

# Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre

— ■ Rapport pour  
la Direction de l'Animation de la Recherche,  
des Etudes et des Statistiques

Xavier BARON, Frédéric BRUGGEMAN, Carine CHEMIN-BOUZIR,  
Patrick GILBERT (coordinateur)

Volume 2  
Monographies

GREGOR,  
Octobre 2012



# Sommaire

<b>CAS BABYTEXTILE .....</b>	<b>5</b>
<b>CAS BIOPHARMA FRANCE .....</b>	<b>17</b>
<b>CAS CIE DES AUTOROUTES .....</b>	<b>39</b>
<b>CAS ÉLECTRODOM .....</b>	<b>53</b>
<b>CAS EQUIPAUTO .....</b>	<b>73</b>
<b>CAS MOTRICE.....</b>	<b>85</b>
<b>CAS NAVALE .....</b>	<b>97</b>
<b>CAS NUCLEOSAFE .....</b>	<b>115</b>
<b>CAS PETROCHIMIE.....</b>	<b>125</b>
<b>CAS PREVENTION SANTE.....</b>	<b>135</b>
<b>CAS TITRES SERVICES.....</b>	<b>147</b>
<b>CAS TURBOSERVICE .....</b>	<b>161</b>
<b>ANNEXE 1 : LE CONTEXTE DES CAS MOTRICE ET TURBOSERVICE : LES ACCORDS DE GPEA DU GROUPE HEAVY METAL .....</b>	<b>173</b>
<b>ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>	<b>179</b>



# CAS BABYTEXTILE

## L'entreprise en bref ...

Secteur : Textile

Filiale d'un groupe de cosmétique

3800 personnes dans le monde, dont 1800 personnes en France, parmi lesquelles 1100 sur les sites de production. Trois populations (ouvriers et techniciens ; employés de magasin, employés et cadres administratifs et commerciaux du siège)

## 1. Une entreprise de main d'œuvre à forte identité de marque

Entreprise plus que centenaire, essentiellement centrée sur les vêtements pour enfants (80% de son chiffre d'affaires), Babytextile emploie environ 1800 personnes en France, dont 1100 personnes en production (atelier, plates-formes de distribution, etc.). Elles sont présentes principalement sur un site (usine A), situé dans une vieille ville de tradition textile à l'est de la France et qui regroupe aussi les services administratifs. Une seconde usine (usine B) est implantée à une soixante de kilomètres. Environ 200 boutiques sont réparties sur l'ensemble du territoire national. Le bureau de style, le service commercial et la communication sont à Paris.

L'entreprise se caractérise par une stratégie de différenciation et, à la différence de la plupart de ses concurrents, la décision de maintenir en France un ensemble de production complet, concentré sur les productions à forte valeur ajoutée. Il s'agit à la fois pour l'entreprise :

- de maintenir une expertise industrielle,
- d'assurer la mise au point et la réalisation des échantillons et des productions en série limitées,
- de constituer un vivier de renouvellement de ses compétences techniques,
- d'avoir une vitrine de la marque.

Ce choix s'accompagne d'une recherche accrue de polyvalence et de montée en compétence des populations ouvrières.

Le secteur a connu un brutal repli industriel, tant en termes de production qu'en termes d'emplois. A la fin des années 1980, l'entreprise encore détenue par la famille des fondateurs a vécu un moment difficile. N'ayant pas anticipé l'évolution des circuits de distribution, mal gérée, elle a accusé des pertes financières importantes : « L'entreprise était dans le rouge et tous les indicateurs étaient au vert ». Elle a finalement été absorbée par un conglomérat qui n'est pas un groupe financier, mais une société patrimoniale, privée, engagée dans un développement à long terme.

Ce rachat lui a donné une nouvelle jeunesse. Malgré la délocalisation qui a frappé l'industrie textile, Babytextile fait figure d'exception. En vingt ans son chiffre d'affaires a été multiplié par plus de quatre. Aujourd'hui encore, malgré la pression à l'optimisation des coûts, l'entreprise a maintenu l'effectif de son site industriel historique et reste l'un des principaux employeurs du département.

Depuis 1988, cette marque séculaire a étendu son offre à de nouveaux marchés et s'est fortement développée à l'international. L'effectif de l'entreprise a doublé en 20 ans. La part relative de la France s'est réduite de 85% en 1988, à 50% en 2007. La moitié de ses effectifs est située dans le Maghreb (Maroc et Tunisie<sup>1</sup>), 200 magasins sont implantés hors de France et une part croissante de son chiffre d'affaires est réalisée à l'export.

La direction de l'entreprise exprime la volonté de conduire les évolutions nécessaires avec l'ensemble du personnel Babytextile France. Elle justifie le maintien d'un fort effectif industriel en France par la nécessité de préserver le savoir-faire indispensable pour assurer un haut niveau de qualité de ses produits, selon son directeur général : « Babytextile c'est à la fois une marque internationale très forte et un savoir faire industriel reconnu. Les deux sont indissociables ». Même si les équipements sont davantage automatisés, leur réglage requiert toujours un savoir faire et une expérience confirmés, notamment pour travailler les nouvelles matières.

Cette conviction s'exprime dans l'attention accordée aux systèmes d'organisation et de gestion du travail. En France, les ouvrières de confection, désormais « multivalentes », sont capables d'assembler entièrement un article. Cette organisation a sa traduction dans les dispositifs de gestion des ressources humaines.

Dans l'atelier, c'est désormais d'abord le savoir-faire et la qualité du travail qui comptent pour le salaire et non plus le seul rendement. C'est particulièrement vrai en confection où un référentiel de multivalence a été mis sur pied. Ce référentiel comporte 128 opérations, mises en relation avec les 15 produits fabriqués et, le cas échéant, les machines utilisées (piqueuse, surjeteuse, ourleuse, etc.). La maîtrise de ces opérations élémentaires permet l'obtention de points, d'autant plus nombreux que le geste est difficile. L'ensemble est mis en relation avec les coefficients de la convention collective.

Par exemple, la fabrication d'un tee shirt suppose la réalisation de 53 opérations élémentaires (56 pour un pyjama, 35 pour un caleçon), la maîtrise de chacune d'entre elles donne lieu à l'attribution de 2 à 15 points. La maîtrise de l'opération « montage col rond » réalisée sur une surjeteuse donne lieu à l'acquisition de 10 points. Elle correspond au coefficient 131 (le coefficient le plus faible est 125, le plus élevé est 145).

## **2. Un accord de GPEC ciblé, visant l'accompagnement humain des restructurations**

Signé en décembre 2008 par les deux organisations syndicales présentes dans l'entreprise, la CGT et la CFTC, l'accord a pris effet à compter du 1er janvier 2009. L'esprit de l'accord réside principalement, on le verra, dans l'accompagnement social des restructurations.

### **Un accord ciblé sur l'adaptation structurelle de l'emploi**

Les objectifs exprimés dans le préambule de l'accord sont exprimés en termes assez généraux :

- partager une vision de l'avenir et d'anticiper l'évolution des métiers en termes de nombres d'emplois et de compétences requises ;
- permettre ainsi à l'entreprise et à ses salariés de se préparer collectivement et

---

<sup>1</sup> En confection, la France représente 7,8% des volumes pour 25,5% des coûts. (Coût minute France = 4 fois coût minute Maroc Tunisie).

- individuellement à ces évolutions ;
- prendre le temps d'accompagner chaque salarié travaillant sur un métier amené à évoluer

Cependant l'accord est étroitement ciblé. Il est prioritairement consacré à définir les actions et mesures d'accompagnement permettant à l'entreprise Babytextile et à ses salariés de se préparer aux évolutions des emplois et des compétences qui ont été identifiées lors d'un diagnostic réalisé au cours de l'année 2007 et réactualisé en octobre 2008.

Plus précisément, bien qu'il s'applique à l'ensemble des établissements de la société Babytextile, il vise les salariés de l'usine B dont la fermeture a été annoncée, la direction de l'entreprise ayant décidé de ramener l'activité de son usine B (une soixantaine de salariés) dans les locaux de l'usine A.

Le diagnostic réalisé dont le tableau synoptique est reporté dans une annexe du rapport précise en effet : « Pas de poste en tension ou de poste sensible à l'horizon 3 ans sur le périmètre Babytextile SA à l'exception spécifique du site de l'usine B, liée au projet de regroupement des activités de confection sur A ».

### **Un accord préparé par un diagnostic partagé, conduit avec l'appui de cabinets spécialisés**

Au début de 2007, BPI, un cabinet de conseil spécialisé dans les ressources humaines, notamment dans l'accompagnement individuel et collectif des restructurations, a été sollicité par la direction pour l'aider à penser son projet de GPEC. C'est lui qui a fourni les éléments de sémantique de départ, la méthode d'analyse et a aidé à cadrer la démarche.

Un autre cabinet, la SODIE, une société de reclassement qui a débuté son existence par les reconversions dans la sidérurgie, a été mobilisé. Préalablement au démarrage de la négociation de l'accord, la direction de l'entreprise, en accord avec le Comité Central d'Entreprise et le Comité d'Etablissement de l'usine B a demandé à la SODIE de recueillir les attentes des salariés de l'usine B directement concernés par le projet de regroupement des activités de confection de Babytextile sur son site industriel principal (usine A).

Cette enquête a eu lieu du 29 octobre au 29 novembre 2007. Sa restitution à la direction et aux organisations syndicales a ainsi permis aux parties signataires de prendre en compte les attentes spécifiques des salariés concernés dans la définition du présent accord.

Le diagnostic réalisé intégrait :

- la présentation d'une cartographie des métiers et des emplois,
- le partage d'éléments de stratégie,
- l'anticipation à horizon 3-5 ans des tendances d'évolution des emplois et des compétences de chacun des métiers de l'entreprise,
- l'identification (au regard de ces tendances d'évolution) de l'écart entre les ressources qui seront disponibles et les ressources dont l'entreprise aura besoin à horizon 3-5 ans permettant ainsi l'identification des emplois en tension et/ou sensibles

Ce diagnostic a d'abord été partagé dans le cadre d'une commission réunissant des membres :

- des différentes organisations syndicales,

- du Comité central d'entreprise,
- des différents établissements,
- des principaux métiers de la société.

Cette commission ad hoc s'est notamment attachée à enrichir le diagnostic et à le rendre compréhensible par tous. Le diagnostic a ensuite été présenté en octobre 2007 au Comité Central d'Entreprise ainsi qu'à l'ensemble des salariés. Le diagnostic réactualisé a été présenté à nouveau en novembre 2008 aux membres du Comité Central d'Entreprise puis à l'ensemble des salariés.

Les parties signataires de l'accord ont décidé de réunir annuellement cette commission, instituée comme observatoire des métiers, afin que la direction présente une réactualisation du diagnostic. Deux dates ont été arrêtées : octobre 2009 et octobre 2010.

### **Des modalités de suivi précises**

Une commission de suivi de l'accord composée de 6 membres titulaires (ayant chacun leur suppléant en cas d'indisponibilité) désignés par les organisations syndicales signataires est constituée afin de suivre, chaque semestre :

- le nombre de salariés ayant demandé à bénéficier des mesures définies dans l'accord ;
- le nombre de salariés ayant effectivement bénéficié des mesures définies dans l'accord ;
- le bon déroulement des mobilités internes et la bonne réalisation des projets professionnels en dehors de l'entreprise.

L'entreprise s'engage par ailleurs à maintenir un Comité d'Etablissement sur le site de l'usine B jusqu'à la fin du projet de regroupement des activités de confection sur le site de l'usine A.

### ***Un centrage sur les emplois en tension***

Les outils et dispositifs de GPEC sont présentés en référence étroite aux notions d'emplois en tension et/ou sensibles, définies dans l'accord comme suit :

- « Emploi en tension, l'emploi pour lequel les perspectives d'évolutions économiques, organisationnelles ou technologiques font apparaître une baisse probable des effectifs ».
- « Emploi sensible, l'emploi pour lequel les perspectives d'évolutions économiques, organisationnelles ou technologiques font apparaître une évolution importante des compétences requises pour continuer à exercer le dit métier dans de bonnes conditions ».

Une liste des emplois en tension et/ou sensible a été établie par la direction à la date de signature de l'accord est présentée en annexe. Cette liste, dont la réactualisation est prévue en chaque fin d'année, présente pour chaque emploi, le nombre de postes en tension et/ou sensibles.

Prioritairement destiné à accompagner les salariés occupant un emploi en tension et/ou sensible, l'accord rappelle toutefois les dispositifs qui sont destinés à l'ensemble des salariés de l'entreprise : Formations dans le cadre du Plan de Formation, droit Individuel à la Formation

(DIF), ou du congés individuel de formation, entretiens carrières (auprès du responsable hiérarchique et de la Direction des Ressources Humaines), VAE, bilan de compétences.

## **Les outils et dispositifs de gestion prévisionnelle**

### ***Des dispositifs d'application générale bonifiés pour les salariés de l'usine B***

*Droit Individuel à la Formation.* L'entreprise accorde automatiquement le financement du DIF dès lors que les salariés concernés occupent un emploi en tension. Un bilan de compétences peut notamment être effectué dans ce cadre.

*Entretiens Carrières.* La Direction des Ressources Humaines propose un entretien de carrière à chaque salarié occupant un emploi en tension afin de faire le point sur son parcours professionnel. Le salarié peut, s'il le souhaite, être accompagné durant cet entretien par un représentant du personnel.

*Congés Individuels de Formation (CIF).* La société Babytextile propose systématiquement au salarié occupant un emploi en tension d'effectuer un bilan de compétences préalablement à sa demande de Congé Individuel de Formation. Le coût de ce bilan de compétences est pris en charge par l'entreprise. Si la prise en charge financière par le Fongecif est partielle, Babytextile assure le complément. Dans le cas d'un refus du Fongecif, l'entreprise peut se substituer à lui dans la limite d'un an de salaire et de 15000 € de frais (pédagogiques et de déplacement).

*Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).* Babytextile propose au salarié occupant un emploi en tension de s'engager dans une démarche de Validation des Acquis de l'Expérience et prend en charge l'accompagnement et les coûts éventuels des compléments de formation correspondants.

### ***Mesures d'encouragement à la Mobilité Interne***

Tous les salariés travaillant actuellement sur le site de l'usine B se voient proposer une mobilité sur le site de l'usine A et bénéficient de mesures d'accompagnement spécifiques. Les postes disponibles font l'objet d'un affichage mensuel. En cas de pluralité de candidature sur un même poste, l'entreprise privilégie les salariés occupant un emploi en tension.

*Découverte du nouvel environnement de travail.* La société prévoit d'organiser, pour l'ensemble des salariés de l'usine B :

- une journée de présentation de l'ensemble du site et de l'atelier de Confection de l'usine A (histoire du site, métiers représentés sur le site, fonctionnement du site et de l'atelier de confection).
- Une demi-journée de découverte de la ville et de l'agglomération (patrimoine historique et culturel, activités économiques, sociales et associatives...).

Par ailleurs, les salariés concernés bénéficieront de 7 heures leur permettant de recevoir des informations personnalisées de la part d'un organisme spécialisé.

Enfin des mesures sont prises afin de favoriser l'intégration au sein du nouvel environnement de travail, la Direction des Ressources Humaines (aménagement pour adapter le poste à une éventuelle inaptitude partielle du salarié, entretien de suivi de période d'intégration, désignation d'un tuteur).

### *Aides à la mobilité géographique sans changement de domicile*

Un train de mesures (aménagement du temps, aides financières et matérielles) est accordé afin d'inciter les salariés à venir travailler sur le site de l'usine A, quand bien même ils n'envisageraient pas de déménager :

- Mise à disposition de voitures de société pour des trajets collectifs, avec prise en charge par Babytextile des frais de carburant, d'assurance et d'entretien.
- Remboursement du surcoût pour les salariés effectuant des kilomètres supplémentaires par un moyen de transport personnel
- Prise en charge du coût correspondant à l'obtention du permis de conduire.
- Afin de compenser partiellement l'allongement de la durée de trajet entre leur domicile et leur lieu de travail, le nombre annuel d'heures travaillé sera réduit de 11% par rapport au planning de modulation de l'atelier de confection.
- Prime de mobilité versée à l'issue d'une période de 3 mois (3200 euros bruts, portée à 6000 euros bruts dans le cas où le salarié opterait pour une double résidence).
- Pour les salariés de plus de 55 ans, 2 jours de RTT supplémentaires et possibilité de passage à temps partiel.

### *Aides à la Mobilité géographique avec changement de domicile*

Les salariés qui optent pour un déménagement y sont encouragés par des aides multiples :

- Possibilité d'effectuer avec son conjoint et ses enfants à charge, un voyage de reconnaissance de 2 jours. Les frais correspondants seront pris en charge par la Société Babytextile.
- Accompagnement par un organisme spécialisé dans la vente ou la location de son logement de départ et dans la recherche de son nouveau logement. Le temps consacré aux visites de logement organisées par l'organisme spécialisé est considéré comme du temps de travail.
- Les frais de déménagement ainsi que les frais d'agence immobilière correspondant à cette recherche de logement sont pris en charge par la société Babytextile, de même que ceux qui correspondent à une recherche d'acheteur ou de locataire.
- Les salariés bénéficient de 2 jours de congés supplémentaires afin de mener à bien leur déménagement et leur installation. Les frais de réinstallation seront remboursés par la société Babytextile dans la limite de 1200 euros (+ 100 euros par enfant à charge dans la limite de 1500 euros) et sur présentation de l'ensemble des factures originales dans les 2 mois suivant le déménagement.
- Tout conjoint de salarié de l'usine B souhaitant trouver une activité professionnelle dans le bassin d'emploi de l'usine A bénéficiera d'un accompagnement personnalisé de la part d'un organisme spécialisé jusqu'à ce que le conjoint reçoive une proposition écrite d'emploi à durée indéterminée dans le bassin d'emploi de l'usine B.
- Dans le cadre de projet de regroupement des activités de Confection sur le site de l'usine A, une prime de mobilité de 15000 euros bruts est versée aux salariés qui acceptent le changement de domicile, dans un périmètre indiqué.

### ***Mobilité sur un autre métier dans l'entreprise***

Le salarié qui occupe un nouveau métier bénéficie d'un programme de formation personnalisé, destiné à favoriser l'acquisition des compétences requises sur son nouveau poste de travail. S'il intègre un emploi dont le salaire brut mensuel de base est inférieur au salaire brut mensuel de base de son emploi initial, il obtient un complément de salaire qui bénéficiera des augmentations générales qui seraient postérieurement définies.

Tout salarié concerné par une mobilité interne sans changement de domicile a la possibilité de demander à réintégrer son poste initial pendant une période de 3 mois suivant la prise de son nouveau poste.

### **Accompagnement de la réalisation d'un projet professionnel en dehors de l'entreprise**

Outre un *bilan de compétences*, les salariés qui le souhaitent pourront bénéficier de l'appui d'un cabinet conseil spécialisé en vue d'élaborer un projet professionnel en dehors de l'entreprise (le *crédit conseil* est de 20 heures). L'entreprise peut prendre en charge le coût d'une *formation/adaptation* qui s'avérerait nécessaire pour réussir son intégration dans ses nouvelles fonctions. Il s'agira d'actions de perfectionnement ou d'acquisition de nouvelles connaissances spécialisées dans la limite de 3000 euros

Une *aide financière* d'un montant de 5000 euros sera versée à chaque créateur d'entreprise.

*Droit de retour.* Le salarié quittant l'entreprise afin de rejoindre un nouvel emploi bénéficie d'un droit de retour pendant toute la durée de la période d'essai (en cas de nouvel emploi en CDI) ou à l'issue de son contrat (en cas de nouvel emploi en CDD).

## **3. Un consensus sur l'intérêt de la GPEC**

### **Pour la direction : une opportunité à saisir et un support de dialogue social**

Pour les représentants de la direction, Babytextile a profité de la loi sur la GPEC et des moyens de mise en œuvre qui lui étaient associés : « Nous nous sommes saisis de la GPEC comme étant quelque chose de sérieux. À compter du moment où cela devient une réalité, il convient de savoir se servir des bons outils. Nous considérons que notre philosophie est que c'est notre responsabilité d'entreprendre et d'informer sur l'avenir de l'entreprise, mais aussi celui des salariés » (le directeur des opérations).

« Quand la GPEC a fait son apparition, c'était l'occasion de s'obliger à communiquer une vision d'avenir (3 à 5 ans) et de descendre dans des éléments concrets sur notre avenir. C'est pour nous une obligation d'objectiver les choses ». « La GPEC nous parle bien parce qu'on est intéressé à cette préservation du patrimoine ».

La justification de cette position est revendiquée dans la culture humaniste de la direction de l'entreprise (« notre marque est le fruit d'une histoire et d'un peuple qui ont leur importance » « Vous ne pouvez pas être une marque uniquement axée sur l'économie et les finances »), mais aussi dans les nécessités de son positionnement industriel : « Ce qui nous distingue par ailleurs c'est aussi la qualité de nos produits et notre savoir faire qui se trouve dans les mains des gens. Il faut donc s'en occuper correctement ».

L'horizon du moyen et long termes qu'impose la démarche de GPEC ne constituait pas un obstacle. Babytextile existe depuis 120 ans. La marque repose sur un patrimoine de savoir-

faire qui s'est constitué au fil du temps : « Nous devons donc penser non pas à 1 an ou 2 ans comme la plupart des jeunes entreprises, mais plutôt à 5 ans, voire 10 ans ». La GPEC est vue comme une contribution à la préservation et à l'enrichissement des savoirs faire à très long terme pour maintenir l'activité industrielle en France.

La GPEC a constitué aussi un vecteur de communication aux salariés de la stratégie de l'entreprise, « dans la mesure où nous ne pouvions pas imposer cette stratégie aux salariés d'emblée. Il nous a fallu faire les choses progressivement, avec du temps. Enfin, lorsque l'on partage les mêmes ambitions, on peut acter cette stratégie » (le directeur des opérations).

La négociation de l'accord a pu être favorisée, selon la direction, comme pour les représentants du personnel rencontrés, par le rapport de confiance créé antérieurement par un accord Aubry sur les 35 heures qui s'était traduit par des objectifs précis de création d'emploi (30 personnes en confection), à contre-courant des suppressions d'emploi dans le secteur d'activité.

### **Pour les représentants du personnel : un ensemble de dispositifs utiles au personnel**

Vu par les représentants du personnel rencontrés, tout a commencé dès la loi de 2005 et les problèmes liés à l'usine B. C'est de cette rencontre que serait née la démarche de GPEC. La CGT n'était pas encline à signer dès le départ des négociations. Elle voulait connaître d'abord connaître les intentions de la direction.

Mais, il n'y a pas eu de problème particulier, bien que les négociations aient duré longtemps. Le plus gros enjeu concernait évidemment l'usine B. Les représentants du personnel ont été associés au diagnostic et n'ont pas rechigné à apporter leur contribution : « chaque représentant participait dans sa spécialité à chaque réunion ».

Les dispositifs prévus par l'accord « marchent bien et ils sont très utiles ». L'accord a apporté des garanties : « Cet accord, nous ne regrettons pas de l'avoir signé. Les gens ont toujours du boulot. Ça nous permet d'avoir une meilleure perspective de l'entreprise. Nous savons mieux où l'on va, l'accord a le mérite d'être clair pour ceci ».

Cependant, l'avenir est plus incertain : « Nous envisageons l'avenir avec quelque méfiance, notamment pour ce qui concerne l'usine B. Nous souhaiterions favoriser davantage la transférabilité des connaissances avec du tutorat. Mais c'est des choses qui prennent visiblement trop de temps ».

### **Une hiérarchie opérationnelle qui porte les dispositifs de GPEC**

La hiérarchie opérationnelle a vécu cette démarche en direct, surtout pour la responsable de la confection qui assurait la supervision des ateliers de l'usine B. Les difficultés tenaient autant au personnel de ces ateliers qu'il fallait convaincre qu'au personnel de l'usine A qui n'admettaient pas toujours le traitement de faveur fait aux nouveaux arrivants : « Quelques jalousies ont d'ailleurs fait leur apparition<sup>2</sup> ; il a donc fallu communiquer intensément sur ces nouvelles dispositions ».

La hiérarchie n'apparaît pas seulement comme le relais de la stratégie de direction ou l'actionneur d'outils promus par une DRH : « La cartographie des compétences me sert au

---

<sup>2</sup> Il a fallu expliquer aux ouvrières de l'usine A, pourquoi celles qui arrivaient de B étaient payées 35h pour un horaire de 32 heures et ne travaillaient qu'exceptionnellement le vendredi.

quotidien. Etant donné que les articles changent régulièrement, il fallait rendre cet atelier le plus polyvalent possible. Cette cartographie a été construite sur le terrain. Des entretiens sont menés tous les ans pour connaître le stationnement des compétences, puis, lorsqu'un salarié part en retraite, un bilan collectif est établi pour savoir ce que l'atelier perd exactement en compétences » (Responsable de la confection).

La démarche préventive et la sémantique de la GPEC (« emplois sensibles », « emplois en tension ») paraissent maîtrisés par les responsables. Les mesures applicables à tous, ou plus spécifiquement aux salariés de l'usine B sont perçues comme fonctionnant bien, jusqu'aux dispositifs de VAE qui ont reçu un bon accueil du personnel (14 personnes ont obtenu un CQP<sup>3</sup> en confection, 39 CQPI<sup>4</sup> sur les plates-formes de distribution).

Au final, la démarche de GPEC a été perçue comme « assez épuisante, mais enrichissante », aux plans humain et industriel. Au plan humain, elle a permis « d'accompagner les gens dans leur travail et leur évolution professionnelle ». Au plan industriel, cette démarche a obligé l'entreprise à identifier ses compétences cœur de métier et à agir pour maintenir ces compétences.

La responsable de la confection estime que s'il n'y avait pas eu la loi cela n'aurait rien changé, car l'entreprise n'a jamais lâché son personnel. Cependant, la GPEC a aidé à cadrer les actions.

La perception du Responsable Ressources Humaines ne rejoint pas totalement la perspective intégrée des opérationnels : « Il y a la GPEC sous l'angle loi de 2005, et la GPEC qui est vue davantage sous un angle opérationnel, sur la formalisation de référentiels de métiers avec l'identification des compétences. L'idée était de pouvoir proposer aux ouvrières une porte d'entrée avec un premier niveau de compétences, puis une éventuelle évolution vers un poste supérieur. Sur un niveau 1, on sait désormais quels gestes doit adopter l'ouvrière. Toute cette dimension permet de constater l'écart entre l'attendu et le réel au cours des entretiens. »

#### **4. Des incertitudes sur l'avenir de l'emploi**

Le présent accord prend effet à compter du 1er janvier 2009 pour une durée de 2 ans et demi soit jusqu'au 30 juin 2011. Les parties à l'accord sont convenues de reporter cette échéance au 31 décembre 2011, de façon à avoir une meilleure visibilité stratégique et de mieux anticiper les évolutions d'emploi.

Babytextile est sur une transition avec un nouveau président, arrivé depuis septembre 2010. La nouvelle stratégie d'affaire n'est pas encore totalement exprimée. Le directeur des opérations, un ancien (22 ans d'entreprise) qui personnalisait la démarche est à quelques mois de la retraite, il perçoit sa mission, avant son départ, comme à maintenir à flots la stratégie industrielle.

---

<sup>3</sup> CQP : certificat de qualification professionnelle, créé par la branche professionnelle.

<sup>4</sup> CQPI : certificat de qualification professionnelle interbranches qui offre aux salariés une reconnaissance de leurs compétences transverses.

## **Une vingtaine de salariés toujours en attente sur le site de l'Usine B**

Prévu pour être achevé fin 2009, le rapatriement des salariés de l'usine B sur le site principal n'est pas achevé : 28 personnes sont venues travailler à A (dont 4 ou 5 ont déménagé), 5 personnes ont changé de métier. Il reste toujours une vingtaine de salariés sur place. Les incitations n'ont pas pleinement porté leurs fruits. Les salariées sont au courant que l'usine fermera courant 2012 et la perspective d'un licenciement collectif pourrait bien se profiler, pour celles qui n'auront pas atteint l'âge de la retraite.

La direction pense qu'elle a fait beaucoup et qui lui est difficile d'aller plus loin, mais elle répugne à entacher sa marque par une mauvaise publicité. Comme le dit le directeur des opérations : « Nous n'avons pas intérêt à durcir nos positions, car sinon cela nous coûtera très cher et cela cause beaucoup de dégâts ».

## **Les nouveaux emplois en tension les plates-formes de distribution ?**

Depuis 10 ans, le secteur de la distribution physique a évolué et s'est professionnalisé pour accompagner le développement de Babytextile : organisation, mécanisation, passage à SAP. En raison de la saisonnalité de son activité, cette activité fait fortement appel à une main d'œuvre temporaire (CDD ou intérim). Mais aussi en raison de l'ouverture de l'activité 52 semaines par an, qui nécessite un volant d'emplois temporaires pour gérer les remplacements de congés (sauf à imposer un rythme de congés prédéfini à chaque employé). L'adaptation des rythmes aux saisonnalités de chaque circuit impose des structures de travail flexibles, y compris avec le travail de nuit à certaines périodes critiques.

Ce secteur qui emploie aujourd'hui 400 personnes sur deux plates-formes, non loin de l'usine A, pose des problèmes spécifiques d'emploi: il faut adapter la capacité à la charge de distribution, tout en développant et en pérennisant les compétences, le savoir-faire, et donc la performance des personnes employées.

De nouveaux sujets sont engagés comme la conformité réglementaire des bâtiments actuels, leur localisation, l'éventuel regroupement des plates-formes de distribution et l'externalisation de leur gestion, même si l'on estime que la distribution physique, pour continuer à répondre efficacement à ses missions, doit rester un secteur maîtrisé par Babytextile.

Il apparaît que même avec de la bonne volonté, l'anticipation n'est pas facile. Il n'y avait rien de particulier dans l'accord de GPEC sur la distribution, relève d'ailleurs le directeur des plates-formes de distribution. Les activités de distribution n'étaient pas à risques ; rien ne laissait présager une baisse des effectifs. Toutefois, ajoute-t-il « On a commencé à dire récemment qu'à l'échéance 2014, nous devons sans doute reconsidérer les emplacements des entrepôts. Se pose donc la question de renouvellement de bail ou de délocalisation des locaux. »

Les emplois correspondants (préparation et administration des commandes, stockage, manutention, cariste...) pourraient bien être les nouveaux emplois en tension. Mais, pour le Responsable Ressources Humaines de production, il apparaît prématuré d'engager la négociation du nouvel accord sur ce point, car la stratégie n'a pas encore été arrêtée.

## **5. En synthèse : la GPEC, une obligation légale vue comme une opportunité**

### **L'incitation législative : entre opportunité à saisir et dialogue à entretenir**

« L'objectif était de faire un état des lieux de l'emploi chez Babytextile et de partager des éléments de stratégie avec les IRP. Il y avait bien sûr l'obligation d'entamer des démarches depuis la loi de 2005, mais nous avons souhaité aller plus loin » (le Responsable RH).

