entreprise et Industrie, Commission européenne
Jean-François Poupard, directeur, Syndex

La première table ronde s'est attachée à définir le cadre de ces Entretiens en rappelant dans le contexte économique et social actuel les efforts pour promouvoir l'industrie et l'entreprise en Europe et en donnant quelques exemples d'initiatives et de politiques valorisant l'investissement humain. Ils ciblent la question de l'articulation des politiques industrielles et de l'emploi.

La Présidente, **Hilde van Laere**, a introduit la discussion en rappelant que **les restructurations dans l'industrie**, au cœur des travaux du Comité consultatif pour le changement industriel du Conseil économique et social européen, **doivent renforcer la compétitivité de l'industrie et en même temps être socialement acceptables dans l'esprit de la responsabilité sociale des entreprises.**



Christina Balboni a présenté l'expérience de la **Région Emilie-Romagne**, d'établissement de **partenariat entre institutions et entreprises pour développer des formations** à quatre niveaux (jeunes jusqu'à 18 ans, supérieures, diplômantes et ciblant des besoins - offres d'emploi ou apprentissage) qui aident des entreprises à se restructurer ou à s'installer dans la région. Ces initiatives **tiennent compte de la politique industrielle régionale** pour répondre aux besoins locaux mais peuvent aussi être proposées à l'extérieur et offrir de nouveaux potentiels d'emplois.

Alexandre Morillon a retracé le développement par **La Banque Postale**, un groupe de 270.000 personnes et 10.000 points de vente, de services bancaires complets et compétitifs qui représentent 25% du chiffre d'affaires du groupe. Pour **faire évoluer les métiers de postier à banquier**, le groupe identifie les besoins de changements des métiers (par exemple en numérique), propose un programme d'apprentissage segmenté et certifiant, organise les



évolutions professionnelles et dialogue avec les parties prenantes. Le changement et la transformation de l'entreprise vers les métiers de demain est la priorité du management et de la communication.



Józef Niemiec a insisté au nom de la **Confédération européenne des syndicats** sur le rôle du dialogue social pour inciter les entreprises à ne pas perdre en capital humain et en compétences. Il a rappelé **l'importance de choix politiques** pour le changement, lequel ne peut être laissé aux seules forces du marché. Des rapports nationaux ont été élaborés mais aucune suite n'a été donnée au niveau européen en vue de favoriser un dialogue social sur les restructurations. L'Union n'utilise pas son capital potentiel, or il faudrait trouver les voies permettant de mobiliser le capital existant en adéquation avec la stratégie de l'UE et créer une vraie politique industrielle dont la dimension « capital humain » est aujourd'hui absente. **Un plan d'investissement en capital humain** pour aider à la recherche et l'innovation **devrait faire partie des politiques industrielles et de développement durable**. Le capital humain doit devenir un bien public. Il s'agit non seulement d'investir, mais aussi de renouveler les qualifications. Dans cette crise, il ne s'agit pas de défendre les jobs mais l'emploi durable. C'est justement le moment de requalifier au lieu de licencier ou de laisser les gens dans des emplois obsolètes qui ne permettent plus de rester compétitifs.

Ruth Paserman a répondu que la politique industrielle de la **Commission européenne** veut identifier les bonnes pratiques et les diffuser pour qu'elles inspirent les acteurs dans les secteurs et les régions. La politique industrielle n'est plus un tabou et l'anticipation des besoins contribue aux autres politiques de l'Union : marché intérieur, réseaux, internationalisation, investissement et innovation, créant un environnement favorable aux initiatives et au développement de compétences répondant aux besoins.



Philippe Herzog a souligné la **différence entre l'approches de la CES demandant des initiatives en faveur du capital humain et celle de la Commission proposant des modèles de bonnes pratiques**. La connexion entre le marché du travail et la politique industrielle manque. L'objectif n'est pas la rétention de la main d'œuvre mais sa **requalification à l'aide d'investissements pour préparer les mutations**.

Les initiatives non contraignantes de la Commission européenne portent cependant de plus en plus leurs fruits sans alourdir la législation, a répondu Ruth Paserman. Józef Niemiec a maintenu sa demande de ne plus se contenter de donner des exemples de bonnes pratiques et d'une meilleure coordination des objectifs, notamment dans les politiques de transition énergétique ou de soins de santé, où de nouveaux emplois et de nouvelles compétences peuvent être créés.



Jean-François Poupard a enfin présenté l'approche du cabinet de conseil **Syndex** qui, partant du contexte de crise économique et sociale et de ses conséquences pour les compétences et les territoires, propose aux travailleurs et aux employeurs de participer à la recherche de nouvelles activités en gérant les « **compétences collectives** » et à « inventer l'avenir » en dialogue social. Le défi consiste à partir des acteurs, des territoires, pour les mettre en réseau. Il n'est pas toujours facile, de part et d'autre, de partager l'information et d'anticiper. Ce sont des conditions de faisabilité auxquelles s'ajoutent le temps nécessaire au développement de projets, la qualité du diagnostic et de la **démarche prospective** et enfin l'intégration de la démarche dans les politiques régionales. Le potentiel de la transmission et de la reprise d'activités, insuffisamment mis à profit, a aussi été mis en évidence, et le manque d'accès au capital pour reprendre une entreprise a été identifié. Un cadre législatif et un cadre financier avec une incitation à une plus grande prise de risques par les banques sont jugés nécessaires.