« La GPEC était une vraie opportunité. Nous avons vite considéré que ce n'était pas une contrainte mais plutôt l'occasion d'aller discuter avec le salarié et de leur demander de nous aider à faire évoluer et assurer la continuité de l'entreprise » (Responsable des plates formes de distribution).

Au-delà du rôle qu'elle a joué dans la restructuration du secteur de la confection, la GPEC présente un intérêt dans la durée : « La GPEC nous permet de maintenir un dialogue social et d'inciter les salariés à être partie prenante de leur avenir. C'est aussi un outil de transparence entre la direction et les salariés ».

L'enveloppe de la GPEC, son centrage thématique, évolue en fonction des préoccupations de l'actualité industrielle et sociale : « A la veille de la négociation du nouvel accord de GPEC, nous ne ferons pas le même focus sur l'Usine B, mais plutôt sur des sujets tels que l'égalité hommes et femmes par exemple ».

### **Un regard collectif sur l'emploi**

Malgré les incertitudes sur l'avenir, de l'avis de tous, l'accord GPEC a été bénéfique. Les mesures annoncées ont été mises en œuvre et le rapport de confiance entre la direction de l'entreprise et ses salariés s'est renforcé. Bien que l'orientation de l'accord de GPEC puisse apparaître à première vue comme unidirectionnelle, ses effets dépassent très largement la situation de l'usine B pour s'étendre à l'ensemble de la partie industrielle de Babytextile (le réseau commercial restant un peu à l'écart de la démarche).

L'accord a installé un nouveau regard sur l'emploi. Tous les ans, régulièrement des éléments de la stratégie industrielle sont communiqués aux représentants du personnel et les emplois sensibles sont identifiés. Dans les équipes, le raisonnement sur les compétences a été intégré. Les chefs d'équipe faisant le point avec leur salarié au cours d'un entretien tous les six mois.

### **Nos interlocuteurs**

Le DRH

Le Directeur général adjoint, directeur des opérations (production, système d'information, supply chain...) – Entretien individuel,

La Responsable de la Confection France

Le Directeur Plateformes de distribution

La déléguée syndicale centrale CGT (signataire de l'accord),

Le secrétaire du comité d'entreprise

La secrétaire adjointe du Comité de groupe européen

Le RRH de la Production.

## Annexe Nomenclature des emplois

Direction	Famille	Métier	Activité Type	Activité	Niveau de poste
MARKETING STRATEGIQUE ET IM MARKETING PRODUIT STYLE	Commerce GMS	Achat	Acheteur		Ouv/emp non qualifié
	Commerce international	Adm générale non spécialisée	Administration des commandes		Ouv/emp qualifié
COMMERCIAL- INTERNATIONAL COMMERCIAL RETAIL	Commerce Magasin d'usine	Autres métiers spécialisés	Administration du Personnel		ETAM Niveau 1
	Commerce Retail	Commerce	Approvisionnement		ETAM Niveau 2
COMMERCIAL GMS	Commerce Tiers Selectif	Communication	Assistance/Secrétariat		Cadre
COMMERCIAL TIERS SELECTIF	Direction	Comptabilité	Comptabilité		
COMMERCIAL MAGASIN D'USINE OPERATIONS	Finances	Confection	Contrôle Qualité		
ADMINISTRATION & FINANCE	Industrie autres	Direction	CRM		
RESSOURCES HUMAINES	Industrie Confection/Sérigraphie	Etudes informatiques	Développement de réseau		
JURIDIQUE	Industrie Teinture	Exploitation informatique	Développement des ventes		
	Industrie Tricotage	Gestion	Développement Produit		
	Informatique	Juridique	Développement RH		
	Juridique	Logistique client	Direction		
	Marketing Produit	Logistique industrielle	Données techniques		
	Marketing Stratégique et Image	Logistique physique	Environnement/Sécurité		
	Qualité	Maintenance	Etudes et Normes Qualité		
	R&D	Marketing	Etudes informatiques		
	RH	RH	Exploitation informatique		
	Services généraux	Sérigraphie/broderie	Contrôle de gestion		
	Style	Style	Gestion de la demande		
	Supply Chain	Teinture	Gestion de projet		
		Textile général	Gestion des stocks		
		Tricotage	Help desk		
			Illustration		
			Intendance générale		
			Juridique		
			Maintenance générale		
			Maintenance industrielle		
			Manutention/Transport		
			Marketing opérationnel		
			Marketing Produit		
			Médias		
			Méthodes		
			Modèles		
			Personnalisation		
			Planif/Programmation		
			Préparation de commande		
			Production		
			Projet		
			Stylisme		
			Travaux et maintenance		

# Cas Biopharma France

## 1 - L'entreprise

Biopharma France est une filiale du groupe International Biopharma KGaA qui compte de l'ordre de 32 800 collaborateurs dans 59 pays. La moitié de son activité relève de la branche pharmaceutique, l'autre moitié de la Chimie (dont Biopharma Chimie en France) et de l'électronique (LED). Le Siège Corporate du Groupe Biopharma est situé à Darmstadt en Allemagne (près de Francfort). Le siège européen de la branche Pharmacie est situé à Genève. Le Groupe Biopharma prod en France compte 1260 Collaborateurs sur 5 sites dont 3 de productions chimiques et pharmaceutiques en France (affiliée à l'UIC) pour un CA de 520 M€, dont 240 m€ à l'exportation en 2009 après l'acquisition en Janvier 2007 d'une Société Suisse. Le Groupe Biopharma France regroupe ainsi « Biopharma prod » et « Biopharma distrib ». L'accord de 2007 comme celui de 2011, couvrent ainsi 1100 personnes relevant désormais de « Biopharma prod », mais traitait également les visiteurs médicaux (notamment par le dispositif ESCALE) répartis sur tout le territoire français (et avec l'apport des personnels issus de la société d'origine suisse) dépendant de la filiale Biopharma distrib (affiliée au LEEM). Cette structure compte environ 240 salariés dont les Visiteurs Médicaux, Chargés de Relations Hospitalières et managers régionaux). Cette filiale a négocié un accord spécifique (début d'année 2011). Par ailleurs, chaque établissement dispose d'un CE, il existe un CCE Biopharma prod, un CE groupe Biopharma France et un CE Groupe Européen.

Plus particulièrement, le siège de Lyon compte 430 personnes. L'usine de M. compte environ 200 salariés (production de principes actifs, chimie et centre de distribution). La société regroupe également, l'usine de S. dans la région Centre, avec 300 personnes et l'usine de C. (Nord Pas de Calais) avec 75 salariés environ. Cette structure a connu une très forte évolution dans les 15 dernières années avec la réduction (ou séparation) du nombre de site (11 en 1997) et la réorganisation complète de la visite médicale.

Les aires thérapeutiques prioritaires de recherche sont l'oncologie et les maladies neurodégénératives, au-delà d'un portefeuille de produits couvrant également les domaines de la fertilité, de l'endocrinologie, des maladies métaboliques (diabète notamment) et cardiovasculaires, dermatologie, produits d'urgence et alcoologie. Le métier évolue vers les biotechnologies (et non plus la chimie) avec les nouveaux produits.

Quoique encore récente, l'influence allemande (des procédures *corporate* imposées mais déployées progressivement<sup>5</sup>), est surtout signalée en matière de stratégie commerciale, scientifique et industrielle, mais sur un mode plutôt rassurant pour nos interlocuteurs. Ce serait lié à une tradition d'anticipation et de qualité de relations sociales qui remonte à la fondation de la société par la famille allemande, propriétaire de l'entreprise depuis 1668 ! Notons que le capital est encore détenu à 70% sur un mode familial. La culture française héritée d'une des grandes marques fusionnée est toujours marquée par une conception « communautaire », notamment en matière de pratiques RH. Elle est commentée comme « compatible avec la culture » Biopharma. Les actionnaires ne sont pas intervenus en matière de GPEC. Ils s'intéressent mais n'imposent pas de point de vue sur les choix de GRH et la manière de « faire de la GPEC » en France. « Du moment qu'on a des arguments, ils nous

---

<sup>5</sup> Notamment sur les outils de gestion, de contrôle et de reporting imposés progressivement par le groupe mondial, et objets d'investissements très importants en cours.

laissent faire » (Responsable Développement social). Les interlocuteurs allemands (et plus encore Italiens nous a-t-il été précisé) perçoivent les initiatives françaises en GPEC comme « très en avance », intéressantes, mais « pas pour eux ». Ils n'auraient, d'une part, pas le même encadrement réglementaire (et la RH de Biopharma France tire argument du cadre légal ; « c'est une obligation en France ») et d'autre part, ils n'auraient pas rencontré une situation comparable de restructurations, récentes ou en cours, en Allemagne notamment.

D'autres aspects de la GRH, comme la gestion des cadres à potentiels qui n'est pas mentionnée par l'accord de GPEC, sont plus centralisés. Par exemple, une formation « corporate » est proposée à ceux qui sont appelés à prendre des responsabilités.

Enfin, de manière très récurrente, des convictions fortes sont affirmées en France chez les dirigeants et la fonction RH en matière de responsabilité sociale.

## **2 - Les origines de l'accord**

Dans le cadre des « grandes manœuvres » des restructurations de l'industrie pharmaceutique, les sociétés d'origine du groupe actuel ont connu en 2004 un « traumatisme » important avec la décision de fermeture d'un site de 314 personnes (site dit de L., siège autrefois situé dans la ville même de Lyon, usine d'origine française avec la marque LIPHA avec 50/50 en production et R&D). Cette fermeture s'est accompagnée d'un engagement dans un PSE qualifié de « favorable », mettant en avant un engagement ; « on peut donner les moyens de la reconversion, mais on ne garantit pas l'emploi à vie ». « Cet engagement a été tenu à 98% », essentiellement par reclassements internes (117) et solutions individuelles. Suite à cet événement et à sa gestion, un gros effort de formation management a été réalisé (240 encadrants dont 170 AM), avec notamment un usage de l'outil Insight<sup>6</sup> par exemple pour comprendre les comportements et les postures managériales.

Sont apparus en effet le besoin et la volonté de se doter d'outils et de processus, intégrant les managers, les organisations syndicales et les salariés autour d'un projet « ambition sociale Biopharma prod ». C'est l'objet de l'accord de 2007, signé pour 3 ans. Il faut ainsi souligner que l'accord est venu consolider et codifier une instrumentation et des dispositifs mis en œuvre avant sa discussion et la signature formelle (entre 2004 et 2007). C'est évidemment, et c'est commenté comme tel, une raison d'un intérêt relatif pour l'accord proprement dit, notamment du côté des partenaires sociaux. L'usage préalable a primé l'accord. L'accord était accessible, bienvenu (« il n'y a rien de mieux qu'un accord »), mais il n'a pas constitué un enjeu fort. En tant qu'outil particulier, il a été très peu diffusé tout à la fois parce qu'il revêt par construction le caractère d'un outil « RH », mais surtout parce qu'il n'apportait pas d'information nouvelle relativement aux pratiques déjà expérimentées et mises en œuvre. Enfin, les organisations syndicales ne souhaitaient pas faire ressurgir à cette occasion des craintes parmi les personnels sur un « GPSE ». Ce risque de confusion et la méfiance associée ne sont plus présents à propos de l'accord de 2011.

Trois axes sont poursuivis dès 2007 ; « faire du changement et de l'évolution la règle, développer son employabilité, lier la prospective interne Emploi/compétences ».

---

<sup>6</sup> Insight est à la fois une marque déposée, une société de service et de logiciel en informatique et un « test de personnalité », utilisant un code couleur, utilisé par exemple en recrutement mais également diffusé par différents cabinets conseil et de formation (ou écoles) comme support de formations management mettant l'accent sur les « types psychologiques » et les « préférences » personnelles (analytique, énergique, expressif, méthodique...) sur la base de typologie de Jung également utilisée dans le test MBTI. Voir pour une présentation [http://www.insightsworld.ch/data/F\\_Profil%20Multiview%20Insights%20Discovery.pdf](http://www.insightsworld.ch/data/F_Profil%20Multiview%20Insights%20Discovery.pdf)

Enfin, l'accord de 2011 en application actuellement en GPEC a été précédé de « l'accord à vivre » signé en Janvier 2010, sur la « responsabilité sociale ». Cet accord recouvre six thèmes :

- Emplois des séniors,
- Diversité selon les origines,
- Emploi des salariés handicapés,
- Accueil des jeunes,
- Egalités hommes/femmes,
- Nouvelles formes de travail (dont le télétravail...).

### **3 - L'accord et l'instrumentation de GPEC mise en œuvre en 2007**

Un premier accord de GPEC a été signé en mai 2007 (négocié à partir de janvier 2007). Très largement méconnu en interne, pas ou peu médiatisé, ce premier accord est venu mettre de la cohérence « instrumentale » sur les dispositifs d'accompagnement mis en œuvre dans les 2 années précédentes. Il s'est accompagné de moyens importants en budgets (6,15% de la masse salariale pendant 2 ans) et en outils (développement des compétences transverses, soutien à l'employabilité avec l'anglais et l'informatique).

#### **Les principes et la structure de l'accord**

**L'accord en préambule** propose pour ambition de « faciliter l'adaptation des ressources humaines de l'entreprise face à un environnement fortement évolutif et concurrentiel ». Pour la « démarche GPEC et les outils de GRH pouvant lui être associés » s'agit de :

- « Donner à tous les salariés une meilleure visibilité sur les possibilités d'évolution professionnelle interne/externe »,
- « Permettre à chaque salarié de garantir au mieux son employabilité... »,
- « Mieux anticiper sur les compétences dont l'entreprise aura besoin ».
- « Préparer l'évolution des métiers.
- L'article 1 définit la nomenclature des métiers (famille et sous-famille, la fonction et le poste) et précise la démarche prospective à travers l'identification des « fonctions sensibles ». Elles sont identifiées comme telles si :
- Les contenus (et donc les compétences) sont amenés à évoluer de façon importante dans les années à venir,
- Les « besoins en effectif sont appelés à évoluer à la hausse ou à la baisse »
- Un renouvellement important des effectifs les concerne avec la nécessité d'un transfert de compétences

La démarche doit préciser sur chacune des fonctions les impacts prévisibles des facteurs internes, externes et démographiques (&1.3).

NB : L'art 2.2.1 précise que « tout salarié peut solliciter son RRH pour être aidé dans sa réflexion et identifier avec lui les possibilités offertes par l'entreprise et les outils qui peuvent être déployés pour l'accompagner ».

#### **Les outils**

L'accord rappelle les outils existants ; la charte de mobilité et la bourse des emplois (affichage et diffusion par intranet) et la volonté de développer la pratique des « missions internes » en vue de l'employabilité (une sorte de dispositif de « sécurisation des mobilités internes »).

L'entretien annuel de développement de la performance (EDP) est « élargi » à une discussion sur l'évolution professionnelle. L'accord précise que « chaque manager est évalué lors de son propre entretien EDP sur la compétence de « développement des collaborateurs, (...) inscrite dans le référentiel de compétences managériales de l'entreprise ».

Sur la formation, l'accord reprend largement le cadre proposé par la loi de 2004 avec :

- L'inscription de l'employabilité parmi les deux axes de 2007 et 2009, avec la performance globale
- La reprise de la structure en trois catégories (adaptation au poste, évolution et maintien dans l'emploi, développement des compétences),
- La reprise des dispositions de l'accord de branche de l'UIC sur le DIF (HTT) et le rappel des « actions prioritaires », sur les périodes de professionnalisation (forme, public prioritaire), la VAE (individuelle via le FONGECIF ou conjointe, avec accompagnement de l'entreprise).
- Parmi les outils, l'accord de 2007 a bien prévu une série d'indicateurs de suivi des outils couvrant les thèmes suivants :
  - La mobilité,
  - La formation,
  - Escale (nombre de demandes ventilées par site, fonctions, tranche d'âge, suivi des résultats...),
  - Participation à des projets transverses ou missions,
  - Nombre de salariés en contrat d'alternance embauchés en CDI.

Ces indicateurs devaient faire l'objet d'un reporting annuel auprès de l'observatoire des métiers et du comité central d'entreprise.

Notons que les outils, nomenclatures et référentiels, ainsi que les réflexions prospectives font l'objet d'emprunts très larges, sinon systématiques, aux outils et travaux des branches professionnelles et notamment de la branche Pharma (le LEEM). Même si 70% au moins des métiers de Biopharma France relève de la Pharmacie, l'entreprise est historiquement affiliée (et certains de ses métiers en relèvent) à l'UIC (Chimie). L'entreprise a choisi d'adapter et de transposer des outils existant dans la branche plutôt que de construire des outils nouveaux. La dimension prospective est ainsi largement alimentée par la prise en compte des perspectives issues des travaux des observatoires des métiers branches (références explicites aux sources du LEEM, « les entreprises du médicament »).

## **Les dispositifs**

L'accord fait référence à la Loi de 2004 et à l'ANI de 2003 sur l'entretien professionnel et l'entretien de 2<sup>ème</sup> partie de carrière. De fait, l'essentiel de l'accord porte sur un dispositif nommé ESCALE, défini ainsi : « Par un accompagnement interne et personnalisé, chaque salarié à la possibilité de faire un point sur son parcours, ses compétences, ses souhaits ou projets professionnels. A l'issue du bilan ESCALE, des actions concrètes, arrêtées entre le salarié et l'entreprise, peuvent être proposées pour développer l'employabilité du salarié ». Le processus ESCALE « organise » une escale 1 » avec trois types d'entretiens (ouverture, exploration, approfondissement, avant une « escale 2, de projet », avec une étape de matérialisation et une dernière étape de mise en œuvre du projet individuel après validation par un comité. Une plaquette de Mai 2007 accompagne sa mise en œuvre. L'intitulé ESCALE exprime « Explorer un projet, formaliser un Souhait de changement, développer ses

Compétences, faire un bilan sur son parcours, ses expériences, révéler son potentiel, Envisager une mobilité ».

Relativement aux « rôles des représentants du personnel », outre une consultation annuelle (précisant l'information transmise à l'avance au CCE), est mis en place un « observatoire des métiers » ; « instance de dialogue et d'échange destinée à établir et à partager des diagnostics et des analyses sur l'évolution des métiers. Il permettra le développement d'une vision prospective et indicative sur l'évolution des métiers de l'entreprise en établissant des diagnostics partagés sur » :

- La liste des fonctions qualifiées de sensibles (en développement, émergence, exposés aux évolutions technologiques, organisationnelles et économiques),
- Leur degré de sensibilité
- Les raisons de cette sensibilité
- Les actions engagées et les résultats déjà connus le cas échéant.

Il réunit une fois par an un représentant élu des CE de chaque site.

L'accord est signé à l'unanimité (CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC) le 4 mai 2007.

En 2010, un bilan effectué par la commission GPEC (élus et RH) a conclu sur la nécessité d'améliorer la communication sur l'accord et tout particulièrement de mieux valoriser la coresponsabilité.

Sur des données libellées 2009, discutées en CE le 11 novembre 2010, le rapport GPEC est l'occasion d'un rappel de la nomenclature (simple). Deux planches seulement évoquent explicitement des facteurs internes d'évolution des métiers (suppression d'un produit, création de BU...), 15 planches sont empruntées au LEEM depuis « les défis scientifiques », la mondialisation, les brevets...jusqu'aux évolutions, évoquées de manière indicative, sur les tendances à la polyvalence, les partenariats et la sous-traitance, précise le risque de décroissance sur les fonctions siège, la production et la visite médicale, les difficultés récurrentes dans la branche sur les recrutements (sur des métiers comme les pharmaciens, les techniciens de maintenance en automatisme par exemple) et des évolutions des métiers de la visite médicale (d'une médecine de généralistes à une médecine de spécialité en plus des évolutions annoncées par le LEEM). Le dossier fait ensuite le point sur la poursuite de la démarche (mise en place d'une commission métier sur la famille commercialisation par exemple), reprend des données de bilans formation (15 planches), une seule planche sur les mobilités et les recrutements, et enfin, 10 planches reviennent sur la description du dispositif Escal sans précisions chiffrées. De manière générale, les orientations ou actions envisagées pour 2010/2011 sont présentées sur un mode indicatif (par exemple : sur la population des visiteurs médicaux, « poursuite du développement des techniques de ventes et de communication »)...

#### **4 - La GPEC et les accords à l'épreuve des perceptions des salariés et des managers**

La GPEC vue par les salariés est pour l'essentiel synonyme d'un dispositif nommé ESCALE.

**Pour les salariés**, la GPEC n'est pas « reconnue » spontanément comme une réalité évidente, constituée. Avant 2004, « avant la fermeture de L., il n'y avait pas de GPEC », « tout allait bien ». Cette fermeture constitue « la » rupture, mais associée à des mesures de Plan Social et non de GPEC.

Malgré l'existence d'un accord dès 2007, renouvelé récemment, au moment des entretiens en mars 2011, les salariés comme les managers disent ne pas savoir qu'il existe une « GPEC ». Ils n'ont pas entendu parler du premier accord. C'est encore plus vrai à l'usine visitée qu'au Siège, sauf dans les deux cas pour les syndicalistes évidemment. Salariés et managers commencent souvent par un « GPEC, connais pas ». Les uns et les autres confondent parfois le nouvel accord GPEC (dont nous leur parlons) et l'accord dit « à vivre » sur lequel l'entreprise a communiqué. Au mieux, des managers d'équipes évoquent-ils en relation avec l'intitulé GPEC l'existence de commissions métiers. Là, un salarié dit faire partie d'un groupe de travail de l'observatoire des métiers depuis 2 ou 3 ans, mais ne le relie pas à l'accord ou à la notion de GPEC. Tous y lient l'entretien annuel (ou EDP).

Par contre, tous, à l'usine comme au siège, disent bien connaître, pour eux-mêmes ou pour des collègues proches, le dispositif « Escale ». Présenté dans l'accord, d'abord à destination des personnels les plus « en fragilité », puis des emplois en déclin plus ou moins affichés, ces critères ne sont pas repris par les personnes interrogées.

Rendre compte des perceptions des salariés et des managers sur la GPEC ou de l'effectivité des accords nécessite de distinguer entre les expressions tant Les appréciations divergent notablement entre l'usine visitée et le Siège.

**Sur le site de M.**, la tonalité varie du « critique (sur la mobilité) désabusé » à une réaffirmation de l'attachement à l'entreprise et d'une forme de confiance de type « réaliste fataliste ». Escale est bien connu, mais pour certains, sur un mode critique ou sur le mode d'une promesse non tenue. « J'ai du mener ma mobilité et une formation en dehors de l'entreprise et même contre l'entreprise », « j'ai fait Escale contre mon gré, je réclamais un changement de coefficient, on m'y a envoyé pour me démontrer que j'avais déjà le bon coeff. », « moi j'ai fait Escale, j'ai eu deux entretiens, on m'a dit que je ne faisais pas le métier que je devrais faire, que je pourrais en faire un autre, mais qu'on avait rien à me proposer ! ». « Je suis entré dans Escale, mais je ne suis pas allé au bout. Je suis coincé grave, ma fin de carrière, je la connais déjà ». « Dans la boîte, si un poste se libère, ils ne sollicitent pas, et même quand on demande, ils ne veulent pas ».

Pour d'autres cependant, il y a eu mobilités et évolutions, mais sans mettre le dispositif Escale en avant dans leurs réalisations. « J'avais un projet personnel, l'entreprise m'a aidé tout au long d'un parcours de 3 ans pour devenir ingénieur, avec utilisation d'un Fongécif et mon DIF pour compléter mon anglais », « Je suis ici depuis 9 ans, j'ai évolué, sans demander ».

La compréhension de la distance entre la « promesse » (du « blabla ») et la réalité d'une « immobilité » de la grande majorité tiendrait à des contraintes très opérationnelles d'affectations sur des unités de tailles réduites, avec métiers très distincts (la chimie et la distribution par exemple) qui ne se connaissent pas (« on ne pénètre pas dans certains secteurs de l'usine ») et surtout, à un comportement de la hiérarchie « propriétaire » de ses salariés. « La mobilité, ça dépend du chef et des diplômes », « les managers résistent », « ici ça ne marche pas, contrairement à C. ou à St R. », « on ne veut pas laisser partir les gens en chimie », « on demande mais derrière, les AM, ils prennent des gens en externe », « on fait évoluer ceux qu'ils (les Agents de Maîtrise) n'aiment pas ».

D'autres dispositifs sont commentés sur le même mode, soulignant la différence entre « ce qui est dit » et le « réel ». Le DIF, ça existe, mais « c'est un catalogue basique de chez basique, 20 propositions pour tout le monde, difficile de s'y retrouver ! ». Les entretiens de développement de la performance (les EDP) « oui on les fait, tous les ans, depuis 10 ans au

moins, c'est sur les objectifs, le bilan, on est noté », « ça sert pour les augmentations..., sûrement..., je pense », « il y a une enveloppe, les chefs distribuent, il y a un jugement, ..., ça dépend des chefs ». La formation elle-même n'échappe pas au scepticisme, « ici, ça marche pas, il y a des heures qui sont budgétées, mais quand il y a des malades, ces heures sont utilisées pour les remplacer ».

Pour autant, l'attachement reste fort. D'une part, on évoque l'âge d'or révolue (emploi très bien rémunéré, à vie, ...), le temps où « le PDG, on le connaissait, il venait au moins une fois l'an, il connaissait tout le monde, faisait le tour des postes, opposé à « aujourd'hui (« c'est comment son nom ? »), je ne sais pas ». D'autre part, la comparaison avec l'extérieur (avant d'être à Biopharma, avec ceux qui ne peuvent plus y entrer) est unanimement en faveur de l'entreprise.

Toujours **sur le site de production de M., les managers** interrogés confirment une forme d'ambivalence et de distance critique avec ce que la conversation rapproche de la notion de GPEC.

D'un côté, tous ont rencontré une réalité importante de mise en œuvre du dispositif Escalé ; « on nous a invité à inciter les salariés », « chez moi, c'est une VAE réussie en BTS », « une Technicienne qui voudrait passer AM, un autre pour aller vers du management », « j'ai une AM de 45 ans promue depuis peu, une création de poste locale, elle a passé un assessment, j'imagine que cela fait partie de la GPEC..., mais c'est du subi, du palliatif, elle n'a évolué que parce qu'il fallait une solution à un départ non remplacé ». Certains participent favorablement parfois à des groupes de travail de prospective métiers « c'est intéressant de les faire parler », « sur mon métier, la distribution, cela m'a fait prendre du recul, l'impact sur les gens, de prévoir les gaps de compétences... ». Ils renchérissent sur leur souci de bien faire les EDP. Ils perçoivent un engagement de la RH encore accru récemment et visible sur le site (présence d'une chargée de mission développement RH basée au siège plusieurs jours par semaine depuis quelques mois).

De l'autre, l'information sur la GPEC en tant que telle n'est pas diffusée et commentée ; « c'est la première fois cette année que j'en entends parler, avec les back up, les organigrammes de remplacement, le nouveau volet, la partie développement de l'EDP », « Le C est devenu Compétences ? Avant c'était Carrières », « c'est de la prose selon Jourdain ». Le fait initiateur de la fermeture du site de L. est régulièrement mentionné : « l'entreprise s'est pris ça dans la figure, alors qu'elle veut avoir une image sociale, cela leur a coûté très cher, là on s'est rendu compte ce que c'est, l'employabilité », mais avec le temps, « plus on avance, mieux on sait faire, surtout en amont ». Un manager syndicaliste explique la discrétion sur le premier accord par différents facteurs. « Il faut voir d'un point de vue dynamique, on est dans une entreprise d'ancienneté moyenne élevée (je remplace quelqu'un qui avait 50 ans de maison !), on peut vouloir des choses pour quelqu'un auxquelles cette personne n'a pas pensé, évidemment, derrière, cela ne suit pas forcément, l'idée au départ, c'est que les gens se posent des questions, identifient ce qui serait à faire, mais ils renoncent aussi, mais a minima, cela lève des frustrations, on rend service psychologiquement ». La faible information et le faible engagement des managers dans le cadre de la mise en œuvre du premier accord sur le site, sont expliqués en partie par une volonté délibérée. « On était encore dans le même cadre que L., pour faire face à des situations de gens de 30 ans d'ancienneté, qui avaient évolué, salaires, compétences, coefficients, ... sans se préparer à une rupture. On n'a pas voulu que les managers soient des filtres ».

On relève ainsi une relative convergence pour souligner le rôle problématique du management (sur le site de production rencontré) dans la diffusion (au moins une certaine difficulté de diffusion de la GPEC du fait du management et de sa culture), voire une forme de défiance :

- de la part des managers vis-à-vis de la GPEC (facteur de désappropriation des salariés)<sup>7</sup>,
- et de la part de la direction vis-à-vis des managers, faisant le choix de solliciter (ou faciliter le contact directement), dans le cadre du premier accord, les salariés sans passer par eux.

Un cas rapporté d'évolution d'une salariée vers un poste d'agent de maîtrise montre l'ambivalence de la GPEC pour certains managers. Alors qu'un pharmacien a quitté l'entreprise, ce départ n'a pas pu être préparé suffisamment en amont comme le suggérerait la démarche. La gestion s'est faite sur le tard, en fonction des contraintes et des opportunités strictement locales. Pour que l'encadrement de proximité d'une équipe puisse se faire, un des salariés de l'équipe a été repéré pour son potentiel pour remplacer en partie le pharmacien démissionnaire. Ce potentiel a bien été vérifié par un assessment center et ce salarié a été promu agent de maîtrise. Le pharmacien en tant que métier et compétence spécifique n'a pas été remplacé. Pour le manager, cette opération est une illustration du décalage entre le réel (ajustement local) et l'idée qu'il se fait de ce qu'aurait du permettre une meilleure anticipation de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines<sup>8</sup>.

Notons au passage qu'un outil de sondage de climat social et de qualité de management (test de l'engagement des salariés) appelé PULSE est appliqué en France et dans tous les sites du groupe dans le monde. Les résultats 2010, interprétés localement au dire des managers interrogés, donneraient des scores peu « flatteurs » pour les managers du site de production<sup>9</sup>.

### **La tonalité, très favorable, est très différente sur le Siège.**

Au titre d'hypothèses, on peut y voir l'influence de critères comme :

- un effectif plus important, « le marché interne » y est plus significatif,
- des niveaux de qualification plus importants,
- une présence de direction générale et de DRH plus forte,
- une moindre segmentation en métiers très distincts (services, travail « intellectuel », supports...),
- un management plus rompu à la gestion des mobilités.

Quelle que soient les explications, la tonalité des appréciations sur la réalité et la qualité des pratiques de GRH, plus ou moins associées formellement à la GPEC, est à la fois nettement plus favorable, plus proche des intentions énoncées par la direction et la fonction RH et plus convergentes entre les salariés, les managers et même les délégués syndicaux rencontrés. Le plus frappant est certainement le discours des managers rencontrés, ainsi que l'écho des salariés rencontrés sur le relai managérial à la politique de mobilité individuelle.