Deuxième table-ronde

Investir dans le développement des compétences et la formation pour la compétitivité en Europe



Président : **Domenico Carrieri**, Fondation Astrid
Avec **Carole Couvert**, présidente, CFE-CGC
Jacques Khéliff, directeur du développement durable, Solvay
François Michaux, chargé de mission, Confrontations Europe
Clemens Wieland, chargé de projet, Bertelsmann Stiftung

Le Président de la table-ronde, **Domenico Carrieri**, de la **Fondation Astrid**, pose d'emblée la nécessité de la reformulation d'un contrat social européen. Le capitalisme rhénan constitue un capitalisme à visage humain, capable de combiner différents facteurs, notamment le facteur humain. Le mérite historique revient pour beaucoup aux acteurs économiques et sociaux, syndicats et patronats. Serons-nous capable de renouer avec une telle forme de capitalisme dans les différents territoires européens ? Comment faire de l'investissement humain en formation une priorité pour la compétitivité et l'innovation en Europe ? Comment valorise-t-on l'investissement humain, y compris au sein des entreprises ? Comment réformer et intégrer les systèmes de formation européens ?



Carole Couvert, Présidente de la **CFE-CGC**, rappelle que la crise est l'occasion de repenser les modèles et de chasser les stéréotypes.

1- La formation doit être une formation pour tous tout au long de la vie professionnelle en adéquation avec les technologies du moment. Puisque les technologies évoluent en permanence, le recrutement doit se faire moins sur les diplômes que sur les aptitudes.

2- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, y compris sur les territoires, au niveau des bassins d'emploi, doit permettre de favoriser les mobilités entre entreprises

non concurrentes. Les travailleurs doivent pouvoir être tantôt salariés, tantôt repreneurs d'entreprises. 500 000 à 700 000 entreprises sont à reprendre compte tenu de la démographie des chefs d'entreprise en France. Un accompagnement en formation et en financement est nécessaire.

Remettre l'homme au cœur de l'entreprise est aussi l'occasion de repenser la gouvernance des entreprises. C'est aussi un facteur-clé de succès pour gagner la bataille de la compétitivité.

François Michaux, chargé de mission à **Confrontations Europe**, met en évidence la crise des compétences professionnelles en Europe. Le problème démographique implique qu'il faut faire monter en compétences des semi-exclus ou exclus du système éducatif. Les outils existent mais ne sont pas mis à disposition des chômeurs. Il propose un système de validation des compétences tous les 7 ans au niveau des branches par examen validé par les partenaires sociaux. Cet « examen » ferait suite à la mise en place d'outils mutualisés d'autoformation au sein des branches grâce à des aides européennes. Une expérimentation pourrait être réalisée dans les Etats/régions volontaires dans les branches où les entreprises y voient un intérêt (exemple : automobile, ...).



Pour plus d'information, voir les propositions concrètes de Confrontations Europe pour une validation régulière organisée par branche mutualisée au plan européen des compétences des travailleurs².



Jacques Khélif, directeur du développement durable de **Solvay**, rappelle que la formation est souvent perçue comme une menace pour les salariés qui craignent d'être jugés, de ne pas être au niveau ; ce qui traduit une vision « datée » du travail et de la formation, comme « adaptation » des salariés à une nouvelle donne du travail, alors qu'il s'agit davantage d'habituer les salariés à évoluer. « Solvay Way » est un outil référentiel élaboré par les parties prenantes au sein de Solvay pour analyser les compétences des travailleurs. Sa confection a exigé une capacité de bien cerner, comprendre les métiers dans leurs contenus mais aussi dans les formes d'organisation - y compris transversales - qu'ils impliquent.

Clemens Wieland, Chargé de projet, **Bertelsmann Stiftung**, souligne que le système d'apprentissage en Allemagne ne saurait être « plaqué » sur les systèmes d'éducation et de formation d'autres Etats-membres. En effet les exigences et les traditions diffèrent selon les pays. C'est ce qu'a mis en avant le Professeur Dieter Euler dans l'étude « *Germany's dual vocational training system: a model for other countries?* ». Ce rapport identifie 11 éléments-clés constitutifs du système d'apprentissage allemand, qui eux peuvent être transférés et adaptés individuellement.



Les pays ayant développé le système d'apprentissage très tôt, se trouvent certes dans une situation gagnant-gagnant : du point de vue de l'individu, l'apprentissage améliore son employabilité et du point de vue de l'industrie, les besoins des entreprises en main d'œuvre qualifiée sont satisfaits. Mais ces pays doivent par ailleurs faire face à cinq défis : une période dédiée aux savoir-faire en entreprise réduite de moitié, une dérive vers l'« académisation », l'intégration des moins-qualifiés, la mobilité des talents et la reconnaissance des compétences non-formelles.

Le système dual a un avenir certain s'il est capable de s'adapter aux évolutions globales : une partie des jeunes en décrochage scolaire devraient avoir accès à un apprentissage adapté, plus accessible et l'apprentissage devrait être introduit dans le cadre des études supérieures. Les frontières de l'éducation traditionnelle doivent s'estomper.

(2) Voir l'étude de François Michaux sur www.confrontations.org

Troisième table-ronde

Modernisation du marché du travail et mobilité professionnelle et géographique des jeunes et des travailleurs



Présidente : **Katarina Cirodde**, chargée de mission, Confrontations Europe

Avec **Danilo Barbi**, secrétaire confédéral de la CGIL

Daniel Czerwinski, conseiller sur la politique de l'emploi, NSZZ Solidarnosc

Jackie Morin, chef d'unité services de l'emploi et mobilité, DG Empl, Commission européenne

Nicole Paschke, directrice de recherche, Fondation SHS présidée par Peter Hartz

Saoussen Thiery, chef de cabinet du Directeur de l'emploi et du développement des salariés, EDF

Katarina Cirodde introduit la table ronde : dans un contexte de mutation et de globalisation, l'évolution du marché du travail pose la question de la société que nous voulons, du type de productivité que nous souhaitons. Les travaux menés sur ce sujet pour préparer la table ronde par le groupe des jeunes leaders européens de Confrontations Europe se sont concentrés sur trois thèmes, sur lesquels les participants à cette table ronde sont appelés à réagir :



- comment amener les jeunes en particulier, mais aussi, de façon plus générale, les salariés à intégrer dans leurs projets de carrière l'importance de la mobilité professionnelle et géographique ?
- comment développer des interfaces et des incitations pour construire un marché européen du travail global dans lesquels les mobilités seraient facilitées ?
- quel peut être le rôle des partenaires sociaux dans ces domaines, alors que les employeurs ont tendance à camper sur des accords cadres très généraux et que les syndicats préfèrent les négociations à l'échelon national ?



Danilo Barbi, secrétaire confédéral de la **CGIL**, s'interroge d'abord sur la nature des mobilités géographiques en Europe. Il constate qu'il n'y a pas d'égalité des pays dans ces domaines, certains pays définissent des politiques de mobilité, là où d'autres plus fragilisés par la crise les subissent, et cette inégalité est grave. **L'absence de réciprocité, de liberté pour les ressortissants de certains pays, fait que la mobilité n'y est pas vécue de façon positive, mais comme une contrainte imposée.** La perception espagnole de l'accord intervenu entre l'Espagne et l'Allemagne pour organiser la mobilité de jeunes Espagnols vers l'Allemagne est très mauvaise. Pour eux, ce départ n'est pas un choix, mais une obligation.

L'Europe a peu de jeunes et une masse de chômeurs jeunes. Cette situation s'est aggravée à cause de politiques erronées. Il n'est pas utile de construire de la compétence pour la compétence en attendant qu'on l'utilise, alors que celle qui existe n'est déjà pas utilisée. Ce qu'il faut c'est créer de la compétence adaptée aux demandes du moment, par des politiques financées au niveau national. C'est ainsi qu'en Italie, des programmes dits « d'utilité publique » ont été lancés dans trois domaines de compétence où il y a une offre d'emploi : l'environnement, le social et le culturel.

Enfin, pour répondre aux questions posées sur la société et la croissance que nous voulons, M. Barbi insiste d'abord sur la reconnaissance nécessaire de la valeur sociale du travail, avec des salaires dignes pour les plus fragiles.

Il lui semble également utile de s'interroger sur le culte actuel de la croissance, tel qu'il est pratiqué. Il faut remettre en question, à son avis, le rapport entre travail et croissance. **Ce n'est pas la croissance qui créera l'emploi, mais le travail qui peut susciter la croissance.** C'est pour cette raison qu'il est favorable à un service civil pour les jeunes, qui leur permettra d'améliorer leurs compétences professionnelles tout en bénéficiant de salaires raisonnables.

Daniel Czerwinski, conseiller sur la politique de l'emploi à **NSZZ Solidarnosc**, rappelle que la liberté de circulation est une des libertés fondamentales de l'Union européenne, et que cette liberté engendre des bénéfices socio-économiques.

Une autre facette du problème est la modernisation du marché du travail. **Eures** n'a pas facilité l'accès au marché du travail des jeunes Européens contrairement à ce qui est avancé. Alors qu'il y avait 175 000 personnes enregistrées dans ce réseau, il y en a maintenant 1,5 million. Ce réseau **contribue désormais à organiser une migration excessive** de personnes très qualifiées qui quittent l'Etat où elles ont été formées. C'est le cas de la Pologne, qui subit une **fuite des cerveaux**. La mobilité aggrave les différences entre les marchés du travail, qui ne seront jamais unifiés. **La mobilité joue systématiquement contre les marchés pauvres.**



Dans les règlements sur la libre circulation, on parle de règles équitables. Or lorsqu'on assiste à une fuite de travailleurs qualifiés obligés de partir pour obtenir de meilleurs salaires et une protection sociale plus solide, cela ne va plus. **Ce n'est plus la libre circulation équitable annoncée.**

Lorsqu'on parle de mobilité géographique, on pense d'abord aux jeunes, mais dans quelques années, se posera aussi **la question de la mobilité des plus âgés**, qui est beaucoup plus difficile. Mais dans des marchés du travail en crise longue et durable, beaucoup y pensent mais peut le font, en raison d'obstacles qui tiennent à la non maîtrise des langues étrangères, aux problèmes familiaux, à l'ampleur des risques. La Commission européenne fait beaucoup d'efforts pour la mobilité, mais ces efforts sont concentrés sur les seuls jeunes. L'âge de la retraite a augmenté en Pologne, et cela se traduit par plus de chômage des plus anciens. Ne faudrait-il pas faciliter également la mobilité des plus âgés en la mettant sur un pied d'égalité avec celle des jeunes ?