---

<sup>7</sup> Notamment sur le site de production, la culture serait à une forme d'appropriation des salariés par les hiérarchiques qui verraient d'un mauvais œil toute démarche susceptible de limiter leur pouvoir de décision traditionnel sur les affectations ou les promotions, voire simplement sur la formation.

<sup>8</sup> Une opération assumée par la fonction RH sur un double raisonnement, l'exploitation d'une opportunité « d'une montée en compétence » d'une part et une posture prudente sur l'avenir d'une compétence de ce type d'autre part.

<sup>9</sup> Nous n'avons pas eu connaissance des résultats ni jugés de la pertinence de l'outil dans une démarche d'application multiculturelle et connaissant des contextes de métiers et d'emplois très différents.

Sur l'accord et la GPEC en tant que telle, on retrouve les effets d'une information limitée s'agissant du premier accord et qui reste à faire s'agissant du second. « On ne savait pas qu'il y a eu un deuxième accord, on ne se rappelle pas du premier ». Par contre, sur l'aide à la mobilité et la mise en œuvre des dispositifs RH, les témoignages sont nombreux, convergents et fortement favorables. Les managers rencontrés connaissent apparemment bien l'ensemble des dispositifs proposés dans le cadre de la GPEC et disent les utiliser et les faire vivre très volontiers.

« J'ai fait Escale », « je connais des gens qui ont fait Escale », « on est toujours informé que l'on peut faire valoir ses souhaits, la RH suit, on met tout en œuvre, un dossier... ». « On a un accès relativement aisé à la formation, il me semble que les volumes sont importants, les souhaits aboutissent. « Il y a aussi une réflexion importante sur les métiers, par exemple au restaurant, les employées ont suivi des formations de mise à niveau sur l'informatique et l'internet, pour leur employabilité, bien adaptées, par tranche de 2h00 ». « Moi j'ai utilisé mon DIF, 40 heures, en HTT sur le site ». « Il y a même des cas de mobilité vers l'externe ».

Un manager précise : « en 5 ans, 3 personnes dans mon service ont bougé, j'en ai envoyé d'autres qui n'ont pas donné suite, il y en a encore en cours, en tant que manager, on ne bloque pas les gens, on doit les aider ». Là encore, Escale est le point de repère central.

Une salariée raconte sa mobilité réussie avec Escale ; « On a un rendez vous à la RH, on vous écoute, sur vos souhaits, on travaille sur ce que je suis, où je voudrais aller, ce que je veux faire, ce que je ne veux pas faire, on complète son profil de poste, on a 3 ou 4 entretiens et puis on identifie ce qu'il faut faire, les besoins et quand on est prêt, on vous met en contact avec le service approprié. On m'a proposé un détachement de six mois à l'essai. J'y suis arrivée, ce n'était pas évident, on m'a mis en binôme avec une ancienne. Et puis je suis restée 6 mois de plus en détachement à l'essai. Comme il y avait deux types de postes, je n'étais pas certaine de mon choix, on m'a formé sur les deux spécialités et à la fin, j'ai choisi le profil de poste qui me correspondait le mieux ».

La bourse des emplois apparaît également (un extrait de mars 2011 fait apparaître 30 offres d'emplois décrites avec « missions principales et profil » relativement développés). La confiance dans l'outil paraît forte. « On est informé tous les 15 jours des mises à jour, elle est affichée, on la reçoit dans sa boîte mel », « il y a des bons postes dedans ». « La bourse des emplois, cela a bien évolué, il y a dix ans, on n'osait pas regarder officiellement, aujourd'hui les gens osent, ils se branchent ».

Interrogés sur l'attitude de la hiérarchie, les salariés comme les managers insistent ; « les hiérarchiques ne sont pas propriétaires de leur personnel ». « Des fois je perds un bon, mais c'est un plus pour le bon ! ».

Interrogés sur l'intérêt de l'entreprise, les réponses des managers comme des salariés convergent ; « C'est pour le bien-être des salariés », « c'est bon pour la performance », « c'est gagnant-gagnant », « l'entreprise s'y retrouve », « les gens travaillent mieux », « en bougeant, on aide l'entreprise à se connaître, les services les uns par rapport aux autres, on travaille mieux ensemble, ça crée des liens, les compétences sont complémentaires », et en lien avec une politique salariale qui réserve année après année un taux de participation de plus de 20% du salaire brut annuel, « c'est l'effort de tout le monde qui fait cette politique salariale, donc on est motivé, tous unis on arrive à dégager un bon résultat » ...

Interrogé sur cette unanimité, les personnes rencontrées ont admis ; « c'est vrai que ce n'est comme cela ailleurs », « on a de la chance, et c'est bien de reconnaître ! », « on a encore du temps et de l'argent, une RH à l'écoute ». Les menaces extérieures ? « On est conscient, on est informé, les fermetures..., mais on fera en sorte d'équilibrer, de faire des économies, par

exemple, sur le papier, on n'édite plus... ». « C'est vrai que certaines fonctions sont dans l'inquiétude », « les sites de productions sont plus en danger, moins de possibilités de reclassement », mais « on croit que l'entreprise anticipe ». Une autre précise « moi je ne me projette pas, mais je ne suis pas inquiète, l'entreprise fait ce qu'il faut, il y a des gels d'embauche, mais je fais confiance, y compris en pensant la fermeture de L., on a changé de management, c'est moins paternaliste, mais toujours à l'écoute.

Parmi les managers interrogés, une discussion s'engage sur le fait que Biopharma soit distingué « top employeur »<sup>10</sup>. L'une relativise en notant que c'est aussi le cas de Mac Donald (comparaison peu flatteuse dans son esprit). Une autre souligne que son mari travaille aussi dans une entreprise qui est dans le « top employeur », mais qu'il n'y croit pas tant, « tant l'entreprise de mon mari, ce n'est pas du tout la même chose, les individus ne sont pas pris en compte, c'est beaucoup moins bien, en tous cas, je n'en changerais pas ». Considéré avec prudence, sans trop savoir ce que cela recouvre, le fait que Biopharma soit « top employeur » est quand même un motif de fierté. « C'est bon qu'on y soit, dans ce classement ».

En synthèse, on peut souligner la différence de « coloration » que prend la GPEC telle qu'elle est pensée à Biopharma prod, selon qu'elle est mise en œuvre au Siège ou sur le site de production. On peut avancer l'hypothèse selon laquelle la GPEC telle qu'elle est conçue est une GPEC qui prend mieux forme dans des organisations du tertiaire, de type serviciel telles que le Siège plutôt que dans des organisations « industrialistes », telles que le site de production de M.. Autrement dit, cette GPEC serait mieux adaptée à une organisation qui présente déjà en elle-même une certaine souplesse et compte des salariés qualifiés qu'à une organisation où les opportunités d'évolutions professionnelles sont limitées par l'organigramme et la volonté des managers locaux. A M., les évolutions semblent se faire essentiellement sur le poste de travail lui-même, par exemple en intégrant les démarches qualité, plutôt qu'en permettant aux salariés de changer de fonctions. La démarche proactive portant sur l'organisation elle-même se centre plutôt sur la recherche de solutions pour les salariés en incapacité de tenir leur poste de travail, par exemple, parce qu'ils ne peuvent plus porter de charges lourdes. L'accueil va ainsi être ré internalisé pour leur offrir des possibilités de reclassement. « Il y a également une GPEC qui échappe souvent à la perception des salariés dans l'univers industriel, c'est la volonté de veille et de mise à niveau des technologies à la disposition des salariés (parler anglais, nouveaux outils), formations associées incluses, même sans déboucher sur des évolutions de situations individuelles » (Responsable Développement RH).

La politique actuelle du DRH arrivé à ses fonctions récemment se fixe comme objectif de diffuser la démarche promue par l'accord de GPEC, y compris sur les sites de production. Il souhaite « mettre au centre les managers ». La renégociation de l'accord de 2011 a été menée en associant les IRP, mais aussi les managers. Il entre en négociation avec la haute hiérarchie des usines de production pour que les dispositifs de l'accord de GPEC soient mis en œuvre. Il s'adresse aux niveaux intermédiaires de la hiérarchie via des « ambassadeurs » pour promouvoir la transversalité et la gestion des ressources humaines en environnement incertain.

---

<sup>10</sup> Ce « label » (relevant d'une forme de certification) est obtenu par certaines des entreprises qui candidatent volontairement à un classement international proposé et géré par un Institut privé hollandais « CRF Institute » pour « Corporate Research Fondation ». Sur la base d'un questionnaire documenté par l'entreprise elle-même, un jury classe les entreprises et fournit des outils « pour les aider à promouvoir efficacement leur certification ». « Depuis 1991, le CRF Institute a développé sa méthodologie Top Employeurs pour identifier de manière objective et indépendante les leaders en matière de gestion RH. La qualification définitive, reposant sur un processus exhaustif de recherche et une sélection des meilleures pratiques RH des organisations, aboutit à une notation sur les principaux critères qualitatifs » précise le site. <http://www.topemployeurs.fr/employers/NotreTravail.aspx>

## **5 - La GPEC à l'aune du bilan réalisé fin 2010, instrumentation et réalisation**

Rappelons ici que Biopharma Prod s'est dotée d'une nomenclature des emplois directement basée sur le référentiel métier du LEEM (avec quelques emprunts à l'UIC pour les métiers chimiques) et composée de 4 familles, 19 sous-familles et 121 fonctions (utilisée notamment pour la bourse des emplois internes)

**La démarche stratégique et prospective associée à la GPEC** consiste en l'identification des facteurs internes et externes d'évolution des métiers et dans des analyses prospectives menées en interne :

- de nouveaux outils corporate (type SAP) et nouveaux processus de travail groupe,
- Interne comme la suppression d'un produit, la création/réorganisation d'une nouvelle Business Unit...,
- Externes, en exploitant les sources du LEEM (groupement patronal « les entrepreneurs du médicament ») essentiellement pour des indications qualitatives du type « développement de la polyvalence ((production, techniciens de recherche), ou coordination de partenariats et de sous-traitance, les métiers en « risque de décroissance » comme les fonctions supports siège ou la visite médicale ou au contraire en problématique de recrutement (les médecins, les ingénieurs/responsables de production et techniciens de maintenance...).
- Des analyses prospectives menées en interne à l'aide de 6 commissions métiers (en 2009) sur les visiteurs médicaux, certains opérateurs, les analystes contrôle qualité, les préparateurs de commandes et secrétaires assistantes. 5 ont fonctionné en 2009, l'ensemble initié par un observatoire des métiers (Elus plus RH) monté avec l'aide de l'Anact (Aravis) en 2008.

Ces groupes ont surtout été l'occasion d'échanges et n'ont pas tenté de déboucher sur des anticipations chiffrées, mais sur une approche qualitative des tendances en termes de compétences nouvelles à accompagner.

### **Indicateurs et suivi des résultats**

Ce reporting était bien prévu dans l'accord 2007, a été réalisé, mais est resté peu communiqué hors CCE.

### **Le dispositif Escale**

En termes de bilan chiffré, un rapport mi 2010 sur la période antérieure (2006-2009) fait apparaître les données suivantes :

- 361 personnes ont sollicité un contact sur la démarche (35% de l'effectif de Biopharma prod), dont 168 sur le siège et 68 à M.
- 821 entretiens ont été menés,
- 176 bilans finalisés
- 146 dossiers en cours (mi 2010)
- 17 projets ont été présentés à un coté de validation Escale

Selon nos interlocuteurs, les entrées dans le dispositif Escale débouchent :

- tantôt sur de réelles possibilités d'évolution, mais le rapprochement des chiffres de ceux qui ont bénéficié d'Escale et de ceux qui ont eu une mobilité interne montre que ce n'est pas le cas général (cf. infra)
- tantôt sur un maintien dans le poste actuel en ayant fait le point sur les intérêts de ce poste. Le manager qui nous rapporte ce cas indique que la salariée en question « se sent mieux » sur son poste depuis qu'elle a « fait Escale »
- tantôt sur un maintien sur le poste actuel (y compris avec des compétences nouvelles sur leur métier CQP à la clé par exemple) mais avec une certaine frustration de « ne pas avoir évolué » au sens d'une promotion ou d'une mobilité.

Notons que tous les salariés font l'objet d'un Entretien de Développement de la Performance, exploité dans le cadre de People Review annuelles.

### **L'effort de formation**

Tant dans les bilans que dans les discours, la formation est, avec le dispositif Escale, l'outil largement mis en avant pour son ampleur, son adaptation aux situations individuelles et sa diversité.

Outre un taux de 98,6% de l'effectif formée en 2009 par exemple, l'effort global de formation est important ; 6,35% de la MS, dont 4,84% imputable en 2009, 7,38% dont 5,26% imputables en 2008.

Plus particulièrement, 2009 a permis la réalisation de 57 DIF, 16 formations certifiantes et 7 VAE. Le bilan 2009 fait apparaître une répartition des heures : 41% sur l'adaptation au poste, 34% pour l'évolution et le maintien des compétences dans l'emploi, 25% sur le développement individuel. La répartition des heures respecte assez étroitement la répartition par CSP, soit 41% de l'effort en faveur des agents (40%), 32% de l'effort pur les TAM (35%) et 27% pour la formation des cadres (qui représentent 25%).

### **Effort de mobilité et recours à un dispositif de mission**

Biopharma propose par exemple un bilan en 2009 avec ; 32 personnes ont changé de poste (dont 6 dans le cadre d'une mission), 20 personnes ont changé de poste et de fonction, 124 personnes ont bénéficié d'un changement de statut ou de coefficient. Ces chiffres peuvent être rapprochés des 176 bilans finalisés d'Escales sur la même période pour souligner que le dispositif d'orientation professionnelle qu'est Escale ne constitue pas une promesse de mobilité mais une incitation à l'interroger sur son rapport au travail et au changement (et au développement de ses compétences et de son employabilité « là où il est »)

De durées et de formes variables (plusieurs mois, à temps plein ou partiel), les missions organisent tout à la fois, une réponse aux besoins de flexibilité, une opportunité d'apprentissage de nouveaux métiers ou de nouveau poste, tout en constituant une alternative au recrutement externe ou au recours à des mains d'œuvre précaires (CDD, intérim) pour couvrir des surcroits temporaires d'activité.

Innovant et visiblement apprécié, ce dispositif fonctionne surtout au siège de ST R. (22 missions sur les 27 organisées en 2009 le sont sur le siège) soit une part non négligeable du total des postes pourvus dans la période (101 postes). Désigné d'un nom médiatique de Biopharma Missions Internes (ou MMI, conçu à l'origine pour des besoins sur le métier d'assistantes) pour le développer, ce dispositif fait l'objet de réflexions en cours pour son élargissement, en interne et en externe.

## **Une ouverture sur la GTEC**

Constatant le très fort attachement des personnels à l'entreprise, le différentiel relatif des conditions de travail et de rémunérations dans l'environnement en faveur de Biopharma et la faible appétence à la mobilité géographique, des responsables RH de Biopharma prod ont participé activement (initiative de la DRH d'alors) de la construction d'un réseau d'une demi-douzaine d'entreprises. Il est question de gérer de manière croisée des « détachements » en externe, avec des entreprises du bassin d'emploi, appartenant ou non à la branche Chimie et Pharmacie, mais se reconnaissant dans des pratiques et des standards RH compatibles. Un groupe a été constitué avec 6 sociétés, autour de la Maison de l'Emploi de Lyon (accompagné Entreprise&Personnel Lyon). A l'issue d'une année de travail, trois axes sont en cours de développement ; Visites, benchmarks et échanges d'information sur les métiers, ouverture de la possibilité pour des salariés en formation de réaliser leur « stage d'application » dans une des sociétés de ce réseau plutôt que dans son entreprise, possibilité offerte de « mobilité en détachement dans le cadre d'une convention de GTEC » (quelques premières candidatures se dessinent depuis juin 2011).

## **L'observatoire des métiers**

Exploitant un bilan produit pour le CCE de février 2011, inscrit dans l'accord de 2007, son fonctionnement fait l'objet de concertation en 2007, d'une expérimentation formation avec l'Anact Aravis en 2008 puis de la constitution de 5 commissions métiers en 2009 sur les métiers « centraux » de Conducteur d'Appareils de l'industrie Chimique (CAOC), Analyste laboratoire de contrôle, opérateur de production pharma, secrétaires assistantes, préparateur de commandes.

Chaque commission réunie 3 à 5 personnes du métier, un expert animateur, un représentant de l'observatoire, un appui RH, pour 4 à 5 réunions courant 2009 pour identifier :

- Les principales évolutions entre le métier d'hier, d'aujourd'hui et de demain (par exemple ; développement des automatismes pour le CAIC, augmentation du niveau de qualification pour l'opérateur de fabrication, fortes évolutions des fonctions administratives support pour le métier de préparateur de commandes...)
- Les actions proposées (par exemple, favoriser des missions et la participation à des projets locaux pour les préparateurs de commandes, favoriser l'accès à de formation par le biais du DIF, officialiser un système de tutorat pour les CAIC, accompagner des VAE Bac + 2 voire au-delà pour les assistantes, favoriser l'accueil de jeunes assistantes en alternance et proposer l'accès au Passeport de Compétences Informatiques Européen ...)

2011 est vue comme une période de communication plus large que par le passé sur l'Observatoire et ses travaux et de mise en œuvre des plans d'action, avant de lancer de nouvelles commissions.

## **6 - Pourquoi signer un accord de GPEC ?**

Il est frappant ici de constater tout à la fois :

- l'évidence que constituent spontanément pour les acteurs patronaux et syndicaux la négociation et la signature d'un accord,
- et le caractère relativement secondaire de son « utilité ».

Questionnés, les acteurs affirment fortement qu'ils ne comprendraient pas que l'on « schinte » l'étape de l'accord, mais reconnaissent en même temps que c'est bien plus une initiative et une proposition de la direction que des OS, d'autant plus que la mise en œuvre des pratiques a largement précédé l'accord et la demande explicite des OS. Parmi les DS, l'un se montre engagé personnellement sur le fond, un autre a participé à la « campagne du PSE de L. », un troisième signataire rencontré reconnaît sans détour une faible valeur ajoutée de sa part dans le texte. Pour autant, dans tous les cas, leurs signatures « allaient de soi ». L'un précise, « j'étais surtout attentif à ce que ce soit différent des PSE (...), mais vu le traitement du PSE de 2004, la confiance est là ». Un autre se demande si finalement, le seul intérêt pour la direction c'est « finalement de tout traiter (les inadéquations d'emplois et des réductions d'effectifs) par la GPEC et non par des PSE », mais sans se prononcer sur la légitimité ou non d'une telle approche.

L'accord de 2007 tout comme l'accord de 2011 sont venus « coiffer », formaliser, consolider des pratiques inventées et mises en œuvre, d'abord comme conséquences et modalités de gestion du PSE de L. en 2004-2005, puis comme des pratiques RH poursuivies depuis. Bref, le droit n'est pas venu constituer ou « imposer » la pratique, il la suit, la formalise, après coup. L'argument légaliste (portant sur l'obligation de négocier) n'est pas retenu par les signataires. Seuls quelques salariés interrogés sur cet aspect ont proposé une explication en creux et sur un mode interrogatif (c'est parce qu'ils y étaient obligés ? non ?).

Coté direction, on reconnaît volontiers que l'accord, tout en étant évident et utile, n'était pas « nécessaire ». La direction n'a d'ailleurs pas communiqué sur l'accord de 2007 et n'a pas encore mis en œuvre une large communication de l'accord de 2011 (au moment de l'enquête), alors que la communication sur l'accord QVT « Accord à Vivre » a été réalisée dans la foulée de sa signature en 2010. « On n'a pas la culture de l'accord, l'usage suffisait » nous dit un responsable RH. « Cela fait juste une différence dans ce que, un accord, les partenaires peuvent le dénoncer ». « C'est différent des accords sur les séniors et le handicap par exemple, là on était rationnellement contraint à la négociation ». « Sur la GPEC, avec l'accord, on a essayé de monter en compétences nos élus ».

Coté Syndical, les DS marquent leur satisfaction de voir intégrer dans le second accord l'engagement d'un reporting sur une batterie d'indicateurs (non développée ni disponible sur la période analysée, 2007 à 2010 inclus) ainsi qu'une forme de reconnaissance de leur « expertise » dans la mise en place d'une commission de suivi.

Notons enfin qu'une « fluidification » de la mobilité interne connaît un nouvel argument depuis septembre 2010 avec une politique de « Hiring Freeze » (ou gel des recrutements), d'origine Corporate. Une procédure s'impose à toutes les filiales tendant à encadrer très strictement les embauches externes. Non seulement les budgets correspondant sont explicitement suivis et limités, mais chaque embauche externe doit être accompagnée d'un argumentaire sur son caractère « critique et stratégique » au plus haut niveau. C'est évidemment un argument en faveur d'une mobilité interne encore plus active

## 7 - Eléments de synthèse et d'analyse

### Des GPEC fort distinctes entre l'établissement de production et le siège

De manière générale, la démarche de GPEC paraît vécue très différemment selon le siège et l'usine rencontrée. Tout se passe comme si cette « GPEC » était conçue et surtout pertinente pour un marché interne encore relativement ample (500 /600 personnes) pour des activités relativement perméables les unes aux autres (supports,...) et pour des populations qualifiées, avec un management « qui joue le jeu », ce qui serait le cas du Siège.

Pour l'établissement de production, la GPEC s'appliquerait (ou pénétrerait beaucoup) plus difficilement à des populations qui :

- n'excèdent jamais quelques dizaines de postes,
- avec des spécialités et des environnements fortement distincts (chimie, distrib, R&D)
- traditionnellement cloisonnées,
- des populations souvent encore plus âgées,
- moins qualifiées, peu mobiles spontanément
- et avec très peu d'opportunités d'évolutions nouvelles en interne.
- Ce cadre en activité industrielle serait contraint du fait ;
- d'une activité très encadrée (les BPF en pharmacie<sup>11</sup> et la traçabilité) et soutenue (les postes doivent être tenus impérativement),
- d'absence de recrutement pour une activité mature
- et tendue sur une recherche permanente de gains de productivité sur les coûts.

### Que signifie le « P » dans la pratique de Biopharma ; une GPEC Prévisionnelle, Préventive, Prospective ou simplement « Pragmatique » ?

A la question posée sur la GPEC en tant qu'objet ou ensemble d'instrumentation particulier :

- **la dimension « prévisionnelle »** (au sens d'écart quantitatifs) est très largement perçue comme secondaire (il n'y en a d'ailleurs pas qui soit communiquée ou discutée),
- au profit de **réflexions participatives « prospectives »** (au sens quasi exclusivement qualitatives), sur l'évolution des métiers et l'anticipation nécessaire des compétences.
- et surtout, d'une **démarche « préventive »** (au sens d'une volonté d'équipement des salariés s'agissant de construire des projets professionnels personnels, de développer une appétence à la formation et à la mobilité...) dans une logique d'employabilité.

---

<sup>11</sup> Les « Bonnes Pratiques de Fabrication » sont pour la Pharmacie un ensemble normatif, prescriptif et contraignant (France et Europe) des conditions de compétences et de qualité nécessaires à l'obtention de la certification (ou autorisation) des productions et de mise sur le marché de « médicaments à usage humain », depuis les matières premières jusqu'à la traçabilité en passant par les « bonnes pratiques » de préparation, de distribution.... Ces normes sont édictées par le Ministère de la Santé et gérées par l'AFSSAPS et font l'objet de contrôles réguliers. <http://www.afssaps.fr/Activites/Elaboration-de-bonnes-pratiques/Bonnes-pratiques-de-fabrication-de-medicaments-a-usage-humain/%28offset%29/1>

C'est ainsi l'explication que nous trouvons à une remarque incidente mais non conflictuelle de deux des Délégués syndicaux signataires, sensibilisés au schéma classique adéquationniste (réduction d'écart prévus), tendant à souligner que « ce n'est pas vraiment de la GPEC », tout en reconnaissant que c'est de la « bonne GRH ».

Coté direction, « il y a bien repérage des métiers en tension, mais on ne publie pas la carte, on mène des revues prospectives par métier au niveau du management qui descendent jusqu'aux chefs de services, on a des fiches ».

La GPEC menée n'est en effet pas réellement prévisionnelle, en tout cas pas adéquationniste, dans la mesure où la visibilité à long terme est trop faible pour faire des prévisions fiables. L'entreprise ne dispose donc pas de projections chiffrées, famille d'emplois par famille d'emplois ou poste par poste. Cette gestion « pragmatique » des emplois et des compétences est bien instrumentée, mais au plan qualitatif plus que quantitatif. Cette instrumentation provient largement d'outils extérieurs, comme les référentiels de compétences directement inspirés de ceux élaborés au LEEM.

Cette approche s'explique en partie par la petite taille de l'entreprise, qui a évité la dérive instrumentale de la GPEC<sup>12</sup>. Des instrumentations sophistiquées ne sont pas nécessaires étant données les faibles populations concernées par la politique mise en œuvre. Les moyens mis en œuvre dans cette GPEC sont conséquents, mais ils ne sont pas instrumentés sur un mode technocratique (ou « objectivant »). Les recrutements sont planifiés à un horizon d'un an tout au plus. La pratique du « hiring freeze » (recrutement gelé en externe et réservé à la mobilité interne) montre que les processus sont maîtrisés, au cas par cas.

La gestion se fait en parallèle en fonction de projets d'évolution de l'entreprise très identifiés et ciblés, qui vont concerner des petites populations (par exemple, l'évolution du système SAP), ou des populations où le « cas par cas » sera privilégié, comme dans le cas d'une restructuration de cellule R&D à horizon de 2 ans.

Dans cette « gestion pragmatique des emplois et des compétences », la recherche de solutions idoines au cas par cas vis à s'inscrire dans des dispositifs souples.

### **Une rationalité affirmée moins gestionnaire qu'éthique (ou de RSE)**

Nous n'avons pas rencontré la tentative de « rationaliser par des arguments gestionnaires » la forte implication de la fonction RH, l'importance des investissements, l'accent mis sur la confiance et les personnes. Est fortement exprimée la conviction qu'il est de la responsabilité d'un employeur qui le peut, de faire ce qui est en son pouvoir :

- pour équiper les salariés, y compris au-delà de leurs demandes individuelles comme de celles de leurs élus, d'instruments et de capacités (*empowerment*, capacité d'agir)

---

<sup>12</sup> Les acteurs RH ont insisté pour souligner que leur priorité était dans la mise en œuvre des processus, notamment Escala, et dans une qualité de dialogue sur les évolutions, priorité en partie liée à des moyens limités. Les auteurs de la monographie intègrent ici implicitement le fait constaté ailleurs, dans des grandes entreprises notamment, que la sophistication et le temps consacrés au développement d'une instrumentation importante (en matière de référentiels notamment) n'était pas une garantie d'utilisation ou d'effectivité. Au contraire parfois, elles ont été l'espace d'une « dérive instrumentale » désignée souvent par la notion « d'usines à gaz » que Biopharma ne semble pas avoir rencontrée.

- pour développer leur employabilité, sans référence systématique à l'intérêt de l'entreprise.

On souligne ainsi que la qualité des locaux (pas d'open space) du restaurant d'entreprise (dont les salariés sont Biopharma) du standard d'accueil et du courrier (fonctions non externalisées) participent d'un deal social, d'un ensemble de qualité de vie.

On est tenté d'évoquer ici une forme de **paternalisme moderne**, dans le contexte d'une entreprise communautaire « préservée » malgré des restructurations successives, voire, une forme « d'hygiénisme » qui le caractérisait au début du siècle (que l'on retrouve en partie dans la rhétorique moderne au CJD sur « le bien-être et la performance » par exemple)... Il serait ici réinvesti dans l'idée « d'apprendre aux salariés à se prendre en main » à « être autonomes ou au moins le mieux armés possible « pour le cas où ... », quitte à flirter avec l'injonction paradoxale sur « soyez autonome ! ». La GPEC en serait un argument et le chapeau gestionnaire.

Certains managers rapportent que les reclassements suite à la fermeture de « L. » ont été douloureux, et que les salariés n'ont pas tous fait leur deuil de leur ancien poste, et ce, 7 ans après le reclassement. Parfois cela s'explique par le fait que le poste proposé est moins qualifié que le précédent, parfois par le fait que passer d'un site de production et de recherche au siège rapproche du pouvoir central et des jeux politiques, parfois simplement par le sentiment que le travail réalisé à « L. » n'a pas été reconnu à sa juste valeur puisque la décision a été prise de fermer le site. Ces bilans tirés à 7 ans environ de la fermeture du site montrent la difficulté des reclassements internes et les limites de ce volontarisme social bien identifié par les responsables RH rencontrés.

Du coup, à l'opposé de la connotation passéiste d'un « néo paternalisme », agréable au demeurant mais peu reproductible dans des univers « moins riches », une autre manière d'appréhender la « GPEC à la Biopharma » consiste à y voir un « investissement immatériel sur un actif immatériel ». Sont importance et sa pertinence seraient croissantes dans une économie des services et s'exprimerait autour d'un objectif ; l'établissement d'une compétence collective fondée sur la confiance dans le corps social et de la confiance du corps social dans l'organisation qui les emploie...

Le fait est que GPEC perd ici largement sa dimension « technocratique » au profit d'une fonction de « cheval de Troie » d'une rationalité nouvelle, non dicible et non audible dans un raisonnement purement financier. Ainsi, cette GPEC ne serait pertinente et possible que dans un contexte où l'actionnaire ne se comporte pas « exclusivement » comme un propriétaire, mais comme un partenaire. Le bien être des salariés, la confiance et « la valeur pour les salariés » étant alors des finalités qui intègrent la définition de la performance.

### **Un cas représentatif des nouvelles formes de responsabilité sociale des entreprises, mais dont la mise en œuvre est contrastée**

L'importance du « projet éthique », les niveaux de rémunération et la qualité des conditions de travail (liées en partie à un secteur il y a peu très « riche »), la taille et l'implantation territoriale, la qualité du climat et du dialogue social..., voire une qualité sensible des responsables RH, font de ce cas un cas « exemplaire » mais probablement peu illustratif d'une réalité large et reproductible.

La GPEC y est un habillage gestionnaire de pratiques et d'ambitions qui dépassent la rationalité strictement comptable ou financière et économique. L'accord n'est pas ici un « instrument »

dont l'utilité serait en soi essentielle. Le fait de signer est un plus, d'autant plus qu'il est « accessible », mais la signature est « non suffisante ».

A la question de savoir si la GPEC « influence les pratiques de GRH » répond l'évidence d'une relation positive mais « inverse ». Ce sont les pratiques de GRH qui font une certaine GPEC que l'on peut ensuite présenter comme telle.

A la question de l'influence de la GPEC sur la sécurisation des parcours, le cas Biopharma répond surtout à des pratiques de GRH qui recherchent une sécurisation des salariés, sur un mode « dynamique », au moins dans l'espace de Saint Romain, au siège, de manière moins convaincante dans le monde industriel de l'usine de M..