L'objectif 2020 affiché par l'Union, c'est 70 % d'actifs de 20 à 64 ans et moins de 20 millions de personnes en risque de pauvreté. Si l'on ne contrôle pas la mobilité, si l'on continue à organiser la fuite des compétences dans les marchés du travail les plus fragiles, ces objectifs ne seront jamais atteints. Au-delà de la mobilité, avant la mobilité, **la priorité est de garantir autant que faire se peut l'emploi sur les marchés locaux du travail.**



Jackie Morin rappelle comment la **Commission européenne** promeut la mobilité et mutualise les coûts des transitions professionnelles. En 2013, beaucoup d'efforts ont été faits pour l'emploi des jeunes, à travers les «paquets» mis en place. Dans ce cadre, la mobilité transfrontalière est un enjeu majeur. Il souligne que la mobilité géographique concerne trois situations différentes, régies par des règlements européens cadrant ces situations : la liberté de circulation, la liberté d'établissement, et les travailleurs détachés. Ces trois situations sont différentes en termes de droits.

Les ordres de grandeur de la mobilité géographique du travail sont les suivants. Il y a en Europe actuellement :

- 20 millions de ressortissant d'Etats tiers non membres de l'UE en Europe (ces ressortissants ayant un visa de l'Etat hôte) ;
- 14 millions de citoyens de l'UE dans un autre Etat de l'UE – ce chiffre est passé de 1,6 à 3 % de la population de l'UE en 10 ans ;
- 20 % des citoyens européens répondent positivement à la question « voulez vous aller travailler dans un autre Etat membre de l'UE ? ». Mais seuls 1,2 % de ce même échantillon est d'ores et déjà décidé à cette expatriation. Et 0,2 % le font.

C'est dire qu'en termes de mobilité géographique, le rapport est de 1 à 100 entre espoir de mobilité et réalisation concrète. De fait, les mobilités géographiques au sein de l'Union restent une option relativement faible : ces mobilités entre Etats concernent en moyenne dans l'Union 0,2 % de la population de l'UE par an, contre 2,4 % pour les mobilités entre Etats aux Etats-Unis.

Durant les 10 dernières années, l'évolution entre les pays donneurs d'expatriés et les pays receveurs montre une mobilité très forte entre l'Est et l'Ouest de l'Europe, motivée par des questions de revenus et d'emplois. Le record est en Roumanie, où 9,2 % de la population active est installée dans un autre pays de l'Union. En ce qui concerne les pays receveurs, hors le Luxembourg, qui bénéficie d'une mobilité atypique, les pays qui ont le plus accueilli de ressortissants d'autres pays de l'Union sont, dans l'ordre le Royaume Uni, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie, étant entendu que le courant des mobilités vers l'Espagne et l'Italie s'est effondré depuis la crise.

Cette transition intra-européenne est portée par de jeunes chômeurs dotés de compétences. Mais l'on constate un hiatus croissant entre les emplois recherchés par ces jeunes et les emplois non pourvus. L'Europe est, de ce point de vue, dès à présent dans une situation de *mismatch* d'autant plus préoccupante que, **compte tenu de l'évolution démographique, 73 millions d'emplois seront à pourvoir d'ici 2020**, à la fois à cause des départs en retraite qui vont augmenter avec la fin d'activité de la génération du baby-boom et à cause de la baisse du nombre d'actifs (- 18 millions d'actifs dans l'UE).

L'Union a lancé des initiatives en faveur de l'emploi des jeunes avec le paquet emploi des jeunes, lancé en 2012 et adopté en avril 2013, lequel prévoit une garantie pour tous les jeunes de se voir offrir un stage, un apprentissage ou un emploi dans les 4 mois qui suivent la fin de leurs études ou s'ils sont au chômage. Dans le cadre de ce paquet, chaque pays a soumis son plan de route à la Commission, pour approbation. En accompagnement, l'UE a prévu six milliards d'euros pour venir en soutien aux efforts nationaux de garantie

jeunesse. Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie d'emploi du semestre européen, un accent très fort a été mis sur l'accès à la formation professionnelle et à l'apprentissage.

Nicole Paschke, directrice scientifique de la **Fondation SHS** présidée par Peter Hartz, présente les grandes lignes du programme « Europatriés », grâce auquel tout jeune chômeur européen pourrait trouver une possibilité de se former et travailler dans un autre Etat européen. Le caractère temporaire du dispositif est destiné à éviter toute fuite durable des cerveaux d'un membre de l'Union vers un autre, tout en améliorant la lisibilité des compétences de chacun.



La recherche d'emplois adaptés à la demande se fera sur la base d'un « diagnostic des talents » et d'une étude des besoins du marché. Les chômeurs ciblés au terme de cette analyse, pourront participer à trois programmes, au choix : une formation professionnelle de trois ans dans le pays d'origine, un coaching pour créer son entreprise dans le pays d'origine ou l'accès accompagné à un emploi direct dans un autre pays, pour une durée limitée. Le Congrès de lancement du programme, actuellement discuté au niveau des Etats européens, est prévu pour les 23-25 juin 2014. Un fonds à la BEI, partenaire du concept, est en cours de création, afin d'assurer la mise en œuvre des trois programmes prévus grâce à des financements publics et privés.



Saoussen Thiery, chef de cabinet du Directeur de l'emploi et du développement des salariés à **EDF**, rappelle que le groupe EDF représente aujourd'hui 110 000 emplois en France et 50 000 hors de France, dont 25 000 dans les autres pays de l'Union (prioritairement en Pologne, au Royaume-Uni, en Italie et en Hongrie). **Le groupe est confronté à la fois à un renouvellement très important de sa pyramide des âges (20 % de moins de 30 ans et 30 % de plus de 50 ans), et à un turn-over naturellement faible des personnels**, qu'il faut inciter à des mobilités professionnelles pour améliorer leurs

employabilité et formation. Face à l'évolution des politiques énergétiques, à la relance du nucléaire dans certains pays, aux contraintes de gestion des énergies renouvelables et l'apparition des nouveaux métiers de l'énergie (par exemple le *trading* d'électricité, nouveau cœur de métier pour l'entreprise), la question de l'adaptation des compétences et des mobilités de carrière est essentielle.

EDF dépense actuellement 500 millions d'euros en formation par an, cela concerne 8 % de la masse salariale. Cette politique de formation est directement au service de la mobilité, car tous les quatre ans, les salariés changent de poste. 40 000 personnes sont concernées par une mobilité professionnelle ou géographique par an, 500 d'entre eux par une mobilité internationale. De fait, la mobilité chez EDF est essentiellement professionnelle et très peu géographique. Dans ce contexte, **le groupe a mis en place une politique forte d'insertion des jeunes. 60 000 jeunes sont en contrat d'alternance tous les ans** dans le groupe, dont la moitié a vocation à être définitivement embauchée dans le Groupe, soit un cinquième des recrutements globaux. Les jeunes qui n'entrent pas chez EDF au terme de leurs contrats en alternance sont accompagnés dans la recherche d'un emploi ou dans la création d'entreprise.

Quatrième table-ronde

Mobiliser les financements publics et privés pour la formation, la mobilité et l'emploi en Europe



Animée par **Thérèse de Liedekerke**, directrice exécutive de Business Europe,
Avec **Ulrike Firniss**, responsable des affaires européennes, Business Region Göteborg AB
Antoine Godbert, directeur de l'agence Europe Education Formation France (agence française pour le financement des mobilités européennes et internationales)
Stefan Schulz-Trieglaff, politique et législation FSE, Ingénierie financière, DG Empl, Commission européenne
Emmanuel van Innis, conseiller du PDG de GDF SUEZ

L e besoin d'investissements massifs pour une montée en qualification de tous en Europe

Le marché du travail évolue très rapidement dans le monde, et il en va de même pour les défis de demain, explique **Emmanuel van Innis**, conseiller du président-directeur général de **GDF-Suez**. Les pays en voie de développement tels que le Qatar ou les Emirats Arabes Unis s'efforcent d'employer plus de travailleurs locaux, et les Européens ne pourront plus apporter leurs compétences aussi facilement. Par ailleurs, **l'Europe est également touchée par une crise démographique** : en Allemagne par exemple, il manquera bientôt l'équivalent de 40 000 ingénieurs. Or la formation devrait anticiper ces besoins de mobilités et de compétences et elle devrait permettre une qualification plus adaptée. **La Suisse**, qui connaît le plus bas niveau de chômage des jeunes, constitue un **modèle pour la formation en alternance** : dans ce pays, ce sont des entreprises ou des fondations qui approchent les systèmes scolaires pour prévoir dans leurs contenus une place pour l'alternance. **De gros investissements et financements sont nécessaires pour répondre à ces besoins.**



Le Fonds social européen, un outil favorisant la mobilité et l'emploi, mais non exploité de manière suffisamment efficiente



Le Fonds Social Européen (FSE) joue un rôle capital dans la valorisation de l'investissement humain, essentiel pour une croissance durable et soutenable, explique **Stefan Schulz-Trieglaff** de la DG Emploi à la **Commission européenne**. **Grâce au FSE, 50 millions de personnes améliorent leurs compétences chaque année** ; les infrastructures font également l'objet d'une attention particulière. Dans le cadre pluriannuel pour la période 2014-2020, 23,1% du budget européen sera consacré au FSE. La Pologne percevra 25 millions d'euros, l'Allemagne 7 millions.

Du fait de leur manque d'expérience et de l'absence de structures, certaines régions d'Europe ont eu du mal à dépenser l'ensemble du budget qui leur est attribué pour soutenir ces projets. Afin de mieux les accompagner, **la Commission européenne s'efforce de simplifier les procédures et les montants forfaitaires**. Les Etats-membres quant à eux ont acquis une expérience de dépenses du FSE et ils travaillent avec d'autres acteurs comme les syndicats ; mais ils doivent davantage se concentrer sur les résultats en termes d'impact.

La Commission souhaite s'appuyer également sur des **partenariats forts dans l'utilisation du FSE** et mettre l'accent sur les jeunes, ainsi que sur la mobilité transnationale. Le programme « Erasmus + » a été créé en 2013 par l'UE comme un objet consensuel entre les Etats-membres, qui rassemble les programmes précédents entre 2007 et 2013. Cet ensemble unique, **Erasmus +, a pu obtenir un financement de 40% supérieur au budget alloué aux programmes antérieurs**, comme le rappelle **Antoine Godbert**, directeur de l'agence **Europe Education Formation France**. L'idée d'un partenariat stratégique dans le domaine de la formation au sens large fait son chemin. Le programme « Erasmus + » a la volonté de donner de l'importance à la formation tout au long de la vie, et ne s'adresse pas uniquement aux jeunes, mais également aux actifs et aux retraités. D'autres outils comme Europass, Euroguidance ou le certificat des apprentissages vont continuer à être développés. Les 14,7 milliards d'euros alloués pour la période 2014-2020, « Erasmus + » ne sont cependant pas à la hauteur des besoins en investissement humain.