A contrario, ce cas est « optimiste » et encourageant. Dans un environnement pourtant menaçant, il montre qu'il y a des « politiques sociales » possibles, de celles qui se voient avant même d'être dites ou revendiquées. « Ils le font », non sans intention, mais pragmatiquement. Par contre, l'ambivalence et les déceptions relatives enregistrées sur le site de production illustrent le décalage entre :

- des attentes spontanées d'une GPEC « adéquationniste », « industrialiste », « technocratique » (tendant à équiper un marché interne) qui trouve ses limites même à M.
- et une GPEC « pragmatique » focalisée sur l'équipement individuel qui correspond de toute évidence mieux au contexte d'un site plus important (St R.) et des populations tertiaires (ou de « travailleurs intellectuels »).

La question du coût associé et de son appréciation d'un point de vue externe n'a de sens qu'après qu'ai été discuté le concept de performance recherchée et obtenue.

## **Nos interlocuteurs**

Entretiens individuels avec :

P., Responsable Développement RH

M., RRH Siège

D., Responsable Relations Sociales

P., Responsable RH Site de M.

M., DRH

Entretiens les 20 et 21 avril 2011 à Lyon et M..

Groupes de managers :

- de l'usine : responsable ; chef de service R&D, chef d'atelier, responsable contrôle,
  - du siège : Responsable réseau vente oncologie, Directeur Réseau ventes
- Groupe de salariés
- de l'usine ; gestionnaire de commandes, secrétaire, magasinier réceptionniste, chef d'équipe production chimique, technicien services techniques et
  - Deux entretiens au siège ; Conseillère médicosociale, responsable service généraux site, assistante commerciale et

Les organisations syndicales en entretiens individuels :

Le DSC CFE/CGC (chef d'atelier usine), DSC CGT (ouvrier fabrication chimique), DSC CFTC, biologiste

Le directeur de l'usine et le DRH usine (entretiens individuels)

## Annexe 1 : L'accord « à vivre » de Janvier 2010

Cet accord constitue un élément de contexte pour le second accord de GPEC. Il est signé de 3 organisations syndicales, à l'exception de la CGT (pour une question signalée comme ponctuelle), le 29 janvier 2010. Il s'inscrit notamment dans le cadre de l'art 87 de la loi de financement de la SS pour 2009 prévoyant l'obligation pour les entreprises d'être dotées d'un accord triennal en faveur de l'emploi des seniors. Il reprend au-delà de cette thématique et de l'incitation légale, 5 autres thèmes (diversité, égalité des genres, télétravail....) qui touchent plus ou moins directement aux enjeux emplois (l'intégration des jeunes ou la gestion des âges en général).

Pour les seniors en particulier, l'accord réaffirme la possibilité, incitée par courrier systématique, d'un entretien « de milieu de carrière » (à partir de 45 ans), renvoie au dispositif Escale et y ajoute l'offre d'un entretien spécifique à 52 ans avec la DRH et l'organisation systématique d'un entretien avec la DRH à 57 ans (par convocation).

Cet accord est également l'occasion de proposer le passeport formation pour cette population (les plus de 45 et plus de 52 ans), tout en restant de l'initiative des salariés, mais doté d'un modèle et d'un kit de présentation. Le souci de l'égalité d'accès la formation, est réaffirmé et l'accord améliore l'accès au DIF dit « sénior » (57 ans et plus) en offrant la possibilité de le réaliser pendant le temps de travail.

Des jours supplémentaires de congés sont attribués aux plus de 57 ans, avec plusieurs possibilités d'aménagement du temps,

- un jour/ semaine,
- un allègement des horaires des salariés déjà organisés sur 4 jours,
- un aménagement sur 4 ou 4,5 jours par usage du CET,
- des formules de TTP (50% minimum) avec maintien des cotisations retraites sur TP (mais déduits des jours acquis d'aménagement de fin de carrière.

L'accord ajoute enfin, pour les seniors, des engagements sur les conditions de travail et la prévention de la pénibilité, avec reclassement et maintien du salaire, une volonté de développer le tutorat (avec une charte du tutorat).

Après un chapitre diversité, égalité hommes femmes, intégration des jeunes et emploi des handicapés, cet accord réserve également une disposition au télétravail au sein d'un article 5 qui relaye aussi :

- les textes sur le congé de solidarité internationale (avec abondement de 25% des congés acquis au titre du CET ou une prise en charge de 25% du salaire plus prime d'ancienneté),
- l'engagement de prendre en charge au titre du DIF des formations demandées dans le cadre d'un engagement bénévole.

Sur le télétravail, l'accord reste très prudent. Il est possible, précisé comme « alterné » et pour un à deux jours maximum mais ne fait aucunement l'objet d'une « promotion ». L'accord précise les conditions de demandes et d'accès, d'équipement, d'expérimentation, d'horaires et d'accidents du travail. Sur ce thème, la direction RH ne cache pas son faible intérêt pour cette formule, voire une certaine méfiance pour une solution potentiellement défavorable à la qualité des relations de travail. Les locaux sont spacieux et très agréables, à des coûts « province », permettant d'offrir des bureaux individuels à la plupart des salariés du Siège. En

l'absence d'enjeux d'économie, du point de vue de la direction, ou de réduction du temps de transport, du point de vue des salariés, le télétravail est possible mais non utilisé.

## **Annexe 2 : L'accord GPEC de février 2011**

L'accord du 1<sup>er</sup> Février 2011 consolide, enrichit l'accord précédent et veut notamment intégrer mieux la stratégie et la prospective ainsi que l'appétence des salariés. Au moment de l'enquête, il n'a pas encore fait l'objet d'une communication importante, au contraire de « l'accord à vivre » que pratiquement tous les salariés interrogés citent volontiers. Son existence n'est pas connue de tous et son contenu interroge peu.

Dans son architecture générale, cet accord reprend largement des contenus, les dispositifs, les intentions, déjà présents dans l'accord de 2007. Une lecture commentée par les partenaires sociaux et les responsables RH montre des inflexions et des enrichissements sur plusieurs volets.

Cet accord distingue plus précisément, dès le préambule :

- le « volet collectif », « adéquationniste » objet d'une gestion prévisionnelle des emplois et d'une utilisation des « outils collectifs d'anticipation » (recrutements ciblés, formations...)
- et un « volet individuel », centré sur le développement des capacités d'adaptation et l'employabilité, objet « d'une gestion personnalisée des compétences pour viser le développement des trajectoires professionnelles » et « l'utilisation d'outils individuels d'accompagnement ».

En fin de préambule, une mention précise que « toutefois conscientes de la difficulté de cerner l'ensemble des problématiques de l'entreprise et les évolutions parfois brutales de la conjoncture et de l'environnement, les parties signataires conviennent qu'un dispositif de GPEC, s'il doit permettre d'anticiper et de s'adapter aux évolutions internes et externes, ne peut avoir pour objet de répondre aux situations nécessitant la mise en œuvre des dispositions du livre 1 du Code du Travail.

Au-delà de la précaution nécessaire, on peut noter que la GPEC « à la Biopharma », semble avoir pris des distances avec une conception « prévisionnelle » voire « technocratique » pour des approches collectives, au profit d'un investissement sur une conception « préventive », systématiquement individualisée. Trois raisons au moins à cela sont avancées :

- Le périmètre de gestion de plus en plus limité. L'emploi le plus répandu quantitativement est celui des « assistantes », et ne compte pas plus de 90 personnes. Les « agrégats » en emplois sont donc très vite réduits à quelques dizaines voire quelques unités (sur chaque site), rendant inutiles ou inopérants des raisonnements « statistiques ou collectifs ». L'essentiel des ajustements, non sans un travail prospectif qualitatif sur les métiers et leurs évolutions, relève d'un accompagnement individuel plutôt que sur des « cohortes ».
- Si l'intention d'assurer l'employabilité et de contribuer au bien-être des salariés est manifeste, l'environnement est toujours aussi incertain pendant que le centre de décision est en Allemagne. Les restructurations, à l'échelle de l'industrie pharmaceutique et chimique, comme à l'échelle de l'entreprise sont toujours à l'ordre du jour et il paraît hasardeux et surtout peu opérant de prétendre anticiper au point d'afficher des évolutions quantitatives que personne ne peut raisonnablement prévoir.

- L'expérience (des reconversions suite à la fermeture du site de L. comme par la suite) a montré que l'appétence des salariés fait plus que les indications « gestionnaires ».
- L'accord de 2011 fait ainsi actuellement l'objet d'une réflexion et de la préparation d'une communication importante qui n'avait pas été réalisée pour l'accord de 2007. D'un point de vue « technique » l'accord GPEC de 2007 est resté un « joujou RH » (selon l'expression d'un responsable RH), d'autant moins communiqué que les partenaires syndicaux étaient restés « méfiants », (la « crainte de collaborer à un GPSE »). Ces craintes paraissent levées en amont et à l'occasion de l'accord de 2011 qui crée de fait un « comité d'experts » les intégrant, une commission de suivi (en amont du rapport GPEC en CCE pour avis formel), des indicateurs qui garantissent un reporting et la volonté de « rendre des comptes ».

L'article I est surtout l'occasion de la mise en perspective des enjeux (y compris les évolutions de l'environnement pharmaceutique mondial et européen) et des orientations stratégiques de l'entreprise (I.1) et de décrire à nouveau la démarche de GPEC avec quelques ajouts et précisions relativement à l'accord de 2007. Il renvoie très explicitement à l'accord à vivre précédent.

Un article I.2 précise les « rôles de chacun des acteurs », dont le « salarié lui-même, par une prise de conscience de cette responsabilité individuelle, une pro-activité sur le développement de ses compétences et la gestion de son parcours professionnel ».

L'article I.3 reprend l'exposé des outils déjà installés en 2007 (nomenclature des métiers, référentiels de compétences) et l'analyse prospective, un peu plus développée, sur la veille externe et surtout interne, avec :

- une « Revue prospective organisation/emploi/compétences, organisée entre managers et RH,
- l'organisation de commission métiers (si les revues prospectives font ressortir la nécessité de mener une analyse approfondie ou des éléments d'environnement le justifient)

La prospective (anticipation à 2/3 ans glissants) est présentée comme articulée sur 3 niveaux :

- Une veille externe des évolutions des métiers,
- Un observatoire des métiers (interne)
- Une prospective emplois/compétences.

Elle est alimentée :

- par des entretiens annuels avec chaque chef de service et de département sous forme de revue prospective annuelle,
- articulée avec la revue individuelle (*people review* et gestion des potentiels), entretien annuel d'évaluation et de développement de la performance (EDP), PMP, assessments, ...
- et débouche sur des plans d'action suivi conjointement par les managers et les RRH (dispositif Escale, politique et plan de formation, recrutements en avance de phase, etc.).

L'article II « outils et dispositifs » est un peu plus développé dans ce nouvel accord.

En termes de nouveautés on trouve :

- Un entretien d'évaluation annuelle distinct pour les cadres (Performance Management Process » issu du groupe Biopharma, en place depuis 2010,

- La notion de Plan de Développement des compétences est présentée comme l'aboutissement logique (sous la responsabilité conjointe des managers et des salariés) des EDP et des PMP.
- La politique formation ne reprend plus les trois catégories de la loi de 2004, mais est précisée avec trois orientations internes (performance business, compétences individuelles et collectives et la « sécurisation des parcours professionnels et de l'employabilité »)<sup>13</sup>.
- Un chapitre CIF apparaît et le chapitre sur les périodes de professionnalisation précise notamment les CQP explicitement concernés.
- L'étude au cas par cas de projets de mobilité externe « dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels, du maintien dans l'emploi et de la dynamique professionnelle », si « certains salariés souhaitent se repositionner en externe, en statut de salarié ou de créateur d'entreprises » et « être accompagnés par l'entreprise ».

Plus largement l'exposé/descriptif des autres outils déjà existants du fait des deux accords précédents (mobilité, bourse d'emploi, VAE, passeport, transmission tutorat, le dispositif ESCALE, ....) est l'occasion dans cet accord d'une communication, d'une pédagogie, de bilans partiels et d'une mise en relation avec l'accord à vivre, notamment pour les seniors...

Dans un article III, « il est précisé que la GPEC traduit une volonté de transparence..., en associant les représentants du personnel ».

L'engagement est pris de présenter chaque année un « rapport annuel sur la GPEC en CCE » (en 2007 il était question d'un dossier), listant les indicateurs suivis par chapitre (mobilité, Escale, tutorat et alternance, formation, et prospective organisation/emplois/compétences. Cet accord est signé le 01 février 2011 par les 4 organisations syndicales).

---

<sup>13</sup> D'une part, la Loi de 2010 ne distingue plus que deux catégories. D'autre part, en 2011 la direction n'a pas jugé utile de communiquer à nouveau par ce biais sur les textes mais a choisi plutôt d'éclairer ses orientations stratégiques propres.

# CAS CIE DES AUTOROUTES

## 1 - L'entreprise

Avec un CA de 1110 millions d'Euros en 2010, CIE DES AUTOROUTES compte 1 746 salariés en CDI (31/12/10, hors 62 CATS) et une centaine de CDD (la moitié saisonniers), soit un effectif ETP de près de 1900 personnes. Ce volume est en réduction lente et régulière depuis au moins 3 ans (de – 38 CDI en trois ans), réduction plus sensible pour la population ouvrière partiellement compensée par une augmentation de moitié des effectifs cadres et AM.

Cette société privée d'utilité publique exploite des équipements autoroutiers concédés par l'Etat à l'aide de contrats de 30 ans. La société exploite un réseau autoroutier de plus de 1200 kms couvrant le Centre Ouest de la France (A10, A11, A19, A28, A71, A81, A85, Duplex A86). Le premier métier de Cie des Autoroutes relève de la construction et de la grosse réparation (élargissement de voies, panneaux à messages variables), dans le cadre de contrats de plan avec l'Etat. Compte tenu de la maturité du réseau, ce métier est relativement peu présent actuellement.

Le second métier est financier. Il est directement lié à l'équation économique particulière de l'activité. Il correspond à un effort d'investissement et de gestion exigeant le service d'une dette de l'ordre de 3 milliards (les intérêts sont très supérieurs à la masse salariale) et l'obtention d'une bonne notation sur les marchés financiers (exigence en termes d'EBIT A).

Son troisième métier concerne 80% des effectifs salariés. Il s'agit de l'exploitation, avec l'entretien du réseau et des abords, l'organisation de la sécurité des clients et des interventions et enfin, des péages des utilisateurs.

Le siège rassemble les fonctions supports (DRH, Direction financière etc.) et les fonctions opérationnelles (innovation technologique, direction de la construction etc.). La fonction RH correspond à une quarantaine de personnes, dont 7 RRH et un responsable formation. Les effectifs d'exploitation/péages sont par construction très dispersés sur l'ensemble du réseau. Au titre des concessions, l'entreprise est centre de paiement et enregistre chaque année environ 120 millions de transactions. Cie des Autoroutes est certifiée ISO 9001 pour l'ensemble de son exploitation. L'activité d'exploitation est permanente, 7 jours sur 7, 24h/24, soit un travail cyclé sur 12 à 14 semaines, par équipes en 3X8, planifiées un an à l'avance.

## 2 - Les origines de l'accord

Du fait de son activité, la Cie des Autoroutes n'est pas directement atteinte par les mouvements de la conjoncture. Les carnets de commande sont pleins jusqu'en 2030, voire 2080 pour certains secteurs.

Créée en 1970, l'entreprise a négocié régulièrement des accords d'organisation, notamment sur les horaires (les derniers en 2006).

L'âge moyen est de 43 ans, l'ancienneté de 13 ans en moyenne. Faute de formations adaptées proposées à l'extérieur, Cie des Autoroutes forme beaucoup de ses collaborateurs (exploitation notamment) via un campus (créé en 2006). Il mobilise une centaine de formateurs occasionnels (10 à 30% de leur temps) en 22 filières et organise des parcours nécessaires à l'acquisition des compétences. À titre d'exemple, le métier de « routier » s'acquiert sur le terrain ; la mise en place du CAMPUS visant la formation des opérationnels et la sécurisation des parcours professionnels, constitue une forte valeur ajoutée à la politique de développement des ressources humaines de la société. Ces parcours métiers sont très structurants à la fois en termes de formation mais aussi en termes d'évolution professionnelle.

Dispersion géographique, forts effectifs sur les métiers d'exploitation, ancienneté, sécurité de l'emploi..., contribuent à un turn over faible et à une mobilité de fait très « compliquée » et coûteuse en efforts pour l'entreprise. Les salariés sont en effet disséminés sur le territoire et résident en général à proximité des péages et des centres de maintenance et d'intervention. 2005-2006 constitue la période charnière avec l'entrée dans le groupe LEONARD qui détient depuis 83,33% des parts avec C. (16,67%), avec la mise en œuvre d'une organisation décentralisée et avec une politique d'automatisation progressive des gares de péages.

L'organisation est décentralisée depuis 2006 avec un siège (Saint Cloud) et 6 directions régionales. En 2007, l'entreprise a organisé des départs en CATS, un moindre renouvellement des saisonniers et des départs en retraites. Les pratiques d'augmentations générales et à l'ancienneté sont modulées depuis 2007 (= se concentrer davantage sur des augmentations au « mérite », conjuguées aux diverses primes collectives d'ancienneté). Au-delà, les métiers évoluent considérablement avec l'automatisation des péages. Le métier de receveur est le premier touché. Il constitue la plus grosse partie de l'effectif ouvrier (1300 salariés sur 1900) avec 580 « péagers ». L'objectif est d'augmenter le trafic en télépéage et de fluidifier le trafic pour les utilisateurs.

**Trois enjeux principaux** se dégagent des raisons avancées par la direction pour conduire la démarche de l'entreprise et déboucher sur un accord :

- **La culture de l'écrit.** Il n'est pas anodin que l'accord de CIE DES AUTOROUTES relatif à la GPEC ait été signé le PDG de CIE DES AUTOROUTES. Cela marque la volonté d'un engagement à grande valeur symbolique avec pour ambition une visibilité sur les politiques emplois à long terme. La signature d'un accord, le fait que la politique soit écrite, constituent une preuve d'assurance auprès des salariés, de stabilité de l'emploi et de l'avenir.
- **Le climat social.** Tout à fait essentiel à la bonne marche de l'entreprise, il s'agissait de répondre aux inquiétudes normalement exprimées depuis l'entrée de l'entreprise dans le groupe Leonard et les différentes évolutions intervenues depuis (CATS, évolution des rémunérations, automatisation croissante, modernisation des gares de péages...). « Dans une phase de mutation, l'accord à une vertu de rassurement ».

- **La politique d'emploi et des effectifs.** Les départs en retraite, conjugués aux départs en CATS et à une politique de non renouvellements partiels des saisonniers exigent une gestion plus fine, quantitative et qualitative des effectifs. Ils ont notamment incité l'entreprise à accélérer le développement de la polyvalence, la prise de responsabilités et une meilleure prise en main des carrières par chacun.

### **3 - Contexte et raisons de l'accord de GPEC**

Du fait de son équation économique (d'énormes investissements amortis sur plusieurs dizaines d'années par l'exploitation des péages), du fait de la sensibilité de l'entreprise à d'éventuelles grèves, du fait de sa bonne santé économique, de son insensibilité aux mouvements de la conjoncture (activité stable dans les trafics ne sont pas affectés), la démarche de GPEC a bien un lien avec une tendance à la réduction des effectifs des agents péagistes, mais apparaît non « polluée » par une menace de licenciement.

Dans les objectifs d'une nouvelle négociation en renouvellement de l'accord, arrivé à échéance au moment où nous écrivons, la direction met en avant l'individualisation, le rôle des agents de maîtrise à accroître, le développement de la coopération et des mobilités avec le groupe Leonard (lui-même présent sur l'ensemble du territoire). Dans ce domaine, les intentions se heurtent à une structure de Groupe constitué d'une « fédération de PME de la construction », de cultures relativement éloignées de Cie des Autoroutes (finance, exploitation versus construction).

C'est dans ce contexte et relativement à des objectifs de rationalisation de l'exploitation, notamment par une intégration progressive de l'automatisation des péages, que l'accord de GPEC est intervenu. « On automatise au fur et à mesure des départs » et « on recherche des organisations du travail qui modernisent la distribution des tâches et qui favorisent l'autonomie des personnes ». L'accord de 2008 correspond ainsi à un « deuxième étage de la fusée » après la période 2005-2007.

L'enjeu de l'anticipation (ou de la prospective) n'apparaît pas comme particulièrement tendu. Les métiers sont peu nombreux pour les gros contingents, et, même en réduction, ces métiers ont un avenir durable (à l'exception des receveurs à longue échéance). Les évolutions probables des métiers sont globalement anticipées et assez bien cernées.

Il est important de rappeler que cet accord s'inscrit dans un contexte préparé par un accord du 27 juin 2006 sur les classifications dans la Branche des Sociétés Concessionnaires ou Exploitantes d'Autoroutes ou d'ouvrages routiers (signature de toutes les organisations représentées, y compris UNSA et CNSF). Il a codifié notamment la fiche de poste et les descriptions d'emploi, avec usage de la méthode Hay, au profit d'une classification confirmée en 2007 et dont Cie des Autoroutes, puis son « confrère » désormais également dans le Groupe Leonard, sont des adhérents de premier plan.

L'essentiel de l'instrumentation disponible et utilisée est donc antérieur à l'accord et clairement marqué par une origine de classification (postes hiérarchisés et pondérés). Leur forme comme les termes utilisés ou le niveau de précision correspondent moins à une approche conceptuelle spécifique à la GPEC qu'à des besoins de mise à plat, des listes

d'activité utilisables suite à la refonte des grilles pour les besoins d'évaluation par les opérationnels. Des fiches de postes (recto-verso) sont disponibles sur l'intranet. Dans la foulée de l'accord de classification (de branche) et de l'accord de GPEC, l'entreprise a signé un accord d'individualisation avec la tentative en 2009 de réserver 1% de la masse salariale aux augmentations individuelles. En forte rupture relativement à la culture d'entreprise, faisant face à des contestations fortes sur les critères d'évaluation et une certaine difficulté des managers de proximité, cette politique s'est heurtée à une forte opposition. La part des AI a finalement été réduite en 2010 et l'individualisation a été suspendue en 2011.

Coté Direction l'incitation de la Loi de Modernisation Sociale ainsi que les recommandations du Groupe ont fortement joué. Le PDG signataire, a été moteur dans la démarche à Cie des Autoroutes, en cohérence avec des recommandations qu'il avait lui-même formulé pour les filiales alors qu'il était précédemment DRH du Groupe. La démarche de GPEC elle-même n'est donc pas initiée par l'accord. Elle a été introduite dès 2004-2005, période dans laquelle est intervenue massivement une première vague d'automatisation (péages automatiques par cartes). Le gros de cette vague est aujourd'hui réalisé, avant qu'une nouvelle vague se présente, le télépéage sans arrêt, une première voie par exemple vient d'être ouverte (en juillet 2011). Par ailleurs, si les organisations syndicales n'apparaissent pas « moteurs », la culture Cie des Autoroutes est de tradition très écrite, formaliste même et contractuelle (les classifications, les horaires, les postes...). Les OS sont régulièrement exigeantes en « reportings », en chiffres, en données.

## **4 - La GPEC mise en œuvre, appréciations, bilans et mesures disponibles**

### **Sur le plan instrumental**

Les entretiens annuels sont réalisés à 80% (source bilan social), régulièrement depuis au moins trois ans et de longue date pour les personnes rencontrées (depuis 2002 selon une personne interrogée). Les entretiens d'appréciations des populations receveurs et agents routiers sont enrichis de référentiels, listant pour l'essentiel des « activités », mais agrémentés de quelques formulations rédigées en termes de « compétences ». Le formulaire « agent routier » par exemple liste selon différentes rubriques, environ 40 activités du type ; « renseigne la fiche accident », « utilise les engins et petits matériels », « monte les lames », « charge les camions de salage ». Il propose également une dizaine de compétences « « sait transmettre les informations pertinentes », « connaît, applique et fait respecter les consignes de sécurité en vigueur », et dans une rubrique « comportement » (avec réponse oui ou non) ; « est acteur de la prévention des risques », « est volontaire (prêt à assurer différentes missions) », « investissement (facilite en cas de besoin exceptionnel l'organisation du service), intérêt et adaptation à l'évolution de l'entreprise ». Des lignes « à compléter » sont prévues pour signaler et évaluer des activités ou des compétences autres, transverses notamment ou relevant d'autres « postes ».

Notons que le formulaire d'entretien annuel cadre et ETAM ne propose que des encadrés à remplir, sans items pré formulés, pour « le bilan des réalisations de l'année 20.. », « les objectifs de l'année 20.. », « les souhaits de mobilité », « les formations à engager » et « l'évaluation à froid des formations réalisées ».

**Sur la démarche**, sans qu'il soit possible de trier entre les effets de l'accord et l'animation générale du management par la fonction RH et la direction, les managers témoignent d'une sensibilisation relativement importante sur les enjeux RH, les compétences, la mobilité, sur l'écart entre les besoins (qui évoluent) et des ressources (qui sont « données »). Pour certains, cette dynamique est récente, concomitante avec l'accord, pour d'autre, elle est engagée depuis 2000, des débuts de l'automatisation des péages.

### **Sur la mobilité**

C'est un enjeu souvent énoncé, bien présent dans l'accord. Il paraît tout à fois soutenu par la RH et relayé dans les intentions par les managers, mais pour une réalité encore faible. Cela se traduit par un accompagnement fort de quiconque veut bouger (« on nous écoute », « on nous en parle »), mais sans qu'il soit nécessaire de prendre les moyens d'une pression pour « faire bouger ». Dans la pratique et la culture, relayées par les encadrants qui gardent des marges de manœuvre importantes, c'est plutôt la structure cible qui s'adapte (qui tient compte des) aux effectifs et métiers présents, et tels qu'ils évoluent lentement, plutôt que l'inverse. De fait, même s'ils sont mis en avant comme une nouveauté significative, même si les salariés perçoivent une incitation favorable à la mobilité, les mouvements restent relativement rares. Il y a eu de l'ordre de 60 mobilités de tous types en 2009 et 2010 et une dizaine de mobilités externes vers le groupe. Ces dernières seraient en partie le fait de personnels très qualifiés à la faveur de discussions menées dans un comité de mobilité groupe réunit et animé par la fonction RH centrale. Le sentiment domine cependant que Cie des Autoroutes attire plus des gens du groupe qu'elle ne bénéficie d'un appel pour des mobilités à l'extérieur.

La Commission GPEC a été réunies les 14 et 25 mai 2009, le 21 septembre 2009 et le 4 juin 2010, puis une réunion au moins en juin 2011.

Deux points apparaissent :

- Une nette amélioration du dialogue et de la qualité des débats dans la commission, apparemment associée au renouvellement d'interlocuteurs de la Direction et de la fonction RH depuis juin 2010.
- Le signalement d'informations ou d'instrumentations manquantes (analyses de charges de certains métiers, l'avancement dans l'élaboration de référentiels, l'insuffisance de la communication vers les salariés...). Les membres de la commission regrettent l'absence de projections des « besoins », laquelle ne permet pas une « réelle gestion prévisionnelle », et une quasi absence de demandes de DIF.

Un bilan partiel au niveau de la commission en avril 2010 fait état d'un satisfecit sur l'information (intranet emplois, opérations portes ouvertes sur la mobilité) et note les mouvements entre janvier 2009 et avril 2010 à hauteur de 62 mobilités (dont 36 dans la filière péage, 26 en viabilité et sécurité) et l'apparition de mobilité groupe (5 en 2009 et 2 au premier trimestre 2010).

## **5 - L'accord et la GPEC à l'épreuve des perceptions des salariés et des managers rencontrés**

### **Pour les managers**

L'accord est connu, « on a été mis au courant ». Les managers et opérationnels rencontrés disent être favorables à la démarche globale de GPEC. Ils l'associent au souci d'accompagner l'automatisation au rythme des ajustements humains acceptables et acceptés (plus que l'inverse). D'un coté, « la GPEC n'a fait que confirmer cette démarche » mais « elle a permis de formaliser notre engagement auprès des OS ».

Sur le fond, une analyse des enjeux apparaît : « Pendant les années 80-85, on embauchait des jeunes venus travailler chez nous pour l'été, parfois, ils ont un master, ensuite, ils n'ont pas trouvé de travail, ils sont restés, ils se sont installés chez nous, ils ont pris racine, le salaire est confortable. 10 ans après, c'est compliqué, il y a des gens aigris, difficile à gérer ». « On a changé nos recrutements déjà depuis longtemps. On ne recrute plus des gens trop jeunes, mais des profils d'âges qui anticipent sur les automatisations, vers des préretraites ». « On a plutôt bien accompagné l'automatisation depuis 2000, on avait des réserves, mais maintenant, cette automatisation a créé des besoins nouveaux, la machine a des exigences d'entretiens, de programmation, de maintenance.. ».

A la question de l'apparition de nouveaux outils, l'exemple cité en premier est « l'usage dans l'entretien d'appréciation de la grille d'évaluation des compétences ». En pratique, ces grilles préexistaient à l'accord mais leur usage aurait bénéficié de la dynamique. « On faisait déjà des entretiens et des bilans, mais on ne dégageait pas les mêmes choses ». « On s'intéresse maintenant à ce qui est fait dans le cadre du travail, mais aussi sur des fonctions transverses, par exemple, un receveur qui va s'intéresser à un outil informatique ». « L'outil pousse à élargir au-delà des fonctions individuelles ». « Ce qu'a apporté l'accord, c'est une analyse plus poussée des compétences de chacun. La GPEC a permis de mettre ça en valeur ». « On aborde les souhaits et on les traite, comme les besoins de manière plus collégiale ».

La mobilité n'apparaît pas comme un enjeu d'ajustement des effectifs (des réductions importantes ont été réalisées, jusqu'en 2010 par le CATS), mais plus comme un enjeu de réponse à des besoins d'évolutions individuelles et, de plus en plus, à des besoins de postes nouveaux pour lesquels l'anticipation est que l'on recrutera le moins possible. Pour les managers rencontrés, la GPEC paraît ainsi moins efficiente du fait d'apports en instruments ou en processus nouveaux que comme levier (ou signe) d'une dynamique en faveur d'une logique de performance ou au moins, de référence à une logique de marché.