Par ailleurs, la formation en alternance contribue à favoriser l'insertion des jeunes : **Thérèse de Liedekerke**, directrice exécutive de **Business Europe**, s'interroge sur la part du FSE consacrée à l'assistance aux Etats-membres, qui ne disposent pas d'un système de formation professionnelle bien établi. Stefan Schulz-Trieglaff répond qu'il y a une forte régionalisation du fonds ; 20% du FSE est dédié à la lutte contre l'exclusion sociale, et pas uniquement pour développer l'apprentissage dual. Les Etats-membres proposent des thèmes, et la Commission européenne vérifie si ces thèmes correspondent aux priorités établies au sein du FSE. Ainsi **si des acteurs socio-économiques veulent promouvoir l'introduction du système dual dans leur pays ou leur région, ils doivent exercer une certaine influence auprès de leur gouvernement et non auprès de la Commission Européenne**.

Combiner les fonds publics et privés : une priorité pour les régions

Comme l'explique **Ulrike Firniss**, la région **Göteborg** a adopté une approche collaborative entre les différents acteurs en développant des **relations avec les entreprises et les industries**, ainsi que des clusters afin de renforcer l'attractivité du territoire. La région dispose de 3,6 millions d'euros du Fonds social européen. Un projet fut mis en place avec 60 entreprises pour assurer la formation, tout en créant une vision commune.

L'accent fut mis sur trois priorités: 1) créer une vision commune ; 2) assurer l'égalité des genres ; 3) promouvoir la mobilité transfrontière. C'est dans ce cadre que la région voulait créer une infrastructure pour relier les trois villes de Copenhague, Göteborg et Oslo. Mais le projet fut abandonné car le système ferroviaire est différent.



La Suède est un pays très compétitif mais le taux de chômage des jeunes y est assez important. L'agence de développement régional s'est ainsi focalisée sur la **mise en place d'instruments de formation sur mesure** afin de répondre aux besoins des entreprises en y consacrant 30 à 40% du financement public. Par ailleurs, **la main d'œuvre suédoise est mobile** et n'hésite pas à aller travailler chez les voisins : en effet 20% des jeunes travaillent en Norvège et 90 000 Suédois vont travailler au Danemark tous les jours. Afin d'accompagner cette mobilité, la région favorise la collaboration entre le secteur public et privé. 16 entreprises de Göteborg ont investi ensemble dans des projets de services : l'accès aux transports publics est facilité, des applications sont élaborées pour les travailleurs prenant le train ou le vélo.

CONCLUSION

Marcel Grignard,

Vice-Président de Confrontations Europe³

Si l'Europe a du mal à avancer, c'est que les Européens peinent à définir leur vision au-delà de leurs intérêts nationaux, c'est notamment ce que ces Entretiens Economiques Européens ont montré. Les divergences sont importantes et il est difficile de dégager une vision commune. Pourtant, elle répondrait à une attente forte à l'égard des institutions européennes. La principale responsabilité tient au fait que notre horizon reste borné au niveau national.



Le diagnostic est partagé : la situation actuelle, incertaine, déstabilise du fait de la crainte du futur créée par ce profond bouleversement que constituent la crise et la mondialisation. **L'Europe n'utilise pas son potentiel humain.** Dans la crise et la mondialisation, c'est le moment de requalifier travailleurs et chômeurs européens au lieu de licencier ou de laisser les gens dans des emplois qui ne permettent pas de rester demain compétitifs. Il nous faut engager des investissements considérables dans le capital humain pour faire face aux défis de l'innovation de l'industrie et des services de demain.

De fait, la grande inadéquation des compétences avec deux millions d'emplois vacants en Europe et 26 millions de chômeurs (jeunes notamment) exigent un changement d'approche.

La Commission européenne n'est pas restée inactive : Lisbonne restait trop orientée vers l'excellence, EU2020 s'est davantage tournée vers la question cardinale du développement des compétences. Mais force est de constater la carence dramatique de nos systèmes d'éducation et de formation (professionnelle et continue) alors pourtant que les Etats (les plus puissants surtout) ne veulent pas que l'Union ait le pouvoir de provoquer des réformes. **Il nous faut renouveler profondément nos systèmes de formation, les tourner délibérément vers l'Europe et le monde et vers les besoins actuels et futurs de nos sociétés en matière de biens et services.** C'est à la base, et non par les voies de l'élitisme, que les pistes de solution doivent être recherchées, avec en particulier le développement d'apprentissage et de formation tout au long de la vie pour tous, en lien avec l'appropriation des technologies, et non pas seulement Erasmus + qui bénéficie encore principalement malgré les efforts aux plus aisés, aux mieux connectés.

Beaucoup reste à faire : les entreprises qui sont venues témoigner démontrent que si les choses avancent, peu de moyens sont mobilisés pour préparer l'avenir dans la périphérie des entreprises. Il y a pourtant **besoin de réinventer l'entreprise, sa fonction, sa finalité, la place de ses parties prenantes et leur implication dans des responsabilités d'intérêt public plus importantes.** Les difficultés auxquelles elles sont confrontées (désaffection pour les métiers de l'industrie, concurrence pour les talents, défi démographique, restructuration ou reconversion...) peuvent être de puissants moteurs d'incitation pour devenir des moteurs de développement de leurs territoires, comme en témoignent entre autres les initiatives de la Banque Postale, d'entreprises de l'énergie et de la construction navale (EDF, GDF-Suez...).