**Plus particulièrement pour un dirigeant de fonctions centrales** (direction de la construction, en forte croissance dans les 3 dernières années), les outils évoqués autour de la GPEC ne sont pas adaptés à la population cadres, experts, chefs de projet. Les fiches fonctions sont peu utilisées, il n'y a pas de référentiel, l'accord n'est pas connu (« je ne l'avais pas vu passer »), pas commenté ou appliqué sciemment. Les fiches de postes ; « soit c'est bateau, soit je suis hors du cadre », « je taille les postes en fonction des gens ». Ce n'est pas présenté comme un problème ou un manque. Les marges de manœuvre existent. Les budgets formation sont mobilisables et mobilisés « je ne rencontre pas de limite budgétaire contraignante, j'encourage mes cadres à se former, à l'extérieur, voire à enseigner, je recours sur ma propre initiative à du coaching de développement ». Des stratégies de renouvellement, de promotion ou de développement des profils sont possibles et menées, largement à l'initiative des opérationnels et avec une présence relative de la fonction RH. « Les partenaires sociaux, je ne les connais, pas », « ici, c'est typiquement des ingénieurs, jeunes, qui restent 5 ans, 40% des femmes ». Pour la régulation des flux, la gestion de la charge, Cie des Autoroutes recourt à un volume important de prestataires, « consultants à la mission » (en assistance à maîtrise d'ouvrage). « On est au Siège, la RH c'est pour l'exploitation, les péages, le commercial, les agents routiers ». Par contre « ce qui est clair, c'est que cela renvoie à une impulsion forte de la DG, pour une gestion en relation avec Leonard, pour constituer progressivement des viviers à l'échelle du groupe ». « Les entretiens sont menés de façon plus systématique, avec plus d'ampleur, et ils remontent à la DRH ». « J'aimerais simplement un outil simple, une base de données à ma main, et pouvoir en discuter au niveau de Cie des Autoroutes mais aussi du groupe ».

**Pour les salariés rencontrés (métiers d'exploitation, agents routiers et péagers),** la GPEC est associée à l'entretien annuel, pendant lequel on parle effectivement de l'activité, de l'organisation (horaires, remplacement, réactions aux aléas) et de mobilité. Cf. par exemple, le cas particulier d'une mobilité « incitée », du péage à un espace client (femme 53 ans). « Après un congé maladie, lors d'une réunion on est venu me voir, on m'a proposé de sortir de la cabine, d'aller au client, j'ai fait des formations, mais j'ai eu du mal à m'adapter, je ne suis pas douée en informatique, je suis finalement revenue au péage ». Un autre signale « en avoir parlé, pour une promotion », « on m'a dit que cela pourrait prendre 3 ou 5 ans, ce n'est pas une question de compétences, je suis sur une liste d'attente ». « Sur Leonard, on nous a fait de l'information, il y a des mises à jours des offres ». La formation paraît accessible aux salariés rencontrés. Le DIF « pour faire de l'anglais, de l'Excel », pour « passer un permis ». En creux, la question de risques à moyen ou long termes sur l'emploi n'apparaît pas en termes de craintes ou de risques perçus individuellement et demandant à être « mieux sécurisés ». Si il y a une claire compréhension de l'évolution du métier de receveur vers le commercial, vers l'informatique et la maintenance, « il y a encore beaucoup de saisonniers », « cela se fait ». Donc, « du travail il y en aura », même si ce n'est « pas celui d'aujourd'hui, mais des gestionnaires de fond, gestionnaires de plate forme, gestion des machines des petites gares... ».

Le « deal » qui apparaît sur ces deux métiers à fort effectifs est exprimé de la manière suivante : « il me fallait du travail », « j'habite tout près », « j'ai commencé comme « chômeur saisonnier », « avec les horaires, ça paye les factures », « ça me plait bien, j'ai de bons rapports avec mes collègues et ma hiérarchie », « je me balade ». Les sujets au-delà sont les salaires, les conditions de travail et la sécurité, « les horaires déplacés à la demande de la direction », « la difficulté de poser des jours (de congés) ».

**Pour des salariés du siège sur des emplois tertiaires,** « la GPEC c'est pour les receveurs et les agents routiers ». L'accord n'est pas connu, la démarche est associée à l'entretien annuel, voire à la certification ISO. « Cela avait évolué déjà avant, en relation avec l'ISO 9001 avec les processus recruter, évaluer, former ». De manière générale, les enjeux emplois ou compétences sont perçus (ouvriers ou employés du siège) sur un mode individuel ou en relation avec une gestion de carrière (pour les cadres).

Pour les cadres, le groupe est bien une possibilité, mais « tant que je n'ai pas motivé mon envie, on ne parle pas de moi » et puis, « aujourd'hui, le discours, c'est plutôt la volonté de me faire rester ». « Il y a une écoute, la bourse a évolué, elle est plus crédible », mais « il y a peu d'opportunités internes et paradoxalement, on accueille plus volontiers qu'on est attiré dehors ». « On en perçoit pas de directivité dans la gestion des personnes ».

## **6 - Eléments d'analyse et de synthèse du cas Cie des Autoroutes**

Tout se passe comme si l'accord n'avait pas eu en lui-même d'effets repérables significatifs sur les pratiques de GRH et sur la gestion des flux. Il est signalé essentiellement comme un outil de rassurement pour les OS et accessoirement, comme un support en faveur d'une GRH plus fluide, plus présente.

En termes quantitatifs, les effets attribués à l'accord sont rares. S'il y a bien quelques mobilités supplémentaires, il paraît difficile d'y voir l'effet du déploiement d'un processus. La mobilité reste une difficulté, évidemment expliquée par la dispersion géographique et la volonté de ne pas imposer ces mobilités à des personnels généralement peu volontaires.

Peu d'effets sur les pratiques RH sont lisibles pour les personnes rencontrées :

- Les entretiens continuent de se faire là où ils se faisaient déjà largement (pour les personnels des filières d'exploitation, pour les cadres de la maîtrise d'ouvrage...) et ne se font pas plus ailleurs, mais ils se font mieux.
- La formation fait l'objet d'un satisfecit assez généralisé (bien adapté, ou aisée à mobiliser) mais sans changement particulier attribué du fait de la GPEC. Il n'y a toujours pas de demandes significatives de DIF par exemple, ni d'incitation à l'utiliser.
- Un investissement (en formation notamment et en communication) sur le tutorat, a été réalisé en 2009 et 2010. Bien vécu par les intéressés (tuteurs) ces efforts n'ont cependant pas débouché sur une hausse significative de l'alternance.
- L'outil de formation « campus » est apprécié favorablement et apparemment adapté (permis poids lourds et engins, équipement, métiers particuliers...) à l'aide de modules sur mesure. Il ne paraît pas avoir été directement influencé par la GPEC.

Faiblement instrumenté (les cartographies et référentiels issus de la classification, existaient), l'accord paraît ainsi surtout efficient s'agissant de « dégager un espace d'initiative » et de gestion pour les managers locaux, dans la mesure où il a donné des gages aux organisations syndicales. Celles-ci, n'apparaissent pas particulièrement inquiètes sur l'emploi et paraissent surtout investies sur les rémunérations et les conditions de travail. Le fait que l'accord ait traduit une prise en compte formelle par l'écrit de leur rôle paraît tout à la fois un facteur de dialogue favorable et globalement suffisant pour permettre à l'entreprise de gérer les ajustements nécessaires au fur et à mesure des évolutions.

Cette faible « effectivité » mesurable de la démarche et de l'accord de la GPEC trouverait pour origines principales, la persistance d'une culture encore très « collective », certainement « protectrice » et respectueuse des personnes, mais également, le choix de conduire les ajustements au rythme des évolutions de la ressource. Si la référence à une logique de marché (de performance ?) est explicite dans les activités de siège (études, projet), elle est au contraire « minimisée » pour le gros des troupes auxquelles s'adresse explicitement la GPEC.

A propos des emplois de réseau, à l'opposé d'une représentation de la recherche exacerbée de performance, les managers et RH évoquent même un syndrome « enfants gâtés ». Parmi les effets signalés de cette culture, on trouve ainsi l'appréciation d'un recours insuffisant aux procédures disciplinaires, ne serait-ce que pour garantir l'équité. Inversement, certains apprécient comme surdimensionnés, des efforts entrepris au profit de mobilités volontaristes, « sur-accompagnées qui finalement ne satisfont personne ».

En matière d'intérêts exprimés pour la GPEC (démarche et résultats), le contexte de structuration de l'entreprise comme des relations sociales sont mis en avant pour expliquer une dualité :

- Il y aurait d'un côté « les grosses troupes » relevant de la filière exploitation avec les péagistes/receveurs et les agents routiers d'exploitation, pour lesquels l'instrumentation « objectivante » (fiches de postes, référentiels, entretiens annuels, accord mobilité, appui RH local) est en place depuis 2002-2004. La GPEC a acté des intentions et des outils largement existants. Il a réaffirmé l'enjeu de la mobilité. Elle a fourni à la RH centrale et locale un supplément de légitimité, mais se présente avec un effet modeste ou indissociable de la mise en œuvre de la GRH en général. « La GPEC, la RH, c'est pour eux ». Les salariés concernés sont nombreux, certains sont en sureffectifs tendanciellement, d'autres croissent (quoique moins que proportionnellement). Les métiers correspondant sont peu nombreux et bien identifiés, y

compris les nouveaux métiers de l'exploitation comme la maintenance des automates, commercialisation du télépéage... En pratique, la décentralisation, la vitesse des évolutions et la modération des pressions budgétaires..., dégagent des marges de manœuvre globalement suffisantes toujours pour organiser (décliner) les ajustements dans la répartition qualitative et quantitative des postes au niveau local.

- Il y aurait de l'autre « des compétences sensibles », rares, immédiatement vitales pour l'entreprise ; les experts financiers (gestion de la dette), les chefs de projets en maîtrise d'œuvre sur les grands travaux, grosses réparations. Sur ces populations, la gestion est largement individualisée (« artisanale »). La GPEC, les outils « collectifs » ne sont pas perçus comme nécessaires ou efficaces. Ils sont peu ou pas utilisés par les responsables opérationnels qui disposent à la fois de l'autorité et au besoin des budgets (pour la formation par exemple) pour faire face à leurs besoins et enjeux. Au siège, à propos de ces professionnels et pour les managers concernés, l'appréciation souvent formulée est ; « la GPEC, ce n'est pas pour nous ».

*In fine*, le principal impact de la démarche et de l'accord mis en avant par les personnes rencontrées porterait sur une amélioration de la communication sous deux aspects : La communication sur les « postes à pourvoir » et la communication auprès des organisations syndicales et des salariés sur les contenus et perspectives d'évolution métier par métier. L'ensemble contribuerait ainsi à faire évoluer doucement les mentalités au profit de gestions plus individualisées et préparer ainsi à des mobilités futures.

S'agissant de la communication avec les OS, les témoignages recueillis et les compte rendus de la commission GPEC indiquent une évolution sensible dans l'atmosphère, la qualité et le contenu du dialogue. Cette composante n'est cependant pas reliée à l'accord ou à la démarche de GPEC, mais plutôt aux personnes en charge des RH.

Parmi les limites et les perspectives à venir, apparaît enfin la faible pénétration du concept de « compétences » et donc, une évolution d'une GPE vers une GPEC. Les outils n'intègrent pas encore réellement la dimension de gestion des compétences. « C'est bien pour les collaborateurs de savoir quels sont les postes à la mobilité, mais il leur faut savoir les compétences, savoir faire, savoir être etc. dont doit disposer la personne ». (Responsable développement RH).

A la Cie des Autoroutes, la GPEC intègre, complète et formalise un paysage de pratiques RH globalement assez bien accueillies (formation, entretiens, promotions...) et peu contestées (sauf dans la volonté d'individualiser). Ces pratiques comme l'instrumentation préexistaient et continuent d'être mises en œuvre sans changement notable en termes de résultats observables, mais avec une inflexion en faveur de la mobilité et d'un traitement plus individualisé des parcours.

## **Nos interlocuteurs**

Fonction RH

Directeur des Ressources Humaines (depuis février 2010).

Responsable du Développement des Ressources Humaines (GPEC, Formation, recrutement des cadres, gestion de carrière, équipe de 3 personnes) depuis mai 2010

RRH Siège

Syndicalistes

Superviseur poste central d'exploitation, Délégué syndical central CFE-CGC, Membre de la commission GPEC et Administrateur représentant les salariés actionnaires au CA Groupe, les autres membres syndicalistes invités ont décliné l'entretien.

Managers :

Directeur de la construction

Chef de centre d'exploitation

Responsable marketing commercial

AM Superviseur péage

Salariés :

Juriste social

Technicien paye

Receveur

Agent routier

## Annexe 1 - L'accord et l'instrumentation de GPEC

Par cet accord, les mots d'ordre en termes de politique de gestion des ressources humaines sont la préparation de l'avenir et l'anticipation des changements. « S'obliger à lever la tête du guidon alors que tout nous invite à gérer le quotidien » est une formule présente en exergue dans le préambule. Pour cela, la société souhaite identifier les métiers prioritaires et mettre en œuvre les actions de formations nécessaires à l'accompagnement et la mobilité des collaborateurs.

NB. Le même jour de la conclusion de l'accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), CIE DES AUTOROUTES a également signé, le 16 octobre 2008, avec les sept syndicats présents dans l'entreprise – CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, SUD et UNSA – un accord consacré à l'égalité des chances et à la diversité.

Le préambule de l'accord insiste sur la méthode ;

- En sollicitant l'ensemble des acteurs de l'entreprise,
- Avoir une première vision des idées, des projets de demain,
- Formaliser ces idées ; échanger afin d'envisager leurs effets sur les métiers,
- Se projeter pour adapter au mieux les outils et les moyens aux objectifs poursuivis,
- Former ceux qui vont en avoir davantage besoin et recruter là où cela sera nécessaire,
- Préserver l'employabilité de l'ensemble des salariés.

**Le titre un** est consacré au dialogue social dans la GPEC

Il institue une commission GPEC composée des représentants syndicaux du CE, d'un membre du CE par organisation syndicale ayant au moins un élu, un membre du CHSCT et de 6 personnes représentant la direction. Par cet accord, l'entreprise s'engage à transmettre chaque année aux représentants du personnel une liste exhaustive des postes, par filière et par branche. Cette commission, pour la durée de validité de l'accord, se réunit au moins une fois par an pour « analyser de manière globale les dispositifs mis en œuvre en matière de GPEC. » À l'aide d'un état des lieux avec les outils existants, elle s'appuie aussi sur le bilan social, les analyses issues des commissions du CE ou des CHSCT. Notons que l'accord réserve à cette commission un pouvoir d'appréciation, sur la définition des postes prioritaires par exemple, et en lui confiant le rôle de commission de suivi du CATS avec notamment comme attribution de « fixer chaque année le nombre de personnes pouvant bénéficier des dispositifs de départs volontaires » (dont le tableau des départs en préretraite CATS).

**Le titre 2** fait œuvre de définition des concepts et décrit de manière relativement précise, pour illustration, les trois branches métiers (exploitation par exemple), les 15 filières (réparties dans les 3 branches comme « sécurité entretiens » dans la branche exploitation), puis les postes (dans chaque filière comme « superviseur viabilité entretien dans la filière sécurité...).

**Le titre 3** constitue le corps GPEC de l'accord.

Il rappelle les outils d'information disponibles et qui sont mis à disposition dont « la stratégie et les objectifs de l'entreprise (qui) seront présentés annuellement au cours d'une séance plénière du CE ».

L'entreprise s'engage à une formalisation de « projections d'effectifs » et à des « projections de compétences » à 12 mois et à l'horizon du plan stratégique de l'entreprise, par filières, par postes et par centre, « et chaque fois que possible de manière plus fine (postes, zones géographiques, etc) ».

Il précise que ces projections « feront l'objet d'analyses au travers de leurs évolutions (...), selon deux dimensions, quantitative et qualitative. « Les évolutions de contenu feront l'objet de descriptions de poste et au moins d'une identification des compétences présumées nécessaires. Certaines compétences clés devront être suivies afin d'en assurer le transfert dans l'entreprise. Il conviendra également de mettre en œuvre des passerelles ... » et sont précisées les définitions suivantes :

- Postes ou filières « prioritaires », qui subissent une baisse des effectifs ou une évolution importante dans le contenu des missions,
- Postes ou filières « émergents », dont les effectifs augmentent ou dont les contenus entraînent la création de nouveaux postes.

**Le titre 4 reprend ensuite l'ensemble des dispositifs RH** précisant des modalités et ou des objectifs en matière de :

- Recrutement et alternance : développement des partenariats avec les écoles et des procédures de recrutement (CDI, CDD, VIE, stages, CIFRE, apprentissage etc.) en adéquation avec l'accord sur la diversité et l'égalité des chances, avec recours à l'idée de pépinière.
- Tutorat : mis en place depuis 2006, l'objectif est de redéfinir ses objectifs et sa mise en œuvre (création d'un groupe de travail en 2009)
- Formation professionnelle continue : l'accord rappelle la création dès 2006 d'une école de formation aux métiers de l'autoroute nommée « CAMPUS » (21 parcours métiers en 2008). L'entreprise s'engage par ailleurs à recenser les personnes n'ayant pas suivi d'action de formation depuis plus de trois ans pour les faire bénéficier dans les 6 mois d'une action de « formation en rapport avec le poste occupé ou envisagé ».
- Bilan de compétences : pris en charge par CIE DES AUTOROUTES en cas de refus du FONGECIF (24 heures par an et par salarié sur le temps de travail). Le nombre de bilan pris en charge a ainsi été précisé courant 2009 à 10 bilans/an.
- VAE : prise en charge et suivie par CIE DES AUTOROUTES, avec un engagement de suivre 6 démarches d'AM en 2009, « cet engagement est revu dans le cadre des missions de la commission GPEC ».
- Un rappel de l'existence des périodes de professionnalisation « plus particulièrement pour encadrer la mobilité de salariés appartenant à des postes ou filières identifiés comme prioritaires ».
- Passeports d'autorisations et passeports formation. Les premiers existent depuis 2006 pour « les missions particulières et identifiées par l'entreprise comme nécessitant une autorisation spécifique de la part de son responsable hiérarchique ». Les seconds sont

présentés comme pouvant être utiles aux salariés. Ils sont établis et mis à jour par le RRH « sur demande du salarié ».

- L'entretien annuel, rappelant qu'il est l'occasion « pour le manager de faire un bilan avec chacun de ses collaborateurs »,
- L'entretien de carrière, il est précisé qu'il est demandé par le salarié lui-même et concerne prioritairement certaines catégories de salariés (occupant des postes dit prioritaires, des cadres de moins de 35 ans, les cadres et AM de plus de 35 ans occupant le même poste depuis plus de 5 ans, de retour de congés longs, les plus de 45, les salariés souhaitant préparer leur départ à la retraite 3 ans avant). Il est également convenu, dans un chapitre « suivi de ces entretiens » de créer une « base commune RH » de type « bourse des compétences ».
- Dispositifs pour les seniors : CET (permettant d'anticiper le départ en CATS ou en CTAA),

Notons qu'une place importante est réservée pour évoquer le DIF. Le droit est rappelé et étendu avec la possibilité de l'effectuer sur le temps de travail ; « à titre dérogatoire et sur demande expresse du salariés, validée par son responsable hiérarchique, l'utilisation du DIF peut se faire hors temps de travail ». Une priorité est accordée aux salariés âgés de plus de 45 ans et aux actions demandées par les salariés appartenant à des postes ou filières identifiés comme prioritaires. Une enveloppe de 30 000€ annuelle est fixée pour le financement de ces actions prioritaires (définies ci-dessus) et pour « les salariés ayant :

- Soit accompli 15 ans de travail à la chaîne (ou équipes)
- Soit travaillé habituellement 200 nuits ou plus par an pendant 15 ans
- Pour les salariés handicapés ».

« Pour ces salariés, les actions de formation seront définies par la commission GPEC ».

**Un long chapitre est également dédié à la mobilité** avec la création d'un espace sur l'intranet (de type bourse des emplois), le rappel des règles, des définitions et des conditions de la mobilité géographique et fonctionnelle. Des dispositions spécifiques sont prises pour réajuster les salaires de ceux qui passent des postes exploitations vers des postes de la filière administrative et commerciale, y compris « une enveloppe spécifique de 1% de la masse salariale » consacrée à l'augmentation individuelle de ces salariés au 1<sup>er</sup> Janvier 2009 ».

Une aide au départ volontaire est ouverte aux salariés ayant plus de cinq ans d'ancienneté qui occupent un poste « prioritaire » (baisse d'effectifs sur ce type de poste ou évolution importante du contenu) et à certains seniors. Dans ce cadre, la création ou reprise d'entreprise peut être aidée par une indemnité de 10 000 euros. Le nombre maximal de départs aidés est fixé par la « commission GPEC » (voir plus haut).

Enfin, un article est consacré aux seniors autour de la priorité d'accès au DIF, le bénéfice du CATS et la facilitation du temps partiel ou aux départs volontaires.

L'accord est signé de 5 organisations syndicales le 16 /10/2008 (sauf la CGT).



# Cas Électrodom

## 1. L'entreprise

Spécialisé dans les petits matériels d'équipement, le Groupe Électromen est un groupe mondial à capitaux français dont les principales sociétés sont structurées par macro-lignes de produits. Il emploie environ 20 000 salariés dans le monde, dont 6 000 en France, pays dans lequel est installé le siège social. La société Électrodom, au sein de laquelle l'étude a eu lieu, regroupe 1100 salariés répartis sur quatre établissements : le siège (115 salariés), et trois établissements de production où travaillent respectivement 41, 232 et 728 salariés. C'est dans le plus gros établissement de production, celui de Pont-Curé, que les interviews ont eu lieu.

Il se situe en zone rurale, à quelques kilomètres d'une commune de moyenne importance (30 000 habitants) et à une cinquantaine de kilomètres d'une grande agglomération. Au dire des salariés, le marché du travail local offre peu de débouchés pour les principaux métiers exercés sur le site.

Le point de vue des acteurs locaux est privilégié par rapport au point de vue du DRH Groupe, mais une mise en tension est opérée.

## 2. L'accord étudié

Deux accords de GPEC ont été successivement signés : celui actuellement en vigueur, signé le 21 janvier 2011, a été précédé par celui du 20 septembre 2007, signé par les coordinateurs syndicaux des organisations syndicales représentatives du groupe (CFDT, CFE-CGEC, CFTC, et FO) sauf la CGT qui a cependant signé le second accord en 2011 alors que la CFTC n'était plus signataire (non représentative). D'autres accords ont été signés dans le groupe et dans la société, dont deux ont particulièrement retenu l'attention : l'accord Seniors du 21 décembre 2009 au niveau du groupe et l'accord relatif à l'aménagement de fin de carrière des salariés des deux sites de production de la société étudiée..

L'accord GPEC de 2011 est intégré à cette monographie comme témoin cristallisant les évolutions de l'accord de 2007. Il permet de mettre en lumière les leçons que les acteurs de l'entreprise retiennent de la mise en œuvre de l'accord de 2007.

### Les principes et la structure de l'accord

Le préambule rappelle que le groupe évolue dans « *un environnement en constante mutation au plan économique, technique, environnemental et social* », que « *la présentation des axes stratégiques du groupe doit permettre d'appréhender plus en amont les problématique d'emploi et de compétences et, dans la mesure du possible, de leur apporter une solution grâce à un dispositif de GPEC* ». Les parties s'accordent sur le fait qu'un « *dispositif de GPEC ne peut pas toujours répondre aux situations exigeant des adaptations de grande ampleur impactant l'emploi (nécessitant la mise en œuvre d'un livre IV et d'un livre III du Code du Travail)<sup>14</sup> ».*

Sur ces bases, l'accord indique la définition que les parties sont convenues de donner à la GPEC et à l'employabilité (cf. annexe), l'accord est composé de cinq chapitres principaux (appelés « Titres ») présentant :

---

<sup>14</sup> Devenus depuis les livres I et II

1. « Les modalités s'informations et de consultations des IRP sur la stratégie et ses impacts prévisibles sur l'emploi et les salaires »
2. « La démarche de mise en place et de suivi de la GPEC »
3. « Les principes de gestion de l'emploi au sein du groupe »
4. « La mise en place d'un dispositif spécifique de GPEC dans une approche d'adaptation »
5. « Les limites d'un dispositif de GPEC »

Un sixième et dernier chapitre statue sur un ensemble de dispositions légales liées à l'accord lui-même (durée, date d'entrée en vigueur, conditions de révision et lieu de dépôt).

### Un engagement d'information sur la stratégie du groupe

Le **chapitre I** indique que « *les grands axes stratégiques et leur politique de mise en œuvre* » seront présentés aux IRP et définit les structures concernés (Comité de groupe, CCE, CE), l'ordre de leur consultation et les modalités de la consultations (envoi préalable de documents, organisation de réunions préparatoires, table des matières type (cf. encadré) du document transmis, allocation d'un budget aux organisations syndicales pour se faire assister dans l'examen du document, modalité de recueil de l'avis et établissement de Comptes-rendus). La première fois, le point inscrit à l'ordre du jour s'intitulera « *information et consultation (...) sur la stratégie à trois ans et ses impacts sur l'emploi et les salaires* » ; les années suivantes les éventuelles adaptations seront présentées, dans le cadre du rapport annuel d'ensemble pour ce qui concerne les CE et CCE.

Cette information repose sur une approche quantitative des prévisions en termes d'emploi, en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Le document d'information sera structuré en deux parties distinctes afin de donner une vision claire tant sur le plan qualitatif que quantitatif :	
<p><u>1<sup>ère</sup> partie</u></p> <p>Environnement économique notamment : évolution des modes de consommation, des parités, des produits et marchés émergents etc. ; Grands axes stratégiques de développement à trois ans du groupe Électromen : ils seront présentés par Activités et par Continents, en incluant les orientations industrielles et la politique de sourcing ; Politiques mises en œuvre (notamment en matière de produits, d'activités commerciales, industrielles et R&amp;D etc.), détaillées par activités, par sociétés et par établissements</p>	<p><u>2<sup>ème</sup> partie</u></p> <p>Analyse des éléments qui influenceront ou risquent d'influencer certains métiers. Cette analyse doit permettre de d'identifier les tendances d'évolutions des besoins découlant des axes stratégiques du groupe en distinguant : les métiers et emplois émergents ; les métiers et emplois en évolution ; les métiers et emplois fragilisés</p> <p>Cette seconde partie intégrera les informations quantitatives suivantes par sociétés et établissements : répartition MOD/MOI, structure de la MOI par métiers : R&amp;D, Logistique, Commercial, Marketing, etc. ; structure des effectifs par sexe et catégories socioprofessionnelles ; Pyramides des âges ; départs naturels prévisionnels à trois ans ; volume des emplois intérimaires par métiers et par site en ETP ; point sur l'apprentissage et l'emploi des jeunes</p> <p>Perspectives en matière d'évolution de l'emploi pour chacun des établissements français du Groupe avec une mise en évidence des emplois et/ou établissements fragilisés</p>

Source : Groupe Électromen, accord de Groupe

## La mise en place des organes de la GPEC

Le **chapitre II** décrit les organes en charge de la définition et de la mise en œuvre de la GPEC. L'observatoire des métiers, composé de « 5 représentants titulaires pour chacune des organisations syndicales représentatives au sein de groupe, désignés par leur fédération parmi les délégués syndicaux des sociétés du groupe en France » et de « 5 représentants du groupe » doit se réunir une fois par an. C'est une instance « d'observation, de réflexion prospective, d'information et de suivi de l'emploi et des métiers au sein du groupe en France » qui est aussi en charge du « suivi global de l'accord ». Il est en lien avec les « commissions formations et GPEC » mises en place dans chacune des sociétés du groupe, lesquelles sont constituées à partir des commissions formations du Comité d'Entreprise lorsqu'il existe, et les Commissions *ad hoc* constituées de représentants des organisations syndicales et du CCE lorsque la société est dotée d'un CCE. Ces « Commissions formation et GPEC » « voient leur rôle étendu aux domaines des métiers et de l'emploi ». Sauf circonstances exceptionnelles, ces commissions se réunissent sur convocations de la direction une fois par an. Enfin, une formation des membres de ces commissions est prévue « afin de leur apporter les éléments de réflexion nécessaires au bon exercice de leurs missions ».

En complément des dispositifs légaux d'information et de consultation, l'Observatoire des métiers et des emplois du Groupe doit être informé des évolutions des métiers autour d'une analyse des familles professionnelles, des métiers et des emplois à horizon de 3 ans au regard de l'évolution des marchés et des technologies, des pyramides des âges, de la stratégie du Groupe. Cette prospective doit déboucher sur des orientations du groupe, notamment en matière de formation. Elle est supposée intégrer la connaissance des évolutions, et l'identification des parcours professionnels et de formation adaptés. Des plans d'action collectifs sont envisagés pour chaque famille professionnelle.

L'accord pose un lien entre GPEC et GRH. La courte introduction du **chapitre III** précise que pour « accompagner son développement le groupe ELECTROMEN met en place des dispositifs de gestion des ressources humaines (...) et pour encourager les salariés à gérer activement leurs parcours professionnels [il] encourage le recours aux dispositifs légaux de droit individuel et de congé individuel de formation (D.I.F et C.I.F) », puis conclue : « Ces éléments constituent en soit une démarche de GPEC ».

Existent par ailleurs les Revues Annuelles des Ressources Humaines qui « permettent de mieux préparer l'évolution de l'organisation et les mobilités internes des managers » par le biais de plans de remplacements et de plans de formation et de perfectionnement.

L'introduction au **chapitre IV** mentionne « la nécessité de compléter les pratiques existantes par la mise en œuvre d'un dispositif spécifique de GPEC », sont les « objectifs consistent à anticiper les évolutions prévisibles de l'emploi et d'identifier les métiers émergents et les compétences associées » mais aussi à « renforcer l'employabilité des salariés à faible niveau de qualification et plus globalement du personnel identifié comme fragile » et à « éviter les mesures de licenciement économique par la mise en œuvre de dispositifs favorisant le reclassement des salariés ». Les moyens mobilisés sont ceux de la formation et d'une « démarche délibérée d'anticipation des problématiques de compétences et d'emploi en complète transparence avec les instances représentatives du personnel ».

Concernant « l'employabilité », le dispositif de GPEC vise deux objectifs. D'abord, il « doit permettre l'acquisition de compétences liées à la mise en œuvre de technologies nouvelles, à l'évolution des métiers et à l'enrichissement des savoir-faire. » Mais il doit aussi permettre aux salariés les moins qualifiés d'acquérir les compétences de base pour accompagner et anticiper

les évolutions du groupe. Enfin, des mesures spécifiques sont prises pour les Séniors, le personnel féminin de production et les handicapés.

Enfin, un comité mobilité se réunit tous les quinze jours pour la gestion de la mobilité des salariés. Il est composé de membres de la Direction des Ressources Humaines Il anime une bourse des emplois par intranet et par voie d'affichage. Le principe est posé « *qu'à compétences égales, par rapport à une candidature externe, la candidature d'un salarié du Groupe est retenue prioritairement* », étant entendu que « *des parcours de formation peuvent être mis en œuvre pour compléter les compétences nécessaires à la tenue du nouveau poste* ». Les Commissions Formation et GPEC reçoivent chaque année un point sur les mobilités traitées dans le cadre du Comité de mobilité.