Cela exige une ouverture plus grande des acteurs institutionnels à l'égard des entreprises. Les exemples de co-construction des compétences sur les territoires sont à valoriser, comme l'illustrent l'expérience de régions comme la région de Göteborg ou l'Emilie-Romagne. Cette dernière par exemple a su créer une solide infrastructure éducative à disposition des entreprises de la région pour le développement des

³ Marcel Grignard est devenu Président de Confrontations Europe en juin 2014.

compétences dont elles ont besoin. Encore faut-il créer les conditions pour leur permettre de se brancher sur des réseaux non exclusivement nationaux.

L'Europe en tant qu'espace de vie commune intégré peut constituer un point d'appui pour relever ce défi. **La mobilité est un sujet de controverses dans le cadre des élections européennes.** Ambivalente, elle est positive quand elle permet d'aller ailleurs s'enrichir de l'expérience de l'altérité, elle est négative quand elle est vécue comme une contrainte, surtout quand elle est non réciproque entre pays européens. D'où l'importance, pour préserver l'intégrité de la zone euro voire de l'UE, de **co-investissements de solidarité active pour la formation et l'emploi**, notamment dans les pays qui ont le plus besoin de redresser leur socle industriel et de services.

L'un des problèmes est que l'architecture de l'Union repose encore sur une union concurrentielle. Tout le défi est de faire en sorte que des pays qui ne se font plus la guerre, mais qui sont en situation de concurrence acharnée, sociale, fiscale, acceptent de jouer la **coopération. Il appartient à la Commission européenne de mettre en place les incitations nécessaires pour mettre en demeure les acteurs de faire ; et aux Etats-membres de lever les barrières.** Cela rendrait l'Europe visible là où l'on vit et ferait évoluer son image, d'instigatrice de mobilités que tous ne sont pas en mesure de négocier, en facilitatrice de la construction d'écosystèmes favorables à l'emploi.

Dans un contexte de financements publics contraints, ces réalisations appellent une mobilisation des financements privés et publics. Le défi est double : combiner ces fonds, mais aussi utiliser ces co-investissements de formation et d'emploi en cohérence avec la construction d'écosystèmes d'innovation, d'industries et de services et leur connexion dans toute l'Europe. Tous ces efforts sont au cœur de la nouvelle croissance durable dont nous avons tant besoin.

Voir aussi : Confrontations Europe, la Revue N°105, ***L'Europe face aux défis de l'emploi dans les territoires***, par Marcel Grignard et Anne Macey sur le site <http://www.confrontations.org>

Réunions préparatoires aux Entretiens Economiques Européens 2014

Valorisation de l'Investissement humain

➤ Séminaire européen « Travail-emploi-entreprise »

- 4 avril 2013 : Premier Séminaire européen « Travail, Emploi, Entreprise » : *L'avenir du travail et de l'emploi*

Avec **Alain CHAMPIGNEUX**, ancien Administrateur salarié CFE-CGC, Renault

Jean-Pierre GAUDARD, Auteur du livre « La fin du salariat »

Serge GENTILI, Administrateur salarié CGT-FO, Aéroports de Paris (ADP)

Tamara PRIMAKOFF, Directrice de la qualité de vie au travail, groupe La Poste.

(voir la *synthèse* et le *compte-rendu*)

- 2 mai 2013 : 2ème Séminaire européen « Travail, Emploi, Entreprise » : *Réforme du marché du travail en France et enjeux de sécurisation de l'emploi, de mobilité et de compétitivité en Europe*

Débats animés par **Marcel GRIGNARD**, Vice-Président de Confrontations Europe,

Avec la participation de **Philippe HERZOG**, Président fondateur de Confrontations Europe

Claude FISCHER, Présidente de Confrontations Europe

Anne MACEY, Economiste, Confrontations Europe

Autour de **Pierre FERRACCI**, Président du groupe Alpha

Emmanuel JULIEN, Directeur-adjoint des relations sociales au MEDEF et vice-président de la commission sociale de Business Europe.

(voir la *synthèse* et le *compte-rendu*)

- 7 juin 2013 : troisième réunion du Séminaire européen « Travail, Emploi, Entreprise » : *Anticipation des restructurations et des mutations en France : rôle des acteurs sur les territoires et inscriptions dans des stratégies européennes – comparaison France/Allemagne, le cas de l'automobile*

Débats animés par **Marcel GRIGNARD**, Vice-Président de Confrontations Europe,

Avec la participation de **Philippe HERZOG**, Président fondateur, **Claude FISCHER**, Présidente, et **Anne MACEY**, Economiste, Confrontations Europe.

Autour de :

Luc BASTARD, Directeur chargé de mission, direction des affaires publiques, Renault

Jean-Claude GIROT, Directeur des relations extérieures, Renault Trucks

Wolf JAECKLEIN, Policy Advisor, IndustriAll European Trade Union

Dominique PAUCARD, Responsable du pôle restructurations, SYNDEX

Frédéric TURLAN, Rédacteur en chef de Liaisons Sociales Europe et directeur de IR Share.