### **Les outils de la GPEC**

L'Entretien Annuel d'Appréciation (EAA) traite de l'atteinte des objectifs sur l'année passée et la fixation d'objectifs pour l'année à venir, ainsi que des souhaits d'évolution professionnelle. Ils concernent l'ensemble de l'encadrement et sur certains sites (dont Pont-Curé), l'ensemble du personnel. En complément, l'accord met en place, un « *entretien professionnel de développement conduit par le responsable hiérarchique éventuellement assisté d'un représentant de la fonction ressources humaines* » pour que « le salarié » puisse « exprimer ses objectifs de professionnalisation sur son poste de travail ou en lien avec son projet professionnel ».

La DRH du groupe définit chaque année « *les priorités et projets majeur en termes de formation au regard des perspectives de développement de son activité* ». Sur cette base, « *les DRH des sociétés ou des activités construisent des plans de formation sur trois années glissantes visant notamment à : permettre aux salariés le maintien et le développement de leurs compétences au regard de leur formation initiale, intégrer les technologies nouvelles, les nouveaux process de fabrication et d'organisation, renforcer les compétences stratégiques, favoriser l'adaptation des salariés à leur poste de travail, favoriser les formations diplômantes et qualifiantes, développer la polyvalence et la poly-compétence* ». L'accord prévoit en complément, des moyens spécifiques pour la « formation GPEC », à hauteur de 20% du budget formation en ce qui concerne le renforcement de l'employabilité des salariés à faible niveau de qualification. Il prévoit également d'éventuels budgets supplémentaires pour les établissements ou métiers fragilisés, et pour la Validation des Acquis de l'Expérience.

Une attention particulière est portée aux salariés les moins qualifiés. L'accord souhaite « *favoriser les démarches de VAE* » et un dispositif spécifique de « *Reconnaissance Individuelle des Acquis de l'Expérience* » (RIAE) est mis en place, ainsi qu'un « *passerport formation* ». Les emplois de faible niveau de qualification en production étant généralement occupés par des femmes l'accord propose la mise en place de « *deux leviers* » : « *l'accès à des formations techniques* » et une amélioration de l'ergonomie des postes les plus physiques.

Concernant les salariés handicapés ou à restriction médicale, l'accord propose une adaptation des postes de travail intégrés dans les lignes de production et les procédures de licenciement pour inaptitude de salariés de plus de 45 ans font l'objet de mesures d'accompagnement et d'un travail avec l'AGFIPH pour favoriser la reconversion. Il prévoit aussi de former des concepteurs de produits et des techniciens industrialisation pour une prise en compte de cette problématique le plus en amont possible et une validation des produits nouveaux par le médecin de travail. Enfin, la rotation sur les lignes et la polyvalence doivent permettre de prévenir les troubles musculo-squelettiques.

Après un article concernant l'accompagnement et la formation en alternance des jeunes débutant leur carrière dans le groupe, l'accord prévoit « *qu'en cas de difficultés économiques prévisibles ou d'anticipation de problématiques d'emploi identifiées* », des mesures spécifiques pourront être prises pour accompagner « *les initiatives des salariés* » : « *mobilité liée à une adaptation de l'emploi* », incluant le « *congé de mobilité* », « *mesure d'âge* » (pré retraite et rachat d'années) en référence à « *un accord groupe relatif aux préretraites* », signé en juin 2006 dans le cadre « *du plan de réorganisation industriel* », aide au « *départs volontaires* » vers des emplois identifiés, aides aux « *projets personnels* » et à la création d'entreprise.

Enfin le Droit Individuel de Formation (hors temps de travail) est abondé de 10h par année civile, et la mobilité géographique interne liée à l'évolution professionnelle fait l'objet d'un soutien financier actif de l'entreprise, que cette mobilité ait lieu au sein d'une entreprise du groupe ou entre deux entreprises distinctes.

### **Une articulation avec les autres accords et dispositifs.**

#### GPEC et accords seniors

Concernant les seniors, l'accord prévoit une réflexion conjointe sur leur maintien dans l'emploi entre la Direction Générale Industrielle et la Direction des Ressources Humaines du Groupe, l'accès à la formation et la mise en place d'un bilan de mi-carrière à partir de 45 ans.

Deux accords concernant les seniors ont été signés pendant que l'accord de GPEC de 2007 était en cours de réalisation. L'un a été signé en décembre 2009 pour une durée de 3 ans à l'échelle du groupe, l'autre en avril 2009 à l'échelle de l'entreprise. L'accord signé à l'échelle du groupe indique en préambule que l'allongement de la durée de vie au travail pose la question du maintien dans l'emploi des Seniors et fixe un objectif chiffré global : passer de 14% de salariés de plus de 55 ans dans l'effectif global en 2009 à 17% en 2011 et 20% en 2012, ce que la pyramide des âges rend envisageable. Les approches qualitatives de maintien dans l'emploi des plus âgés développées par le groupe s'appliquent pour la société à ceux qui restent en poste ou qui ont moins de 56 ans en 2009. Les dispositions concernant l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles s'appuient sur des dispositifs prévus par l'accord de GPEC de 2007. L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité s'appuient sur un « Plan Santé au Travail » ciblé sur la prévention des Troubles Musculo-Squelettiques. Les modalités de suivi prévoient une commission paritaire qui se réunit une fois par an à l'échelle du groupe dont le rôle est de synthétiser le suivi réalisé avec les partenaires sociaux au niveau des sites et des sociétés.

Dans l'entreprise Électrodom, et en particulier sur les sites de Pont-Curé et de Bourg Saint-Esprit, un accord a été signé en avril 2009, et il semble nuancer cette approche. En effet, si les salariés de plus de 56 ans sont maintenus dans l'effectif, il leur est proposé de bénéficier d'un dispositif dit « *d'aménagement de fin de carrière* » qui leur permet de travailler moins, sur le principe du temps partiel annualisé, tout en maintenant dans partiellement leur rémunération. Le préambule de cet accord expose le contexte de sa signature. L'activité « Soins du linge » fait en effet l'objet d'une réorganisation industrielle qui vise à restaurer sa compétitivité dans un contexte de recul de ses positions sur le segment des fers vapeurs d'entrée de gamme face à la concurrence chinoise. Le choix a été fait de maintenir la production en France, mais dans le cadre de la réorganisation, 95 équivalents temps plein de main d'œuvre directe et indirecte devaient être supprimés. Plutôt que de recourir à un plan de sauvegarde de l'emploi, l'entreprise afficha le choix d'inscrire les mesures sociales qu'implique cette réorganisation dans le cadre de la GPEC.

Le dispositif d'aménagement de fin de carrière prévu par l'accord est fondé sur le volontariat et s'adresse aux salariés ayant plus de 56 ans et ayant suffisamment cotisé aux différents régimes de retraite. La durée annuelle de travail est fixée à 455 heures, soit 62 jours, organisés selon les contraintes de l'entreprise. Le salarié perçoit une rémunération brute mensuelle égale à 65% du 1/12eme de la rémunération brute annuelle de sa dernière activité, dans la limite du plafond de la sécurité sociale, et 50% du 1/12eme de cette rémunération pour la part comprise entre 1 et 2 fois le plafond de la sécurité sociale. Pour les périodes travaillées, le salarié bénéficie d'un complément de rémunération portant sa rémunération à 100% de ce 1/12eme. Il bénéficie des avantages collectifs de l'entreprise, comme les augmentations générales, la participation et l'intéressement, les dispositifs de protection sociale, la médaille du travail, les œuvres sociales et culturelles du Comité d'Etablissement. L'entrée dans le dispositif s'est organisée, après une information des salariés, pendant l'année 2009.

#### GPEC et PSE

Très court (1/2 page) le **chapitre V** indique que si des évolutions imprévisibles exigeaient « *des adaptations de grande ampleur impactant l'emploi* » les groupe serait amener à procéder à « des démarches d'adaptations des effectifs dans le cadre strict des dispositions prévues aux Livre IV et Livre III du code du travail afin d'assurer sa pérennité ». En d'autres termes la mise en œuvre de la GPEC n'exclue pas que puisse être mis en œuvre des procédures de licenciements collectifs.

#### Accord de GPEC 2007 et accord de GEPC 2011

L'accord de GPEC de 2011 s'inscrit dans le prolongement de celui de 2007 et sa structure en est très proche mais des formulations différentes attirent l'attention sur les enseignements que les signataires ont tirés de la mise en œuvre de l'accord de 2007.

Concernant le pilotage de la GPEC, l'accent est mis sur « *l'observation et la réflexion prospective* », changement de titre correspondant à un changement d'orientation et d'organisation des observations aux niveaux local et groupe. Il a été procédé au regroupement de ce qui, dans l'accord de 2007, était présenté comme des pratiques existantes, d'une part, et une innovation, d'autre part. On peut sans doute en déduire que les innovations de 2007 sont en partie « entrées dans les mœurs » en 2011. L'adaptation de l'emploi dans le cadre de la GPEC, va au-delà de l'exposé des limites fait en 2007, et développe ce qui peut être fait dans le cadre de la GPEC pour anticiper les effets des réorganisations, en matière d'aménagement de fin de carrière et d'aide à la mobilité géographique.

Les plus grands changements introduits dans l'accord de 2011 sont les suivants.

L'accord confirme le rythme biennal de présentation de l'information sur la stratégie au comité de groupe, adopté au cours de la période précédente. Au niveau des CE et CCE, les comptes rendus des observatoires des métiers sont intégrés au rapport annuel d'ensemble.

Concernant les organes et les outils de la GPEC, les changements concernent :

1. l'observatoire des métiers et de l'emploi. la modification principale vient de la mise en place d'instances locales au niveau des établissements ou des sociétés, distinctes des Commissions formations. Les fonctions de ces dernières avaient été étendues, par l'accord de 2007, à l'observation de la déclinaison locale des orientations d'un observatoire « principal » au niveau du groupe. Ces « *Observatoires des métiers et de l'emploi* » sont des instances d'observation, de réflexion prospective, d'échange,

d'information et de suivi de l'emploi et des métiers. Leur composition, paritaire, est distinguée de celle de la Commission formation du Comité d'Entreprise.

La commission GPEC Groupe existe toujours, elle est informée sur l'évolution de l'emploi et des compétences, et elle est chargée de s'assurer de la mise en œuvre de l'accord. Elle peut être saisie par les Observatoires locaux en cas de difficulté d'interprétation de cet accord.

2. Le Comité mobilité ne se réunit plus tous les 15 jours mais « *périodiquement* ». Il porte à la connaissance des salariés « *la majeure partie des postes à pourvoir dans le Groupe* ». la Commission GPEC Groupe se voit présenter un bilan des mobilités réalisées au cours de l'année. Il est convenu « *qu'un effort particulier sera fait pour porter à la connaissance des salariés non-cadres la liste des emplois à pourvoir, soit par intranet, soit par voie d'affichage.* » et qu'il faut, pour ce qui concerne la mobilité interne, « *améliorer le processus de communication des postes disponibles au sein des différents sites ou sociétés du Groupe (intranet et affichage)* ». Les précautions de langage (« *majeure partie* ») et l'accent mis sur l'amélioration de l'information et le suivi des mobilités par la Commission GPEC Groupe tendent à laisser penser que les résultats atteints en termes de mobilité sur la période précédente apparaissent insuffisants aux organisations syndicales, ce que confirme la CGT. L'aide à la mobilité interne est bien moins détaillée que dans l'accord de 2007, il est ici fait mention d'une autre source documentaire appartenant aux procédures RH du groupe. Apparaît en revanche l'aide à la mobilité externe, définie selon les termes de l'accord national métallurgie du 17 mai 2010. En application de cet accord, l'aide à la mobilité externe prend la forme d'une suspension du contrat de travail et d'une signature d'un avenant au contrat de travail qui précise l'objet, la durée et la date d'effet de la période de mobilité. A l'issue de cette période de mobilité, le salarié peut retrouver son emploi précédent ou son équivalent.
3. Les actions de formation destinées à développer l'employabilité des salariés des premiers niveaux de qualification sont présentées comme un des éléments des « *principes de gestion de l'emploi et des compétences* » existants et leur contenu est détaillé. Un module DECLIC vise à la réappropriation des fondamentaux dans les matières de base et un module CFG-B2i vise à la maîtrise des fondamentaux sanctionnée par un Certificat de Formation Générale, diplôme de l'Education Nationale, ainsi qu'à l'acquisition d'un Brevet informatique délivré par l'Education Nationale. Aux dispositions prévues en 2007 est ajoutée la mention d'un accompagnement par les DRH dans le montage de dossier de la VAE, la possibilité d'un aménagement du travail et un engagement supplémentaire : « *la formation et les acquis de l'expérience doivent permettre une évolution professionnelle qui s'accompagne d'un changement de qualification et d'une progression de la rémunération* ».
4. Ont disparu de la liste le bilan professionnel et le passeport formation, ainsi que la mise en place de Certificats de Qualification Professionnelle et pour le DIF, la mention de l'abondement de 10h de droit individuel supplémentaire par an pour certaines actions jugées prioritaires.
5. Concernant les problématiques d'emploi spécifiques, l'emploi des jeunes et doté d'un objectif de doublement, d'ici fin 2012, du nombre de contrats d'alternance (70 ont été conclus en 2010). Outre les efforts du siège pour recruter des stagiaires et des salariés issus des Grandes Ecoles et de l'Université, il est prévu que l'intégration de jeunes

moins qualifiés ou sans certification sera réalisée dans le cadre de recrutements au sein des établissements industriels.

6. La question de l'égalité professionnelle hommes-femmes est plus développée et pointe les limites des actions jusqu'alors mises en œuvre. Si, dans certains métiers, l'accès et l'évolution des femmes ne posent aucune difficulté en raison de la féminisation de ces filières – par exemple dans le marketing ou le commerce, dans les filières d'éducation techniques les femmes restent minoritaires, et ce, à tous les niveaux de formation. Il pointe que cette situation est en partie (souligné par nous) à l'origine de la quasi-absence de managers femmes dans les usines. Il continue en précisant que l'accord de 2007 envisageait la possibilité d'accès des femmes à des métiers traditionnellement tenus par des hommes. Il déplore que peu d'actions aient été formalisées, à l'exception des actions de formation « Conductrices Equipements Automatisés » devant déboucher sur l'obtention d'un CQPM.

Au niveau du lien GPEC / PSE, le chapitre V s'intitule « Adaptation de l'emploi dans le cadre de la GPEC ». Le préambule du chapitre précise que l'accord de GPEC « *se doit d'intégrer des dispositions visant à préserver l'emploi des salariés en cas de difficultés économiques ou de nécessité d'adaptation survenant dans l'un des sites du Groupe.* » A cet effet, il est précisé que le Groupe a mis en place des mesures de mobilité entre sites du Groupe et d'aménagement de fin de carrière. Comme en 2007, les limites d'un dispositif de GPEC sont rappelées au regard d'éventuels Plans de sauvegarde de l'emploi.

### **3. La GPEC à l'épreuve des perceptions des salariés et des managers**

#### **3.1. Le point de vue des négociateurs de l'accord**

Pour la DRH, l'accord de 2007 a été l'occasion de mettre des actions existantes ou prévues en forme, de leur donner du sens. Aujourd'hui, on peut dire que cet accord est structurant, dans la mesure où une partie significative des actions RH se coordonnent autour de lui.

Les délégués syndicaux se rejoignent sur le fait que pour la Direction, c'est un moyen d'afficher une bonne qualité de dialogue social, et ils sont convaincus que la Direction est « *obligée par la loi* » de signer un accord. Ils trouvent dans l'accord l'affirmation d'une ligne directrice de la politique de gestion des ressources humaines menée dans le groupe et l'assurance d'une relative homogénéité des pratiques d'une entreprise du groupe à l'autre, d'un établissement à l'autre. Pour l'accord de 2011, le fait que les actions locales soient consolidées au niveau du groupe dans un observatoire est pour eux un moyen de faire pression localement pour que les actions soient effectivement mises en œuvre.

##### **3.1.1. Les origines de l'accord et le dialogue social**

Au niveau du dialogue social, la période 2007-2011 a été une période d'instauration d'une relative transparence sur la stratégie de l'entreprise et son influence en terme d'emploi. L'accord mentionne par ailleurs que la GPEC n'est pas exclusive d'éventuels PSE. Le dialogue en amont a été instauré malgré une peur des salariés et des organisations syndicales de voir des sites français fermés et une tendance de ces acteurs à se recroqueviller sur leurs peurs. En effet, sur la période 2004-2006, des délocalisations ont eu lieu dans le groupe. Selon la DRH, au moment de la négociation de l'accord, les organisations syndicales souhaitaient évoquer les questions de développement de compétences, d'emploi, d'évolution des métiers, d'évolutions de carrière, de formation. La DRH affirme qu'elle souhaitait instaurer un dialogue pacifié sur la

stratégie du Groupe et ses conséquences en termes d'emploi. Les organisations syndicales indiquent que c'était une de leurs demandes fortes.

Plus précisément, les délégués syndicaux confirment que la période de 2007 était une période tendue dans l'entreprise : le groupe a fermé, en 2006, un site opérant dans une autre activité et, au même moment, racheté à 51% une entreprise chinoise de production. Une organisation syndicale a dénoncé le PSE en mentionnant le fait qu'il n'y avait pas eu d'anticipation pour cette fermeture de site. La négociation a été longue (une dizaine rencontres), et elle n'a pas signé l'accord en raison de son sentiment que la Direction ne souhaitait pas partager l'information sur la stratégie et ses conséquences en matière d'emploi. Elle souhaitait également plus d'engagements de la Direction concernant les emplois à faible niveau de qualification.

Pendant la période 2007-2011, l'observatoire des métiers prévu au niveau du Groupe n'a pas fonctionné – les organisations syndicales mentionnent qu'il ne s'est jamais réuni et la DRH reconnaît qu'il a peu fonctionné. Une information sur la stratégie, parcellaire selon les syndicats, a été amorcée lors des réunions de CE et de CCE.

Au niveau du Groupe, le DRH mentionne que la GPEC instaurée en 2007 a été l'occasion d'organiser des restructurations « à froid ». Les délégués syndicaux mentionnent cependant que la période était une période d'inquiétude, avivée par exemple par un questionnaire adressé aux salariés leur demandant s'ils avaient des souhaits d'évolution en interne et en externe de l'entreprise. Une organisation syndicale est particulièrement circonspecte quant aux mesures d'accompagnement à la mobilité externe – qui peuvent cacher des licenciements, alors qu'une autre organisation syndicale mentionne comme un point positif de l'accord de 2011 le fait que les salariés ont la possibilité de faire une période d'essai dans une autre entreprise et de revenir ensuite chez Électrodom si celle-ci n'a pas été concluante.

Au niveau de l'entreprise Électrodom, un plan d'Aménagement de Fin de Carrière de 2009 est issu d'une négociation forte entre la direction générale de l'entreprise et la DRH du site. Suite aux difficultés mentionnées dans l'accord – la concurrence chinoise était de plus en plus vive sur les fers d'entrée de gamme, la décision initiale était de délocaliser l'activité en Chine. La DRH a fait valoir en comité de direction que cette délocalisation ferait perdre des synergies avec les autres lignes de production, induirait une augmentation des coûts fixes, et que l'une après l'autre, ce seraient alors l'ensemble des lignes de production qui seraient délocalisées. Le choix a alors été fait de garder l'ensemble de la production sur les sites français, et de la réorganiser pour faire baisser les coûts de production. C'était selon les délégués syndicaux la moins mauvaise des solutions, même si elle s'est traduite par une baisse de revenus pour les salariés concernés.

L'accord de 2011 a été négocié plus rapidement et plus sereinement que celui de 2007. Il a été signé par l'ensemble des syndicats représentatifs. Il décentralise l'observatoire des métiers au niveau des entreprises et des établissements, avec une consolidation prévue au niveau du groupe. Les instances locales seront mieux informées, elles pourront faire le suivi des réalisations. Selon le DRH du groupe, elles seront en charge de réaliser des cartographies de métiers et d'emploi, et effectivement, une première réunion sur le site de Électrodom en 2011 a été l'occasion pour la DRH de partager une information sur les perspectives à 3 ans en matière d'emploi – évolutions des métiers, métiers émergents, métiers sensibles principalement. Ce partage d'information a été facilité, selon les syndicats, par le fait que la stratégie du Groupe s'appuie moins sur le développement de la sous-traitance et les délocalisations, et qu'il n'y a plus d'inquiétudes sur d'éventuelles fermetures de sites ou de lignes de production, même si tous les départs « naturels » ne sont pas remplacés.

Pour les organisations syndicales, l'observatoire « local » instauré par l'accord de 2011 et le fait qu'il soit relayé au niveau du Groupe est une occasion de suivre les politiques RH mises en place et d'assurer leur rôle de veille et d'information sur ce qui se passe effectivement dans les services. Une instance locale est mieux à même de traiter l'information de terrain et de réagir au plus près des métiers. Le DRH de Électrodom mentionne cependant que cette instance n'est pas une instance de codécision sur le site, la Direction et la DRH gardent la main sur le pilotage de l'accord.

Pour la Direction, le lien entre mesures de gestion des ressources humaines et organisation du travail peut encore être travaillé, et l'entreprise réfléchit à l'opportunité de réorganiser sa production en unités autonomes de production, qui regrouperaient autour d'une même entité les équipes de recherche et développement, de qualité et de production concernant un même produit. Le délégué CFE-CGC mentionne lui que l'automatisation des chaînes de production fait évoluer les effectifs et les métiers et que c'est une donnée de contexte importante pour la GPEC. Il voit d'un bon œil le fait que la DRH accompagne ces évolutions, par ce que pour les encadrants, « *le pire, c'est d'avoir des gens dont on ne sait pas quoi faire* ». Cette question ne se pose cependant pas de façon aiguë en raison d'un grand nombre d'intérimaires et du plan d'aménagement de fin de carrière signé en 2009.

### **3.1.2. Le contenu de l'accord de 2007 et sa mise en œuvre**

Au plan des mesures mises en œuvre, les accords de 2007 et de 2011 se ressemblent, mais entre les deux, beaucoup d'actions ont été menées sur les sites. Le foisonnement de plans d'actions issus de ces accords peut amener à une action désordonnée, et pour éviter cela, l'important est que l'entreprise inscrive ses actions dans le temps. Au niveau de l'entreprise Électrodom, le DRH avance que la période a été un moment de sensibilisation de la hiérarchie aux problématiques traitées par l'accord. Cette sensibilisation est forte, et elle est menée en conduisant les actions RH de façon collégiale avec la haute hiérarchie de l'usine, ce qui présente l'intérêt de les mobiliser, au risque parfois que la DRH revisite ses propositions en fonctions des souhaits des dirigeants.

Des actions, comme la **formation des salariés de plus bas niveaux de qualification aux fondamentaux** ont été déployées. Ces actions sont modularisées : Declic permet une réappropriation des fondamentaux, le certificat CFG B21 va plus loin dans les acquisitions. Des actions de VAE ont également été déployées. L'entreprise, via le management, a fait le nécessaire pour que des volontaires s'inscrivent dans ces formations : information de la hiérarchie sur la façon de présenter les actions de formation, mobilisation des organisations syndicales sur la communication, et surtout formation sur le temps de travail et associée à une gratification financière. La volonté de l'entreprise est de s'inquiéter de l'employabilité des salariés avant qu'une réorganisation se profile. Au niveau local, le DRH mentionne que « *Ca ferait mal au ventre d'avoir des salariés dont vous ne vous êtes pas préoccupé de l'employabilité et qui se retrouvent sur le carreau* ». Notamment, la maîtrise de l'écrit peut être déterminante dans le cadre de changements technologiques.

Des actions de validation des acquis professionnels et de formations qualifiantes, dont une formation de conductrice de ligne, ont également été réalisées.

Pour une organisation syndicale, les formations aux savoirs de base ont été suivies par les salariés en raison d'une prime qui leur était proposée quand ils suivaient cette formation, mais le syndicat regrette que ces formations n'aient pas été suivies d'évolutions de carrière « *La Direction s'est mise à former, former, former, mais trois ans après, il n'y a pas eu d'évolution,*

*les salariées sont toujours sur le même poste* » (Délégué CGT). L'accord de 2011 mentionne que les VAE et formations qualifiantes déboucheront sur des progressions salariales.

L'accord de 2007 a également été l'occasion d'affirmer une volonté concernant des actions sur lesquelles l'entreprise voulait s'engager, comme **les entretiens de développement professionnel, distincts des entretiens annuels d'appréciation**. Ces entretiens sont supposés s'inscrire dans une projection à moyen terme concernant le parcours du salarié. Pour cette action en particulier, les choses ont été lancées, comme la formation des managers sur la méthodologie d'entretiens, même si le taux de réalisation, autour de 40%, reste insuffisant. Au niveau qualitatif, quand ces entretiens sont menés, ils sont parfois en-deçà des attentes de l'entreprise en termes de projection à moyen terme. Une organisation syndicale mentionne qu'ils ne sont pas toujours menés, et une autre renchérit sur le fait que quand ils le sont, ils le sont parfois mal, du fait d'une méconnaissance du dispositif de la part des managers – qui font entrer des considérations personnelles dans leurs évaluations - comme de celle des salariés – qui ne savent par exemple pas comment obtenir les informations sur ce qui a été écrit sur eux dans le document de restitution à la DRH.

Pour la DRH, ces entretiens se résument parfois à une lecture des dispositifs RH proposés dans ce cadre, comme les bilans professionnels, les formations diplômantes et la VAE. Les salariés se positionnent bien sur ces dispositifs, mais une seconde difficulté apparaît au niveau de la mise en œuvre des actions qui découlent de ces entretiens : elle peut parfois poser un problème budgétaire, notamment parce que les OPCA ont réduit leur soutien. Par exemple, 20 demandes de bilans professionnels sont en attente de financement. La communication autour du DIF a également été réduite parce que l'OPCA le prend moins en charge. L'effort de formation reste cependant très conséquent, autour de 5 ou 6% de la masse salariale dans les années ordinaire. Quand, exceptionnellement, le budget a été gelé, l'accent a été mis sur les formations prévues dans l'accord de GPEC à destination des plus bas niveaux de qualification, au détriment des formations au management par exemple.

**Ces entretiens suscitent des envies d'évolution de la part des salariés, en mobilité interne comme externe.** Les mobilités intersites, qui impliquent une mobilité géographique restent rares, et le DRH Groupe attribue cette rareté au peu d'appétence des salariés.

Au niveau du Groupe, la période a permis de faire accepter que ces mobilités ne soient pas exclusivement internes, mais puissent aussi s'envisager à l'externe. L'accord de 2011 le mentionne, et les organisations syndicales l'ont accepté, malgré les réserves dont une organisation syndicale nous a fait part, ce qui n'aurait pas nécessairement été le cas en 2007. Au niveau du Groupe, le DRH souligne qu' « *on a changé de paradigme* » et que les salariés peuvent maintenant envisager de continuer leur carrière en-dehors du Groupe. Le succès des mesures d'accompagnement à la création d'activité le montre.

Les volontés de mobilité ascendante en interne restent un véritable sujet, et, pour les femmes ouvrières de production, se heurtent à des obstacles, dont la culture de la hiérarchie et des directeurs de l'usine. Une ouvrière qui pouvait faire la démonstration de ses capacités de direction a postulé sur un poste de chef d'équipe. Sa candidature s'est heurtée aux réticences de la direction de l'usine. Le DRH a alors eu recours à un stratagème, en félicitant publiquement le décideur d'avoir choisi cette candidate alors qu'il n'avait pas encore pris sa décision. Un délégué syndical affirme au contraire que ce type de promotion a toujours eu lieu, et que cette question n'est pas prégnante, ce qui tendrait à indiquer que les cadres ne partagent pas le point de vue de la DRH – et des autres syndicats – selon lequel cette question est importante. Pour une organisation syndicale, si les femmes de la production ne sont pas reconnues et n'accèdent pas à des parcours qualifiants, elles seront toujours fragilisées.

Certaines n'ont pas bougé de coefficient depuis 20 ans. L'environnement, c'est les femmes à la production, et les hommes dans le technique, qui mettent les mains dans le cambouis.

A une question sur une formation de conductrice de lignes mentionnée par la DRH, une déléguée syndicale indique que cela a concerné 10 femmes. C'est une action intéressante, qui s'inscrit dans la ligne de la formation tout au long de la vie des salariés, le fait qu'il y ait des passerelles d'un métier à un autre. Cette formation est d'autant plus pertinente que les lignes vont tourner avec de nouveaux automates. L'enjeu est de permettre à des femmes d'accéder à des coefficients plus élevés et d'évoluer dans les métiers de la technique.

Un autre délégué syndical mentionne que des VAE ont permis à des techniciens d'accéder à des responsabilités plus importantes.

### **3.2. Les perceptions des managers**

L'accord de GPEC 2011 a été présenté aux managers au moment des entretiens, la présentation aux salariés doit intervenir prochainement. Une réunion a cependant déjà eu lieu sur les démarches de VAE et de formation professionnelle. Les managers confirment que « des gens s'inscrivent ». Cette GPEC concerne les salariés permanents de l'entreprise, même si le nombre d'intérimaires peut être important en raison d'une forte saisonnalité de l'activité – le DRH et les organisations syndicales confirmant cette information.

La stratégie de l'entreprise est présentée à l'ensemble des salariés tous les ans mais cette présentation ne semble pas les convaincre. Cette « *Grand messe* » n'aurait d'ailleurs pas eu lieu l'année passée. Le lien avec la GPEC n'apparaît pas clairement aux managers.

Concernant les entretiens, l'entretien annuel d'appréciation (EAA) avait lieu avant la mise en place de la GPEC. La nouveauté est l'entretien de développement professionnel (EDP), qui vient en plus, mais qui est souvent mené à la suite de l'EAA. L'EAA dure de 45 minutes à 1 heure 15, l'EDP moins de 20 minutes, dans la mesure où le cadre a été posé par la DRH et où les gens « savent ce qu'ils veulent ». Pour les managers eux-mêmes, l'entretien d'appréciation dure plus de deux heures, l'entretien de développement professionnel environ 10 minutes.

Les managers ont intégré que le dispositif de GPEC s'adressait en particulier aux salariés des premiers niveaux de qualification. Ils ont cependant eux-mêmes bénéficié de formations et de VAE, ou envisagent une formation ou une VAE, dans le cadre de la GPEC ou en-dehors. L'un a fait une VAE qui lui a permis de devenir chef d'équipe, l'autre a demandé une formation à l'anglais dans le cadre du DIF. Un troisième envisage de valider une licence par la VAE. Un quatrième a engagé une démarche en vue de l'obtention d'un CQPM, ce qui le mobilise un jour par semaine pendant un an avec l'aide de deux coaches. Ces différentes démarches ne débouchent pas forcément sur une progression dans l'entreprise, et elles nécessitent un fort investissement personnel, y compris hors du temps de travail. Les cadres mentionnent explicitement qu'ils le font pour « *couvrir leurs arrières* » en cas de restructuration chez Électrodom

Les salariés en invalidité suivent des formations de reconversion, et une réunion d'information a eu lieu sur les troubles musculo-squelettiques. Mais les formations gestes et postures sont réservées aux manutentionnaires.

Avant l'accord de GPEC de 2007, l'offre de formation était pauvre. Depuis, la formation à destination des ouvrières de production est déclinée en Déclic et CFG-B2I d'une part et en VAE d'autre part. Les managers, relais d'information sur l'accès à ces formations, ont été priés de

ne pas mentionner explicitement les questions d'illettrisme. L'effet pervers est que certaines personnes se sont inscrites à la formation Déclic alors qu'elles avaient un niveau de formation général supérieur aux pré-requis de cette formation. Les résultats sont différents d'un individu à l'autre. Pour certains salariés, cette formation est un moteur, par exemple l'occasion de prendre de l'assurance dans son expression écrite et orale, pour d'autres, c'est un verrou « *pour dire j'ai au moins le minimum* ». Le délégué CFE-CGC mentionne que les cadres sont favorables à ces formations qui remotivent et remobilisent les salariés.

Selon les cadres, pour d'autres salariés, la motivation principale est la prime attribuée. Cette prime est perçue comme ayant des « effets pervers » dans la mesure où certains salariés en font leur motivation principale pour suivre la formation – et plus les salariés qui suivent la formation sont nombreux, plus la production est désorganisée... Il n'en reste pas moins que certains salariés font cette formation alors que d'eux-mêmes, ils n'auraient jamais pris cette initiative. D'autres sont réfractaires à ces formations : plus de la moitié du personnel « *n'a pas envie de changer* », notamment chez les plus de 50 ans qui considèrent qu'ils n'ont pas de perspectives.

On remarque une relative contradiction entre le fait que les salariés qui se considèrent sans perspectives ne s'inscrivent pas aux formations, et le fait que la motivation principale de ceux qui y vont serait la prime. Pourquoi un salarié de plus de 50 ans ne serait-il pas motivé par la prime ? On peut alors inférer que les salariés s'affichent motivés par la prime pour ne pas déclarer publiquement le besoin, ou l'envie, qu'ils ont de suivre cette formation.

### **3.3. Les perceptions des ouvrières et des autres salariés**

L'information sur la stratégie est perçue comme « une grand messe une fois par an ». Par contre l'effort de formation et les sollicitations de l'entreprise pour s'engager dans des formations sont massivement perçus. Les formations en elles-mêmes posent plusieurs types de problèmes. Le sentiment existe des formations longues qui ne sont pas suivies d'effet sur la carrière, le salaire ou même le poste. Or « *si vous faites une formation c'est pour évoluer* ». D'autant que la formation en elle-même représente un sacrifice. Même si elle est organisée sur le temps de travail, « *il faut réviser* » et « *c'est compliqué* » au sens de stressant. Le reproche est formulé par la plupart des participants et participantes au groupe interviewé. Pour autant il se joue beaucoup d'autres choses dans la formation. D'une part le travail est jugé « *abrutissant* » : « *on est des vrais robots* », « *il y a le carré rouge, le carré vert, il faut mettre dans le carré vert, si ça ne marche t'appelle* ». Dans ces conditions, « *ça fait du bien de retourner à l'école* », d'apprendre, de réfléchir. Par ailleurs, les participantes disent sortir renforcées de leur passage en formation : « *moi je suis fier de ce que j'ai fait* ». Enfin, le B2i permet aussi d'utiliser les connaissances acquises dans le cadre privé, associatif ou familial.

La formation DECLIC est perçue pour ce qu'elle est « *c'est une mise à niveau quand tu ne sais pas lire correctement* ». Mais les relations avec les autres formations proposées ne sont pas claires : faut-il passer la VAE pour pouvoir faire le B2i. Le DIF se fait hors temps de travail sauf s'il « *y a un besoin* ». Du même coup « *quand on se lève à 4h du matin et qu'après le boulot il faut rester encore pour faire deux heures de formation, on est fatiguées* ».

L'idée d'une formation permettant d'aller travailler ailleurs se heurte à la perception d'une absence de possibilité de le faire : « *à l'époque actuelle, quand tu as un boulot tu le garde, tu vas pas voir ailleurs* ». C'est par ailleurs risqué « *faut que ça marche ailleurs* » et « *on n'est pas trop mal à Électrodom* » et, dehors, « *il n'y a pas de CDI* ». Les motivations pour aller en formation sont finalement de « *sortir de la production* », « *savoir faire son travail* », se prouver

« *qu'on est capable de le faire* » et « *s'en servir pour soi, dans sa vie* » par exemple lorsque l'on est trésorière d'une association.

Les ouvrières comme les salariés qui travaillent dans les autres services que la production n'ont pas entendu parler de la GPEC. L'accord a bien été présenté dans le journal interne, mais comme ils ne se sentaient pas concernés, les salariés l'ont lu « *un peu en diagonale* ». L'intranet de l'entreprise est une innovation qui leur permet surtout de se mettre au courant des mouvements de personnel dans la haute hiérarchie de l'entreprise. Pour les autres informations, l'information existe « *mais il faut aller la chercher* ».

L'information sur la stratégie de l'entreprise leur semble faible, voire inexistante, et les conséquences en matière d'emploi sont « *taboues* ». La présentation formelle sous un chapiteau était « *un peu grand messe* », et elle ne se fait plus depuis 2 ans. Une réunion de service a lieu tous les trimestres pour « *présenter les chiffres* », mais l'avenir est peu évoqué. Les évolutions des métiers et de l'emploi ne font pas non plus l'objet d'une information. Ponctuellement, une réunion a eu lieu pendant l'été pour présenter les projets d'agrandissement du site de production, et les évolutions industrielles et technologiques. Les organisations syndicales ne font pas une information convaincante non plus.

Concernant la mobilité interne, un consensus se dégage pour avancer que les décisions de recrutement se prennent avant que les postes ne soient affichés. De plus, peu mobiles géographiquement, les salariés ne consultent pas les offres des autres sites. La priorité affichée par l'accord de GPEC aux recrutements internes est globalement respectée, mais « *ça dépend des services et des périodes* ».

Les salariés se plaignent majoritairement d'un accès relativement difficile à la formation. L'un d'entre eux a recouru au DIF hors temps de travail pour une formation qui lui avait été refusée dans le cadre du plan de formation. Les démarches sont peu facilitées, les salariés doivent rechercher l'organisme de formation qui leur convient, puis prendre en charge leur propre dossier.

Ils ne bénéficient pas d'entretiens de développement professionnel – pour mémoire, le taux de réalisation est de 40%, et ils considèrent que cet entretien s'adresse d'abord aux ouvrières de production. L'information sur les possibilités de VAE ou de formation est jugée maigre. La responsable de la formation, qui gère les dispositifs, confirme que les actions de VAE collective et de formation principalement pilotées s'adressent d'abord aux ouvrières de production.

L'un d'entre eux commence toutefois une formation diplômante en master 2 l'année suivante. Sa demande de fongecif a été reportée une fois, puis acceptée.

La prévention des troubles musculo-squelettiques ne les concerne pas directement, ou alors en tant que concepteurs de produits. Ils font appel à l'ergonome pour rendre cette conception de produits plus ergonomique lors de la fabrication. Là encore, la politique de l'entreprise est centrée sur les ouvrières de production.

Peu de femmes travaillent dans les services fonctionnels, sauf au service de gestion des ressources humaines et dans les services administratifs. Un des salariés mentionne que des CV féminins sont reçus, mais qu'ils sont rejetés. Un exemple de femme en situation de responsabilité est cependant donné – et peut être interprété comme le signe d'une amorce d'évolution en la matière.

Le Plan d'Aménagement de Fin de carrière a été apprécié des salariés ; ceux qui pouvaient en bénéficier l'ont fait. Ces gens-là reviennent travailler 3 mois par an. Les salariés un peu plus

jeunes espèrent une reconduite du dispositif. Des entretiens de milieu de carrière (à partir de 45 ans) ont eu lieu, mais ils sont trop récents pour que des actions concrètes aient été mises en place, à l'exception d'une personne qui se forme pour changer d'emploi.

## 4. Éléments d'analyse et synthèse du cas

### Les origines de l'accord

Le DRH du Groupe présente la genèse de l'accord de 2007 comme issue d'une volonté des syndicats de traiter des questions d'emploi, de compétences et de carrière et de sa volonté à lui d'instaurer une communication sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences en terme d'emploi. Les organisations syndicales insistent sur l'importance qu'elles accordent à l'observatoire des métiers, qui n'a pas été mis en œuvre avant 2011. De l'avis de la DRH et de la CGT, la question de la mobilité interne reste entière.

Concernant la stratégie de l'entreprise, l'accord, et le DRH, rappellent un contexte incertain voire menaçant, en raison notamment de la concurrence chinoise. Cette concurrence s'est particulièrement manifestée au cours de la vie de l'accord sur les fers à repasser d'entrée de gamme, ce qui a donné lieu à une réponse particulière – un plan d'aménagement de fin de carrière propre à l'entreprise Électrodom. Si l'option stratégique délocalisation et plan de sauvegarde de l'emploi n'a pas été choisie par la direction du groupe, ces solutions restent envisageables à un moment à l'autre de la vie de l'entreprise. Aussi, pour la DRH, l'accord est un moyen de « *renforcer l'employabilité des salariés à faible niveau de qualification* », pour anticiper sur une mobilité externe ou sur une évolution des technologies ou des façons de travailler en interne. Cette double approche trouve sa raison d'être dans des réorganisations internes envisagées (mise en place d'unités autonomes de production), mais aussi, selon le DRH du Groupe dans un « *changement de paradigme* » effectué en 2011, où les salariés seraient maintenant en mesure d'envisager de continuer leur carrière en-dehors du Groupe.

Cette approche est partagée par les managers qui font de la formation et de la VAE « *pour couvrir leurs arrières* », elle a été acceptée par les organisations syndicales qui ont signé l'accord de 2011, mais elle semble peu partagée par les ouvrières de production, qui ne sont pas particulièrement inquiètes de l'avenir de leur usine. Elles préfèrent garder l'emploi qu'elles ont plutôt que de se risquer sur un marché du travail où les contrats précaires sont, selon elles, la règle, d'autant qu'elles ont une vie sociale satisfaisante chez Électrodom. La CGT insiste sur le fait que ces formations souffrent d'une absence de reconnaissance, notamment salariale, lors du retour sur le poste de travail. Elle envisage les questions de mobilité essentiellement en interne à l'entreprise, et affiche sa méfiance vis-à-vis des mobilités externes, qui ne seraient peut-être pas toujours à l'initiative du salarié.

Au-delà des considérations de contexte et d'évolution de paradigme, la DRH de Électrodom considère que l'accord de GPEC a permis de mettre en cohérence des actions pré-existantes. On peut noter que cet accord a en outre la caractéristique d'être centré sur les premiers niveaux de qualification, c'est-à-dire les ouvrières de production. On identifie peut-être là un premier facteur de succès : si les dispositifs et les mesures traités par l'accord sont nombreux, il trouve sa cohérence par le fait qu'il est centré sur la problématique d'une population donnée.

Au niveau de l'entreprise Électrodom, l'accord d'aménagement de fin de carrière trouve son origine dans une actualité qui a été brûlante. Alors que la concurrence chinoise obligeait à repenser l'activité des fers à repasser d'entrée de gamme, cet accord a permis une

réorganisation de l'usine avec diminution des ETP sans PSE. Cet accord d'aménagement de fin de carrière a été attractif pour les salariés.

On remarque également que le nombre d'intérimaires employés à la production est important, notamment en raison d'une forte saisonnalité de l'activité. Ces intérimaires sont exclus des mesures de GPEC, et ils ont pu constituer une variable d'ajustement lors de la réorganisation.

### **Les enseignements généraux du cas**

*L'accord de GPEC s'appuie sur des pratiques préexistantes et en crée de nouvelles*

L'accord de GPEC est présenté par le DRH de Électrodom comme une mise en cohérence des actions, et pourtant un certain nombre de mesures qui y figurent n'existaient pas avant l'accord (formation et VAE des premiers niveaux de qualification, Entretiens professionnels de développement, observatoire des métiers pour n'en citer que quelques-uns). La mise en œuvre de ces dispositifs a été variée. Certains ont été mis en œuvre et ont rencontré un succès réel (formation des premiers niveaux de qualification), d'autres ont été des échecs (observatoire des métiers), d'autres encore sont en cours de mise en œuvre (entretiens professionnels de développement). L'accord de 2011 se construit dans la continuité de 2007 et il prend acte des succès comme des échecs pour rebâtir un nouveau plan d'action. Plus précisément :

1. Au-delà de la qualité du dialogue social qui s'est instaurée au niveau des CE et CCE, l'observatoire des métiers prévu au niveau du Groupe n'a pas fonctionné. Plus généralement, les approches analytiques en matière de cartographie des emplois n'ont pas été mises en place. L'évolution proposée est de décentraliser cet observatoire au niveau des entreprises et des établissements, la connaissance de terrain des organisations syndicales comme de la DRH n'exonérant pas selon les organisations syndicales d'une présentation des perspectives d'avenir.
2. la formation générale des premiers niveaux de qualification, la validation des acquis de leur expérience et leur formation qualifiante ont été faites, et sont des dispositifs appréciés par la DRH, l'encadrement et les salariés concernés, pour des raisons différentes. La CGT regrette qu'elles aient pour la plupart d'entre elles peu d'impact sur les salaires et les carrières. Elles sont posées comme une priorité, y compris au niveau budgétaire, par exemple en cas de baisse des financements de la formation. Elles sont réaffirmées comme une pratique courante en matière de GPEC dans l'accord de 2011 – au contraire du passeport formation, une demande de la CGT qui a été abandonnée, et de l'accent sur le DIF qui a été réduit en raison de difficultés de financement.
3. les entretiens de développement professionnel sont partiellement faits, avec un taux de réalisation avoisinant les 40%. Quand ils sont réalisés, ils sont très courts, de 10 à 20 minutes, pour 1 à 2 heures d'entretien centré sur les performances et les objectifs. L'effective mise en œuvre de ces entretiens est un chantier actuel de la DRH de Électrodom.
4. La question de l'ergonomie et de la prévention des TMS est traitée par l'entreprise, et un ergonome développe des collaborations avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour ce faire.
5. La question de l'égalité hommes-femmes et la question de l'évolution des ouvrières de production se rejoignent, et elles n'ont pas ou peu connu de progrès pendant la période. Les bilans professionnels rencontrent l'adhésion des salariés mais se heurtent à des

difficultés de financement. Les souhaits d'évolution des ouvrières de production se heurtent de plus à la culture managériale, ainsi que le recrutement externe de femmes dans les services fonctionnels et hors production, même en présence de candidatures féminines – sauf dans des fonctions très féminisées comme le marketing ou les ressources humaines. Un « fait d'armes » de la DRH est d'avoir réussi à imposer un recrutement interne parmi les ouvrières de production pour un poste de chef d'équipe vacant.

L'accord de 2011 renforce cet axe de travail en stipulant que « *la formation et les acquis de l'expérience doivent permettre une évolution professionnelle qui s'accompagne d'un changement de qualification et d'une progression de la rémunération.* ».

6. Les accords Seniors sont contradictoires, le contingent peut prendre le pas sur le stratégique. La position de principe de maintenir les seniors dans l'emploi se heurte à une nécessité de réorganisation avec suppression d'emploi. On choisit alors la solution la moins douloureuse, celle de départs anticipés (avec maintien toutefois du statut de salarié).

L'accord a développé les capacités des acteurs.

1. Un accord qui modifie partiellement les relations entre la DRH Groupe et les organisations syndicales. L'accord prévoyait deux actions, les relations aux CE et CCE d'une part, et la mise en place d'observatoires métiers d'autre part. Les relations aux organisations syndicales semblent avoir partiellement évolué suite à la mise en place de l'information au CE au CCE, mais l'acteur « observatoire des métiers » n'a pas émergé.
2. Un accord qui modifie les relations DRH Groupe – DRH locale. L'accord de 2007 et plus encore celui de 2011 comportent nombre d'indicateurs et d'objectifs chiffrés pour la mise en œuvre des différentes actions. Un suivi de ces indicateurs est par ailleurs mis en place au niveau local et au niveau Groupe. Cette approche renforce les possibilités de contrôle de la DRH locale par la DRH Groupe, par le biais d'observatoires paritaires. Elle donne aussi la possibilité aux délégués syndicaux de faire pression sur la DRH locale pour l'effective mise en œuvre de l'accord, en passant par le DRH Groupe.
3. Un accord qui renforce un acteur fort : le cas de la DRH face à la haute hiérarchie de l'usine. Pour la bonne mise en œuvre de cet accord, la DRH est amenée à intervenir sur des processus qui ont une influence sur la production – l'entrée en formation et en VAE des salariées a pour conséquence une désorganisation partielle de la production. Elle est en position de travailler avec la hiérarchie de l'usine sur la mise en place d'entretiens de développement professionnels – et elle s'y emploie. Enfin, elle tente d'avoir une influence sur les recrutements et sur la mobilité interne, pour favoriser les femmes et les ouvrières de production. Ces « ingérences » sont menées dans la concertation, et les mesures mises en place ne sont ni tout à fait celles que la DRH avait initialement prévues, ni sans doute celles que la hiérarchie de l'usine pratiquait au préalable. L'accord de GPEC donne à la DRH locale une légitimité supplémentaire pour mener ces négociations internes. Selon le DRH, cette légitimité supplémentaire n'est effective que dans la mesure où la DRH jouit d'un statut favorable indépendamment de cet accord : elle est présente au Comité de direction du groupe comme de Électrodom et son point de vue y est entendu. Le fait qu'elle ait pu infléchir un projet de délocalisation tend à corroborer cette affirmation. On peut donc avancer que l'accord de GPEC « renforce un acteur fort » dans les négociations internes.
4. Une mise en œuvre de l'accord qui renforce un acteur faible : le cas des ouvrières de production. L'accord de GPEC est centré sur l'employabilité et la progression professionnelle des ouvrières de production. Son texte comme sa mise en œuvre tendent

à renforcer leur position dans l'entreprise. Elles accèdent à des formations qui leur permettent de mieux maîtriser leur expression, elles peuvent faire des bilans professionnels qui leur permettent d'élaborer un projet professionnel personnel, elles jouissent d'une reconnaissance induite par les différents dispositifs – reconnaissance qu'elles revendiquent. Ces éléments ne « renversent » pas la relation entre les ouvrières de production et leur hiérarchie, qui reste en position de pouvoir vis-à-vis d'elles, et sait le rappeler lorsque des décisions de recrutement de chefs d'équipes ou de postes plus qualifiés sont à prendre. Il semble pourtant que les mesures de GPEC fassent émerger la possibilité de prétendre à ces postes – pour l'instant le plus souvent sans succès -, ce qui modifie les relations d'acteurs au sein de l'usine.

Les conditions de réussite de cet accord de GPEC :

**Une réelle volonté de la direction générale et de la DRH de s'intéresser à l'employabilité des moins qualifiés.** Le DRH du groupe peut se permettre d'avancer que la formation générale des plus bas niveaux de qualification est une priorité par rapport aux formations au management. Cette orientation, qui prend les pratiques courantes des entreprises à contre-sens, se traduit dans les faits. 20% du budget formation est réservé aux « actions GPEC » visant les personnels de production. A un moment de crise où le budget formation est gelé, seules ces formations destinées aux plus bas niveaux de qualification sont maintenues.

**L'existence des objectifs chiffrés contribue à la mise en application de l'accord.** L'accord de 2011 renforce encore les moyens de piloter et de suivre la réalisation des actions.

**Les différents acteurs ne font pas les choses pour les mêmes raisons. Des systèmes incitatifs peuvent permettre que les acteurs se mobilisent ou au moins ne fassent pas obstacle.**

\* les salariés vont en formation pour sortir du rythme abrutissant de la chaîne, pour eux même (prouver qu'ils /elles en sont capables) ou améliorer leurs compétence (professionnelle ou extraprofessionnelles). Ils ne sont pas sensibles à la démarche d'anticipation sur d'éventuelles réorganisations, tout au plus pensent-ils qu'il est bon de « rajouter une corde à leur arc ». La formation se fait sur le temps de travail. On peut avancer que s'ils suivent avec succès les formations, l'objectif de la DRH, ancré dans d'autres convictions, est atteint tout de même.

\* Les managers de haut niveau sont d'accord pour le plan d'aménagement de fin de carrière parce que la comptabilité analytique est organisée de sorte à ce que le coût induit ne soit pas reporté sur les indicateurs qui évaluent leur activité.

**Les orientations de moyen et long terme se heurtent parfois à une conjoncture spécifique.** La volonté de maintenir les seniors dans l'emploi, affichée comme une orientation du groupe, a été bousculée par une crise importante sur les fers à repasser d'entrée de gamme. La force du groupe est alors d'avoir fait preuve de souplesse et d'avoir aménagé ses objectifs de long terme pour permettre de surmonter cette crise.

## **Nos interlocuteurs**

Directeur des Ressources Humaines Groupe ELECTROMEN

Directeur RH Électrodom

Responsable RH du site de Pont-Curé

Coordinateurs syndicaux CGT et CFE-CGC

Un groupe de 8 managers de proximité

Un groupe de 8 ouvrières de production

Un groupe de 7 salariés d'autres services

## **Annexe 1: les définitions données par l'accord**

En matière de G.P.E.C, et en l'absence de définition légale, les parties signataires sont convenues de la définition suivante :

A partir de la présentation des axes stratégiques du Groupe, la G.P.E.C consiste à anticiper l'identification des besoins en matière de métiers et d'emploi, tant en termes qualitatifs que quantitatifs.

Elle vise ensuite à donner les moyens aux salariés de gérer leur carrière professionnelle en répondant au besoin d'adaptation de l'entreprise dans le cadre de son développement, de la recherche de compétitivité et des évolutions technologiques, mais aussi en leur permettant de développer leur employabilité.

Par employabilité, les parties entendent l'adaptation permanente du salarié dans l'entreprise, et la nécessité pour chacun d'être en mesure de faire face à d'éventuelles reconversions en maintenant la capacité à exercer un emploi par une mise à jour des compétences clés.

Ainsi, l'analyse de nos métiers, des métiers émergents ou en évolution, le maintien et le développement de l'employabilité du personnel par l'amélioration de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C), et l'adoption d'un dispositif spécifique à destination des salariés fragilisés constituent les priorités des parties signataires.

Toutefois, conscientes de la difficulté de cerner l'ensemble des problématiques du Groupe et les évolutions parfois brutales de la conjoncture et de l'environnement, elles conviennent qu'un dispositif de G.P.E.C ne peut pas toujours répondre aux situations exigeant des adaptations de grande ampleur impactant l'emploi (nécessitant la mise en œuvre d'un Livre IV et Livre III du Code du Travail).



# Cas Equipauto

## 1. L'entreprise

Spécialisée dans la production d'équipement automobile, Equipauto est la seule filiale de production en Europe de l'ouest d'un groupe industriel japonais de production de composants automobiles (CA consolidé, 1,5 milliard de \$ en 2010 ; 3000 salariés au Japon).

Positionnée sur le moyen/haut de gamme, elle met au point et produit des équipements automobiles simples dont la fabrication fait intervenir des activités de moulage plastique (et donc de maintenance des moules) et de montage des éléments pour obtenir le produit final. Durement touchée par la crise de fin 2008, qui a induit à la fois une baisse des marchés anciennement acquis par l'entreprise et un volume de production très inférieur (de 50 à 70%) aux prévisions pour ceux nouvellement acquis, l'entreprise a eu fortement recours au chômage partiel entre fin 2008 et mi-2011 et ses résultats sont négatifs. Une stratégie de redéploiement a été engagée, qui a permis de trouver de nouveaux débouchés et une progression durable du chiffre d'affaires est attendue pour 2012 et les années suivantes.

Compte tenu de ces perspectives, le choix a été fait de ne pas procéder à des licenciements économiques<sup>15</sup> pour conserver les ressources dans la perspective du redémarrage attendu de l'activité. Les effectifs sont composés pour plus de 50% d'ouvriers et d'opérateurs (qui sont majoritairement des opératrices) de production, 10 % d'employés, 20 % de techniciens et 10 % d'ingénieurs et cadres. Le nombre de techniciens s'explique par l'activité de R&D dédiée à la mise au point des nouveaux produits. Sur les 5 dernières années, les effectifs sont en réduction (- 15%) et atteignaient 165 personnes mi-2011.

L'ensemble des activités (siège social, développement, administration, production) sont concentrées sur un site situé dans la zone industrielle d'une ville moyenne du centre de la France. Le marché du travail local est étroit, influencé par des activités de production déclinantes et les mobilités sont rares. Equipauto est dans une position atypique : filiale d'un groupe en capacité d'assurer le financement de sa transition économique elle possède par sa taille et son relatif isolement par rapport aux autres unités du groupe les caractéristiques d'une PME.

## 2. L'accord

L'accord a été signé le 18 juillet 2007, par les deux organisations syndicales présentes dans l'entreprise (CFDT et CGT) et le directeur général de la société. Il est conclu pour une durée indéterminée et conçu comme un tout indivisible qui ne peut faire l'objet d'une dénonciation partielle.

---

<sup>15</sup> Dans le contexte général de baisse des effectifs évoqué ci-dessus, quelques départs ont eu lieu par retraites, démissions et ruptures conventionnelles à la demande des salariés. Par ailleurs, au moment de l'étude, la situation de l'emploi est paradoxale, la mise au point des nouveaux produits induisant des heures supplémentaires et des recrutements en CDD en R&D et la sous-activité en production générant du chômage partiel dans l'atelier.

## Les principes et la structure de l'accord

Le préambule indique d'une part que le marché de l'automobile est très concurrentiel et « *tendu* » et qu'il « *est indispensable de maintenir (...) une niveau de compétences élevé* » et, d'autre part, que les parties « *affirment leur volonté de mettre en œuvre par le dialogue social des actions d'anticipations et de préventions visant : la sauvegarde du niveau de compétitivité, la préservation des emplois, le développement des compétences et l'employabilité des salariés, la gestion, de la pyramide des âges* ». L'accord définit ensuite :

- « *le champ d'application et les acteurs de la GPEC* » (Titre 1 et 2) ;
- « *les modalités d'information du CE sur la stratégie suivie et ses effets prévisibles sur l'emploi* » (Titre 3) ;
- « *l'amélioration de la visibilité des salariés sur l'évolution des métiers* » (Titre 4) ;
- « *l'identification l'évaluation des compétences et le développement des compétences* » (Titre 5 et 6) ;
- « *l'accompagnement de la mobilité* » (Titre 7) ;
- « *la gestion de la deuxième moitié de carrière* » (Titre 8),
- « *l'égalité professionnelle* » (Titre 9).
- Un dernier chapitre règle le « *suivi* » et « *la publicité* » de l'accord.

Il ne définit pas spécifiquement la GPEC mais une définition, précisant les termes du préambule, est donnée dans une présentation de l'accord au Comité d'Entreprise<sup>16</sup>.

## Un engagement sur l'information en matière de stratégie de la société

Le **Titre III** indique que c'est le Comité d'Entreprise qui sera informé chaque année sur les évolutions prévisibles de la société en termes économiques (« *positionnement d'Équipauto sur son marché ; principaux projets de développement, évolutions technologiques, grands schémas d'évolution de l'organisation,...* ») et sociaux (« *impacts prévisibles en terme d'emplois et de salaires* »).

## La mise en place des organes et outils de la GPEC

L'accord « *s'applique à l'ensemble des salariés de l'entreprise* » (**Titre I**) et les organes en charge de la définition et de la mise en œuvre de la GPEC (**Titre II**) sont les suivants. Une « **commission de suivi GPEC** », composée des délégués syndicaux (2 personnes), de deux membres désignés par le Comité d'Entreprise et de trois personnes de la direction, dont la DRH, doit se réunir une fois par trimestre la première année puis deux fois par an. Son rôle est :

- « *identifier l'évolution des métiers à terme, les passerelles possibles entre les métiers de l'entreprise, les formations correspondant aux évolutions des métiers et les possibilités de promotion et les formations nécessaires ;*
- *analyser la réelle utilisation des outils mis en place (DIF, VAE, etc.)*
- *développer la connaissance et l'utilisation par les salariés, des dispositifs de formation professionnelle : L'entretien professionnel, Le passeport formation, Le plan de formation, La période de professionnalisation, Le contrat de professionnalisation, »*

---

<sup>16</sup> « *Qu'est ce que la GPEC ? C'est un moyen d'anticiper les conséquences sociales des futures évolutions techniques conjoncturelles et structurelles. En d'autres termes, la GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses besoins et aux attentes des salariés* »

Source : Présentation de l'accord au Comité d'Entreprise par la direction de la société

Pour son travail, la commission dispose chaque année du « **plan de formation de l'année en cours et [du] plan de formation prévisionnel, de la cartographie des effectifs annuels par métier, de la procédure « organisation de l'entreprise » et des fiches de poste** ».

L'accord vise à « *l'amélioration de la visibilité des salariés sur l'évolution des métiers* » (**Titre IV**), l'« *identification et évaluation des compétences* » (**Titre V**), et « *le développement des compétences* » (**Titre VI**).

Sur la base d'une **cartographie** des métiers, sera « *remis aux partenaires sociaux un tableau permettant d'anticiper les tendances sur les différents métiers* », ce qui « *permettra aux salariés qui le souhaitent de mieux connaître les possibilités d'évolution en terme de carrière* ». L'identification et l'évaluation des compétences reposent sur un **entretien annuel d'évaluation** destiné à « *déterminer les actions d'adaptation (gestion préventive) et d'évolution (gestion prévisionnelle) à mener avec chaque salarié* » et un **entretien professionnel**<sup>17</sup> dont le rôle est de favoriser « *l'élaboration du projet professionnel du salarié, à partir de ses souhaits d'évolution, en tenant compte de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise* ». Dans ce cadre, « *le salariés peut demander à bénéficier d'un Bilan de compétences* » réalisé dans le cadre du plan de formation ou du DIF, tout salarié « *justifiant de 5 ans d'ancienneté* » ayant droit au bénéfice d'un « **congé de bilan de compétence** ».

Le développement des compétences repose d'abord sur le **plan de formation** dont « *l'objectif majeur (...) est de, simultanément :*

- *permettre aux salariés, grâce aux compétences acquises, de faire face aux différentes situations professionnelles liées à l'adaptation à un poste de travail, l'évolution du contenu de l'emploi ou l'évolution dans un emploi d'une autre famille professionnelle.*
- *développer durablement les compétences professionnelles des salariés en leur permettant d'acquérir ou de développer des capacités transférables dans d'autres situations de travail, et qui constituent de fait un nouvel acquis d'expérience* ».

Une attention particulière est portée à « *l'information et l'assistance des salariés* » par « *une sensibilisation de l'encadrement* », la mobilisation de différents canaux d'information (services RH, représentants du personnel, et commission GPEC), l'affichage des « *listings d'information* » d'un « *point communication, appelé « point com.* » et l'assistance du service RH dans « *les démarches à accomplir par le salarié (inscriptions aux formations, recherche de financement, etc.)* ». La **période de professionnalisation**, le **CIF**, le **DIF** et la **VAE** complète la panoplie des outils de la GPEC et sont décrits dans des termes identiques ou très proches de ceux figurant dans le Code du Travail ou l'ANI de 2003.