(voir le *compte-rendu*)

- 25 octobre 2013 : quatrième et dernière réunion du Séminaire européen « Travail, Emploi, Entreprise » organisée avec la Commission européenne : *Réforme de la formation professionnelle à l'image d'exemples européens*

Les débats ont été animés **Anne HOUTMAN**, Chef de la Représentation en France de la Commission européenne et **Anne MACEY**, Secrétaire Générale de Confrontations Europe,

avec la participation de :

Sophie WEISSWANGE, Administrateur principal, politique de l'enseignement et de la formation professionnels, formation des adultes, Direction générale Education et Culture, Commission européenne

Christophe STRASSEL, Chef du service du financement et de la modernisation, Délégation Générale à l'emploi et à la formation professionnelle

Alexandre GUYOT, Responsable Formation Emploi Corporate, DRH, EDF

Pierre FERRACCI, Président, Groupe Alpha.

(voir le *compte-rendu*)

➤ **Valorisation de l'investissement humain en Europe.**

- 5 novembre 2013 : Réunion conjointe des groupes « InduServices et Politique économique extérieure » et « Economie Sociale Economie sociale et solidaire, Cohésion et Territoires » : animée par **Anne MACEY**, Secrétaire générale de Confrontations Europe, autour des interventions de :

Baudouin ROGER, Directeur du département Entreprise, Homme, Société, Collège des Bernardins

Yves BAROU, Président du Cercle des DRH européens et Président de l'AFPA

Dominique BLANC, Directeur de la recherche ISR, Novethic, filiale de la Caisse des dépôts et consignations (CDC)

Hélène CHARRIER, Directrice de projets Investissement Responsable, Département Stratégie, Caisse des dépôts et consignations (CDC).

(voir le compte-rendu)

➤ **Séminaire européen « Modernisation du modèle social européen et relations industrielles »**

- 13 novembre 2013 : Conférence du séminaire : **Participation des travailleurs à l'anticipation et à la gestion du changement.**

Avec : **Emmanuel JAHAN**, Représentant auprès des institutions européennes, AirFrance KLM

Peter KERCKHOFS, Chercheur, Unité Conditions de travail et Relations industrielles, Eurofound

Jean-François LEBRUN, Conseiller du Directeur Europe2020 : Politiques de l'emploi, Direction Générale Emploi, affaires sociales et inclusion, Commission européenne

Enzo PEZZINI, Directeur du Bureau de Bruxelles, Confcooperative

Jean-François POUPARD, Directeur, Syndex.

(voir le compte-rendu)

- 14 janvier 2014 : Conférence du séminaire : **Insertion des jeunes dans l'emploi et la mobilité : Erasmus de l'alternance.**

Sandrine JAVELAUD, Directrice de mission formation initiale, Direction de l'éducation et de la formation, MEDEF

Mechthild JÜRGENS, Coordination et accompagnement des projets, Fonds Social Européen – Management des programmes, Ministre fédéral allemand pour le travail et les affaires sociales

Antonio SILVA MENDES, Directeur pour l'Education et la formation professionnelle, DG Education, Commission européenne

Giorgio ZECCA, Policy and Advocacy Coordinator at the European Youth Forum

- 18 février 2014 : séance du SEMINAIRE : **Construction des mobilités d'emploi et de formation transfrontières :**

Concetta MUNDO, Chargée de mission en charge des questions d'emploi et de formation, Mission Opérationnelle Transfrontalière (MOT)

François MICHAUX, Chargé de mission à Confrontations Europe

Session animée par **Anne MACEY**, Secrétaire générale de Confrontations Europe.

(voir le compte-rendu)

Dossiers préparatoires aux Entretiens Economiques Européens

Publiés dans Confrontations Europe, La Revue

Confrontations Europe, La Revue N°105, Avril-Juin 2014

- **L'Europe face aux défis de l'emploi dans les territoires**, Marcel Grignard et Anne Macey, Vice-Président et Secrétaire générale de Confrontations Europe
- **Un projet-pilote contre le chômage des jeunes**, Peter Hartz, Membre du directoire de Volkswagen

Confrontations Europe, La Revue N°104, Janvier-mars 2014

- **L'Europe a besoin d'une nouvelle voie**, Bernadette Ségol, Secrétaire générale de la Confédération européenne des syndicats (CES)
- **Anticiper et gérer le changement**, Fernando Vasquez, Chef de l'unité « défis sectoriels de l'emploi », DG Empl, Commission européenne
- **Les « responsabilités élargies » de l'entreprise**, Christian Nibourel, Président d'Accenture France
- **Europe et partenaires sociaux**, Domenico Carrieri, Fondation Astrid
- **Le destin des travailleurs détachés**, Slawomir Adamczyk, NSZZ Solidarnosc

Confrontations Europe, La Revue N° 104, Octobre-décembre 2013

- **Le travail, un enjeu démocratique européen**, Anne Macey, Secrétaire générale de Confrontations Europe
- **La formation professionnelle est un investissement**, Yves Barou, Président du Cercle des DRH européens, Président de l'AFPA
- **La grande transformation de l'entreprise**, Marc Deluzet, délégué général de l'OSI
- **L'entrepreneur, l'acteur qui va changer l'économie**, Franck Lirzin, co-auteur de *Comment (re)-faire de la France un pays entreprenant ?*
- **Contre le chômage, une garantie pour la jeunesse ?** Massimiliano Mascherini, Eurofound
- **Pour un Pacte de l'alternance**, Antoine Foucher, Directeur des relations sociales, de l'éducation et de la formation, MEDEF

CONFRONTATIONS



Avec le soutien de



Avec le partenariat et le soutien de



Avec la collaboration de



Et les partenaires media