---

<sup>17</sup> L'accord fait ici explicitement référence à l'ANI de 2003

La **mobilité professionnelle** - sous entendu : interne - est définie comme « *un changement de poste qui s'accompagne d'un changement dans la nature de l'emploi* », assorti d'une formation « *plus ou moins conséquente* ». Elle doit permettre « *d'apporter une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi, aux évolutions des métiers et aux aspirations des salariés* »

### **Développer les compétences des seniors et favoriser l'égalité professionnelle**

Le **Titre VIII** « *s'attache à décrire les outils de gestion de la « deuxième partie de carrière »* (entretien professionnel, bilan de compétence, formation, facilitation de la mobilité professionnelle) dans des termes proches de ceux de l'ANI de 2005. Comme précédemment, la mobilité professionnelle est uniquement envisagée à l'intérieur de l'entreprise. Le **Titre IX** vise à favoriser l'égalité homme femme et vise à faire bénéficier les salariés en congé parental à plein temps « *d'actions de bilan de compétences, de VAE et de remise à niveau si cela s'avère nécessaire* », avant la reprise du travail, la période de calcul du DIF étant alors prise en compte à temps plein.

## **3. La GPEC à l'épreuve des perceptions des salariés, de leurs représentants et des managers**

### **Des salariés informés, bénéficiaires de formation et demandeurs**

Une réunion d'information a eu lieu pour tous et chacun a eu un recto verso présentant l'accord. Celui-ci est accessible sur l'intranet interne mais pour ceux qui n'ont pas de PC à leur poste - c'est-à-dire pour les ouvriers et opérateurs de production - l'accès est plus compliqué.

Les salariés rencontrés sont au courant de l'existence de l'accord et ils perçoivent clairement que la mise en place de 2 types d'entretiens (d'évaluation et de professionnel) est l'une des conséquences de l'accord, ainsi que ce qui différencie chacun d'eux. Le premier est plus « *par rapport au poste qu'on occupe* » alors que le second « *est plus pour discuter des buts qu'on peut avoir* », « *de se situer au niveau de notre carrière* ». Ils perçoivent aussi comme conséquence de l'accord, l'essor du DIF et d'une façon générale des formations. Ils en ont eux-mêmes suivi, suite à des propositions de la hiérarchie ou à leur demande, spontanément ou après un bilan de compétence. Ils considèrent qu'« *on a beaucoup plus facilement accès à la formation qu'il y a quelques années* ». Ils disent aussi percevoir « *beaucoup plus de formations* » autour d'eux. Selon eux, cette « *accentuation des formations* » est due à la régénération des entretiens annuels d'évaluation dans un premier temps. Les responsables de service ont été sensibilisés pour « *bien cibler* » les formations dont « *avait besoin leur personnel* » ; il a eu « *plus d'écoute* » de la hiérarchie qui a « *bien respecté l'accord GPEC au niveau des entretiens* ». Les entretiens professionnels ont ensuite accentué la tendance.

Les « points com. » donnent des informations supplémentaires, particulièrement pour les besoins de formation professionnelle identifiés lors des entretiens d'évaluation. Des informations quotidiennes défilent et si un salarié « *a envie de faire une formation* » il peut aller voir sur les panneaux présentant la documentation. Les salariés interviewés ont eux-mêmes utilisé ces « points com. » pour « *voir quels organismes, qu'est que c'était [le bilan de compétence], alors qu'avant je n'aurais pas forcément osé demander à mon responsable* ». Les formations demandées sont généralement accordées dès lors qu'elles se déroulent dans le cadre du plan de formation ou du DIF

Les salariés interrogés ne savent pas qu'ils existent des tableaux indiquant les métiers en croissance en stagnation ou en décroissance. Par contre, ils perçoivent bien l'existence d'appels à candidature sur les panneaux d'affichages ou les panneaux lumineux.

La stratégie de l'entreprise est abordée lors des réunions d'information animées par le directeur du site, lorsque les comptes-rendus de CE sont affichés et mis sur l'intranet. Les salariés interrogés se considèrent comme informés sur les perspectives d'avenir sans relier cela à l'accord de GPEC car il y a toujours eu des réunions. Sur les seniors ils savent que ça existe dans l'accord mais ne peuvent en dire plus.

### **Des syndicats qui jugent l'accord positif, le suivent mais n'interviennent pas de façon opérationnelle dans sa mise en œuvre**

Pour les organisations syndicales, le niveau d'information sur la stratégie reste insuffisant mais est « *quand même meilleur* » qu'avant. L'entretien professionnel est vu comme un acquis positif de l'accord qui permet de « *faire le point sur lui-même, ses compétences et son parcours professionnel et de se projeter dans l'avenir* ». Les commissions de suivi sont l'occasion d'avoir des informations jugées et permettent, sur la base d'indicateurs de suivre l'accord. Les représentants syndicaux pensent qu'il faut encourager les salariés à se former pour l'avenir et diffusent cette idée malgré les difficultés (cf. ci-dessous § 5) parce qu'il faut « *se former tout au long de la vie* ». Concernant les seniors, ils considèrent que la piste de la transmission des savoirs et du tutorat n'est pas assez utilisée. *In fine*, l'accord a permis « *d'améliorer des choses* » et particulièrement les entretiens professionnels et les formations. La GPEC est jugée positivement avec une restriction qui reflète une méfiance plus générale : si elle n'est pas utilisée pour trier entre les salariés à former de ceux qui seront remis à disposition du marché du travail, elle est bénéfique pour le développement de formations à la fois utiles aux salariés et à l'entreprise.

Signataires de l'accord et participant à la commission de suivi, les syndicats ne jouent cependant pas de rôle opérationnel dans sa mise en œuvre et ni les salariés interviewés ni la direction ne perçoivent qu'ils en jouent un.

### **Des managers de proximités enrôlés dans l'accord via les entretiens d'évaluation**

Alors que les responsables de petites équipes (dans le langage de l'entreprise : les team-leaders, responsables de 5 à 6 personnes) n'avaient pas précédemment bénéficiés de formation au management, le principe de la réalisation de l'entretien d'évaluation par le n+1 les a conduit à devoir mener les dits entretiens.

Hormis leur participation, comme tous les autres salariés, aux entretiens professionnels et le fait qu'ils soient destinataires de la communication réalisée autour et, éventuellement de formations, il n'y a pas pour eux de changement particuliers liés à la GPEC.

## **4. Les éléments factuels de bilan**

L'accord a permis de réactiver les **entretiens annuels d'évaluation** (centrés sur le triptyque objectifs / résultats/ besoins professionnels, réalisés par le n+1, validés par le n+2) préexistants (inclus dans le manuel qualité) mais devenus routiniers, mais il a surtout permis de les étendre aux salariés en production qui n'en bénéficiaient pas auparavant.

Il a mis en place les **entretiens professionnels** biennaux centrés sur le développement de carrières, les demandes éventuelles de repositionnement dans l'organisation et les projets individuels (de formation, mais plus largement d'évolution professionnelles y compris en dehors de l'entreprise). Entre 2008 et début 2011, tous les salariés de l'entreprise ont participé à des entretiens professionnels. Le cycle a recommencé en juin 2011. Ces entretiens ne sont pas menés par la hiérarchie immédiate mais par la DRH et les avis convergent pour juger qu'ils

permettent de « *faire ressortir des choses que les entretiens annuels n'arrivent pas à faire ressortir* ». Ils ont notamment contribué au développement du DIF. Un **passerport formation**, (centré sur les compétences de l'individu, qu'elles soient professionnelles, sociales, organisationnelles ou artistiques), élaboré suite à la signature de l'accord, est donné à chaque salarié avant de l'entretien professionnel et lui sert de support.

Dans une entreprise qui consacre habituellement et de longue date 3,5 à 4 % de la masse salariale, le **plan de formation** préexistait mais l'accord a permis de le « *bonifier dans le sens où les besoins sont mieux remontés* ». Il y a « *plus d'éléments pour pouvoir le construire* » et « *plus de sources de recueils d'informations* ». Il a par ailleurs permis la réalisation d'une soixantaine de DIF en 2009 et 2010, d'une VAE, de 4 CIF et de 3 formations aux compétences de base. En 2007 et 2008 respectivement 4 et 5 DIF avaient été réalisés. Tous les avis convergent pour considérer que l'accord est à l'origine de l'envolée du DIF et, avec une moindre ampleur, de l'accroissement du nombre de bilans professionnels, de CIF et de VAE. La direction considère même qu'il a permis de « *saisir la crise comme opportunité pour développer les formations* »<sup>18</sup>

Il a aussi mis en place une **commission de suivi** se réunissant 2 fois par an et dont le rôle est de suivre le déroulement de l'accord, son déploiement, le fonctionnement concret de la GPEC et de discuter d'éventuels repositionnement si des écarts sont constatés entre les objectifs de l'accord et les réalisations.

L'information sur la **stratégie** est annuelle mais tous les mois, le C.E. est informé sur les résultats de l'entreprise, sur la charge pour les prochains mois et sur l'état de la négociation des nouveaux projets. Par contre, ce n'est pas le tableau, basé sur la **cartographie** des métiers et permettant d'indiquer les tendances sur les différents métiers, qui sert à l'information des salariés sur les évolutions possibles. La communication informelle et les règles d'affichage des postes jouent ce rôle, et le tableau est un outil de réflexion RH et de dialogue social

Globalement l'accord est entré dans les faits et mature.

## 5. Éléments d'analyse et synthèse du cas

### Les origines de l'accord

Si l'entreprise a connu une brusque et forte dégradation de son activité et de sa rentabilité avec le développement de la crise de 2008, il ne s'agissait pour autant pas d'un coup de tonnerre dans un ciel serein. L'automobile est un secteur difficile pour les sous-traitants et équipementiers et des difficultés (traduites par des résultats négatifs) étaient déjà perceptibles en 2006. L'intervention d'un expert auprès du comité d'entreprise avait permis de poser un diagnostic partagé quand à la difficulté de la situation. Recherche de nouveaux marchés, amélioration de la performance et développement de la polyvalence étaient déjà à l'ordre du jour. Par ailleurs, le marché du travail local était, à cette époque, tendu. Les jeunes partent et il est difficile d'attirer des techniciens et surtout des ingénieurs et cadres dans le bassin. Comme déjà signalé, l'entreprise est filiale d'un groupe japonais et développe des pratiques d'amélioration continue des procès et de la qualité.

Dans ce contexte, l'accord de GPEC vise principalement à développer la motivation et les compétences des salariés dans un contexte évolutif.

---

<sup>18</sup> Cf. discussion § 5

## La signature de l'accord

Elle a donné lieu à deux types de discussions. Voulu et présenté par la direction générale, l'accord a été négocié avec les organisations syndicales qui ont regardé la proposition avec méfiance. La négociation a duré 6 mois et son point d'achoppement était la crainte que la GPEC ne serve à préparer des plans sociaux, crainte exprimée par les représentants syndicaux et, selon ces derniers, exprimée aussi par les salariés. La « *venu d'un accord sur la gestion prévisionnelle* » semblait « *louche* » dans la mesure où la « *gestion des compétences ou la gestion professionnelles* », fait partie de la gestion des ressources humaines indique l'un des représentants syndicaux. C'était donc « *ou superflu ou redondant* » et laissait place à des doutes : n'était-ce pas une façon de « *faire le tri, soit des compétences, c'est à dire de ceux qu'on pouvait garder soit de ceux qu'on pouvait remettre sur le marché de l'emploi* » ? Pourquoi ne pas dès lors simplement « *appuyer les moyens en place* » au lieu de signer un accord ? Pour autant, les organisations syndicales voulaient signer l'accord pour deux raisons. Au fond, qu'il y ait une « *gestion (prévisionnelle, c'est forcément prévisionnelle) des compétences* » et que les salariés soient « *formés pour la compétitivité* » était « *forcément* » de nature à faire « *aller de l'avant l'entreprise et les salariés* ». Ça forme un « *but commun* ». Par ailleurs, l'accord apparaissait comme une opportunité de s'attaquer aux « *inégalités hommes femmes* » via les augmentations de salaires attendues (non mentionnées dans l'accord) mais « *en fait induites* ».

La GPEC s'est parallèlement discutée en comité de direction. Les responsables opérationnels tenaient à ce qu'elle puisse se déployer facilement et « *n'accouche pas d'une usine à gaz* », c'est-à-dire « *des procédures trop longues, trop lourdes, trop compliquées, perçues comme des contraintes supplémentaires* ». Pour mettre en place un dispositif facile à déployer dans l'organisation et auprès des salariés, la direction a analysé ce qui existait déjà dans le système de management et le système qualité et pouvait être mis au service de « *l'objectif de GPEC* ». « *L'inventaire de ce que l'on avait à notre disposition pour la gestion des carrières et des profils* » a fait ressortir l'entretien individuel d'évaluation et le plan de formation et ont servi de base aux aménagements faits pour « *les adapter à la GPEC* ». La GPEC a « *réactivé et donné un nouveau souffle* » à ces outils alors que l'entretien professionnel et le passeport formation, qui n'existaient pas, ont été mis en place.

## Les conditions du déploiement de l'accord

La mise en place de l'accord a induit un travail important d'information des salariés, de communication avec les différentes sphères de l'entreprise et la mise en place des « *points com.* » et panneaux lumineux dans les lieux de passages à requis quelques investissements. Mais l'essentiel est ailleurs.

La mise en œuvre a d'abord reposé sur le déploiement des entretiens individuels « *qui du coup se sont appliqués aussi aux opérateurs de production* » et ont induit la nécessité « *d'expliquer aux chefs d'équipes que c'est à eux de voir les gens pas au chef d'atelier* ». La mise en œuvre de l'accord a donc conduit à la mise en place de formation des responsables d'équipe (un team leader). Pour faciliter l'appropriation de l'entretien d'évaluation par ces managers de proximité, une trame commune a été élaborée, charges au responsables concernés de l'adapter à leurs besoins. L'ensemble a pris plus de 6 mois et des entretiens d'évaluations ont été réalisés dans les 6 mois suivants.

Les entretiens professionnels ont été mis en place dans la foulée sur la base d'un arbitrage de la direction générale visant à en confier la responsabilité à la DRH et non aux supérieurs

hiérarchiques. Ce choix n'est contesté par personnes aujourd'hui. Au-delà du fait que le travail réalisé par la DRH libère du temps pour les chefs de service. Il existe une perception partagée au sein du comité de direction qu'il serait difficile de ne pas ramener des entretiens professionnels réalisés par les n+1 au quotidien du travail ou à des préoccupations évaluatives.

Enfin, la bonne marche de l'accord requiert à la fois le maintien d'une communication de bonne qualité sur un large spectre (de la stratégie aux candidatures internes), un bon fonctionnement des outils en place (entretiens, formations) et l'opérationnalité des échanges (les souhaits exprimés lors des entretiens doivent être instruits et si possible pris en compte). Toutes les feuilles d'entretien individuel sont signées par le n+1, vues par le n+2 et passées au DRH. Elles alimentent le plan de formation et en retour il est indiqué aux salariés ce qui est pris sur le plan et ce qui peut être réalisé par utilisation du CIF ou du DIF.

## **Les enseignements généraux du cas**

### ***Accord de GPEC et développement de la formation***

#### *Développement des DIF CIF et VAE*

Tous les acteurs s'accordent sur un constat : l'accord a permis de développer la formation et les indicateurs chiffrés confirment une progression drastique du nombre des formations engagées via un CIF, une VAE et, surtout, un DIF, ce dernier mode d'accès ayant concerné plus du 1/3 des salariés en sur la période 2009 – 2010 contre moins de 10 % sur la période 2007 – 2008. Si l'idée que l'accord a favorisé cette évolution est partagée par toutes les personnes interviewées, deux autres faits doivent être pris en compte. L'augmentation drastique des formations a pris place dans :

- une entreprise qui a toujours mis en place d'important plan de formation. Elle sait donc « *utiliser les grilles de polyvalence* » pour remplacer les opérateurs qui partent en formations, adapter l'organisation lorsque la formation concerne des salariés exerçant des métiers plus qualifiés et profiter des périodes où l'activité est moins intense pour engager les formations. Comme le résume un membre du comité de direction : « *laisser partir des gens en formation, on sait faire* ».
- un contexte où la crise a libéré du temps. Le nombre de DIF est stable en 2007 (4), année de signature de l'accord et en 2008 (5). Ce n'est qu'en 2009, année durant laquelle de longues périodes de chômage partiel ont été mises en place, qu'il explose littéralement (plus de 40).

Dans ce contexte, la direction a organisé des réunions d'information pour « *accompagner la période de sous-activité d'un effort de formation particulier* » et les salariés y ont vu l'opportunité de se former en journée : « *C'est la période de chômage qui a fait qu'on a pu faire plus par le DIF (...) On avait du temps libre (...) C'était le moment de vouloir évoluer, d'apprendre quelque chose* ». Or, le DIF se prend hors temps de travail, ce qui occasionne une ensemble de contraintes financières et familiales habituellement sous-estimées : « *quand on a trois gamins et une femme qui travaille ça n'a rien d'évident, il faut jongler avec les horaires, les gamins comprennent pas et payer la nourrice* ». Dans un contexte de promotion de la formation par un accord de GPEC traduisant une volonté de la direction générale, le chômage partiel a favorisé l'effort du DIF et de la formation en général. D'où cette remarque du directeur général : « *on a bien fait de le faire tôt et de le poursuivre* ».

### Qui se forme à quoi et pourquoi ?

Les DIF ont massivement servi à la réalisation de formation à la bureautique (y compris accès internet et pack office) et à l'anglais, ces dernières formations étant plutôt choisies par des ETAM. La VAE en cours concerne un poste administratif, les 4 CIF acceptés concernent des métiers sans rapport avec l'entreprise (2 frigoristes, 1 CAP coiffure, 1 BEP assistante de vie aux familles). Les entretiens indiquent que ce sont plutôt des salariés jeunes (dans la trentaine) qui se sont engagés dans un CIF. Enfin, les 3 formations aux compétences de bases en cours se réalisent dans le cadre du plan de formation.

La politique de l'entreprise est d'accorder, dans la mesure du possible, les formations demandées. Les formations bureautiques demandées par les opératrices de production n'utilisant pas d'ordinateurs sont donc accordées dans la perspective d'une poursuite de la diffusion de l'informatique en production. Pour reprendre les mots du directeur : c'est « *utile à l'entreprise que les gens maîtrise mieux le clavier et l'écran lorsque les machines évolueront* » et « *ça sert aux gens à la maison* ». De même, le passeport formation est conçu pour « faire prendre conscience » aux salariés « *qu'ils ne sont pas seulement riches des compétences qu'ils déploient dans le travail mais aussi des compétences qu'ils déploient à l'extérieur (association, activités artistiques, ...)* ». Son utilisation par le salarié est facultative.

Les dires des salariés interviewés font écho à cette approche. Le bénéfice des formations c'est « *d'être à jour* » « *d'être au niveau parce que les choses évoluent beaucoup* » et, suite à une formation bureautique, « *à la maison quand mon gamin me demande de l'aider je peux le faire* » ; La formation à « *l'affirmation de soi m'aide au boulot ou à l'extérieur* ». Les motivations pour se former sont multiples et complexes. Il n'y a pas de bénéfice direct en termes d'augmentation de salaire mais « *ça permet quand même d'en avoir à terme* ». Ça permet aussi « *de bouger plus facilement* » et de se sentir « *mieux, plus à l'aise* ». C'est « *une façon d'être à la hauteur* » ; « *j'ai été fière quand j'ai fini mon DIF* ». C'est aussi « *pour l'avenir* » et avoir « *une corde de plus à mon arc* », or sur le bassin d'emploi « *on a vu beaucoup d'entreprises fermer* ». A la question encourageriez-vous des collègues à se former les réponses sont : oui et on le fait

Tous les salariés ne s'engagent pas dans des formations et le nombre de DIF est retombé à 9 en 2010. La direction indique que les seniors sont plutôt « *réticents à la formation* ». Les organisations syndicales indiquent pour leur part que les salariés en postes, au-delà du fait que certains sont « *engagés dans leur train-train* », « *en savent beaucoup plus que ce qu'on leur demande* » et que « *à l'extérieur il n'y a pas de travail* » : « *des tas de gens travaillant dans cette entreprise ont des enfants qui ont 25 ans, ont fait des études et sont chez papa maman parce qu'ils ne trouvent pas de boulot* ». Les entretiens font ressortir trois types de motivations pour s'engager dans une formation : un besoin professionnel lié au poste, une volonté ou une opportunité d'évoluer vers un poste identifié, une volonté de changer de métier (le CIF est alors mobilisé) ou d'apprendre quelque chose qui peut aussi servir dans l'espace personnel, (le DIF est alors mobilisé) ce qui explique le succès des formations à la bureautique.

### **Accord de GPEC et GRH**

Des outils utiles à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (plan de formation et entretien d'évaluation) préexistaient à la mise en œuvre de l'accord de GPEC et ont été identifiés en tant que tels pour le mettre en place. L'accord a conduit à en imaginer d'autres, à les mettre en œuvre et les articuler ensemble dans un cadre cohérent avec les objectifs fixés.

La cartographie des métiers a été utilisée pour donner une première représentation des métiers et des parcours possibles. C'est d'abord un outil technique et de synthèse pour la DRH qui sert aussi de base pour l'élaboration du tableau indiquant les tendances des métiers communiqués aux partenaires sociaux. Il est revu au moment de commission de suivi et c'est un outil de dialogue servant à visualiser les parcours possibles

Les entretiens d'évaluations et professionnels permettent de comprendre les attentes et alimentent le plan de formation (en termes de besoin de formations techniques, de formations qualifiantes et de compétences de bases) et l'utilisation des dispositifs CIF, DIF, et VAE. La tenue de ces entretiens a conduit à l'élaboration d'un passeport formation facultatif dont l'utilisation dépend des individus. Par ailleurs les adaptations faites par les managers de proximité à la trame commune aux entretiens d'évaluations participent de la diffusion d'outils RH dans l'organisation. Enfin, comme le signale un membre du comité de direction, la mise en œuvre de l'accord GPEC induit « plus de retour » sur les situations de travail et les salariés qui les occupent et facilite la mobilité interne en permettant d'identifier « *plus facilement qui peut répondre aux appels à candidature* ».

L'accord a aussi renforcé le contenu de l'axe « orientation formation conseil en compétence » de la fonction RH et modifié sa perception dans l'organisation en renforçant son rôle opérationnel: « *certain n'avaient pas vu leur RH depuis leur dernier avenant au contrat de travail* ». Ce point est considéré comme positif par les Syndicats qui indiquent « *qu'il faut qu'il y ait une proximité plus importante –ou existante car elle n'existait pas – des salariés avec le DRH* ». Par ailleurs, les responsables opérationnels considèrent que les « *opportunités d'échanger avec l'ensemble des strates de l'entreprise* » créées par l'accord ont permis « *de lever des barrières* » et occasionné un « *décloisonnement* », ce qui constitue, pour le moins, un premier pas vers une mise en réseau de l'entreprise.

L'ensemble repose sur la crédibilité, c'est-à-dire à la fois sur le maintien d'un haut niveau communication en termes de qualité du contenu, de vitesse de circulation et de largeur du périmètre de diffusion et sur le fait que les souhaits et volontés exprimées sont traités et font l'objet d'un retour. A ce prix, l'accord est devenu selon le directeur général, « *un outil de management intégré dans le fonctionnement de l'entreprise* »

### ***Accords de GPEC et parcours professionnels***

Le point de départ de tout parcours professionnel est le poste et la capacité à le « tenir ». Y être plus ou moins à l'aise est la première étape. En régénérant les entretiens d'évaluations l'accord a redonné vigueur à ces préoccupations et les a étendues aux opérateurs et ouvriers qualifiés. Il a aussi enchâssé ces préoccupations dans une problématique plus vaste de mobilité interne qui est discutée dans l'entretien professionnel et outillé par les « appels à candidature » qui assurent la transparence des occasions existantes et anime le « marché interne » du travail. Dans une entreprise dont les effectifs régressent, les opportunités sont limitées, mais outre les postes offerts par les départs « naturels », les formations offrent aussi des occasions de changements temporaires de postes.

L'accord de GPEC a donné de l'importance à la notion de parcours qu'ils soient internes ou externes. Le déroulement type de l'entretien professionnel (place et parcours dans l'entreprise / situation et perspectives de l'entreprise / êtes vous bien dans votre poste et comment vous projetez vous ? / Voulez-vous évoluer à l'intérieur ou à l'extérieur ?) traduit ce fait. Cet entretien joue aussi un rôle d'aide à l'orientation des salariés et conduit quelque fois à la tenue de bilans de compétences. L'accord a donc ouvert un espace où il est possible d'évoquer des projets induisant une mobilité externe. Il a aussi, à ce jour, favorisé la première partie de tels parcours. Ainsi, il est attendu que les CIF en cours induisent le départ d'au moins une partie des salariés engagés dans cette démarche. Il faut cependant observer que la question ne s'est pas encore posée concrètement. La façon dont s'effectuera la deuxième partie de ces parcours, s'ils se réalisent, n'est pas connue. Les membres du comité de direction sont cependant conscients que dans le contexte économique du bassin d'emploi et du marché automobile « *c'est bon pour nos gens d'apprendre à faire autre chose qu'ouvrier de l'auto* ».

Concernant les seniors, si la préoccupation existe, peu de solutions concrètes (hors un passage à temps partiel) ont été mises en œuvre, l'organisation de l'entreprise étant bouleversée par le chômage partiel et chacun travaillant en 1x8.

Dans un autre registre, les postes sensibles car indispensables à l'entreprise et difficiles à remplacer avaient déjà été identifiés et l'accord de GPEC n'a pas joué de rôle particulier dans ce domaine.

### **Accord de GPEC et responsabilité sociale**

Les entretiens professionnels sont porteurs d'une dynamique qui dépasse la question des parcours, internes ou externes à l'entreprise. Ils apportent une moisson d'informations sur les problèmes rencontrés par les salariés, qu'il s'agisse de questions liées aux horaires de travail (notamment les 2x8, voire 3x8, réalisés par certains ateliers ou dans certaines circonstances), à sa pénibilité (TMS), voire des problèmes personnels. Ils apportent donc des informations sur des sujets *a priori* connexes à la GPEC, mais présents et traités par l'entreprise (seniors, conditions de travail ...).

Par ce biais, la mise en place de l'accord est porteuse d'une opportunité de son élargissement cohérente avec son objectif. « *C'est important de développer le bien être au travail* » indiquera un membre du comité de direction en fin d'entretien et en réponse à une question portant sur les coûts et la rentabilité de l'accord. Les entretiens professionnels contiennent des indications sur les postes concernés par la pénibilité (lesquels font par ailleurs l'objet d'un travail avec la Médecine du Travail et la CARSAT), ainsi que sur la pénibilité des horaires et les aménagements possibles (réduction du temps de travail et postes moins exposés).

Ces liens sont aujourd'hui perçus par les interlocuteurs rencontrés appartenant au comité de direction mais les différentes questions évoquées (pénibilité, senior, égalité hommes femmes...) restent traitées séparément.

### **Un coût à considérer comme un investissement ?**

Le moins de la GPEC c'est « *la dépense d'énergie pour faire fonctionner les outils* ». Le fait que les entretiens professionnels soient réalisés par la DRH apparait comme une rationalisation qui économise du temps aux managers de proximité et à leur hiérarchie. Mais globalement les entretiens d'évaluation et professionnels, les réunions d'informations du personnel, de la commission de suivi et du comité d'entreprise, le traitement des informations recueillies

prennent du temps, de même que les formations (y compris celles directement liées à la mise en œuvre de l'accord) qui s'ensuivent, lesquelles ont par ailleurs un coût pour l'entreprise. Ce temps peut être rationalisé mais même en utilisant ce qui existait déjà, pour « *échanger avec les gens il faut y passer du temps* ».

Les idées défendues par le comité de direction dans ce domaine sont les suivantes. La formation permet aux salariés d'être techniquement au point, mobile dans l'entreprise, d'avoir confiance en eux et dans leurs capacités d'adaptation. L'ensemble est utile dans le contexte d'un environnement mouvant et du « *haut niveau de qualité* » requis par les donneurs d'ordres, rend « *l'entreprise plus efficace* » et « *accroit la motivation* » parce que les gens « *sont bien à leur poste et dans l'entreprise* ». Du coup c'est un raisonnement en termes d'investissement et non de charge d'exploitation qui est tenu pour engager ces dépenses.

## **Nos interlocuteurs**

Mr. Directeur du site

Mme Directrice des Ressources Humaines d'Equipauto

Mme Organisation Syndicale (CFDT) et Mr. Organisation Syndicale (CGT), représentants syndicaux

Mr. Responsable qualité environnement ; Mr. Responsable de la production

Mme, Assistante R.H. ; Mme « École dextérité » secteur assemblage ; Mr. « École dextérité » secteur plastique.

# Cas Motrice

## 1. L'entreprise

Le groupe est un groupe mondial à capitaux français occupant 93 500 salariés répartis dans le monde. Il conçoit, produit, commercialise, maintient et répare des machines et matériels mécaniques et électromécaniques complexes et de grande taille. Il exerce trois types d'activités réparties en 5 divisions de taille mondiale elles aussi. Motrice, 8 000 salariés répartis sur 11 sites en France, est la société française d'une division occupant 24 000 personnes dans le monde.

Le site sur lequel se sont déroulés les interviews est un site de conception et de fabrication sur lequel travaillaient un peu plus de 600 salariés au moment des entretiens<sup>19</sup> et auquel étaient rattachés 80 autres salariés en détachement sur d'autres sites, du fait de la sous-charge consécutive à la crise de 2008. 50% des salariés sont des ouvriers qualifiés, 25% des ATAM et 25% des ingénieurs et cadres. Il s'agit d'un établissement historique de groupe (1 siècle d'existence) sis dans un bassin fortement industrialisé près d'une ville de taille moyenne (50 000 habitants), elle-même insérée dans un tissu de villes de moyenne importance (autour de 100 000 habitants). La CFDT est majoritaire, la CGT très forte et les autres syndicats sont très minoritaires.

## 2. L'accord Motrice

Intitulé « *accord perspectives emplois & compétences* », l'accord a été signé le 8 janvier 2008, par 2 (CFE-CGC et CFDT) des 5 organisations syndicales du groupe, CGT, CFTC et FO n'ayant pas signé, mais ne s'étant pas opposées (cf. explicitation des motivations § 5). L'accord a été renouvelé et modifié le 13 janvier 2011 (avec les mêmes signataires), sous l'appellation « *accord de gestion prévisionnelles de l'emploi & des compétences (GPEC)* ». La présentation ci-dessous se réfère à l'accord de 2008 et indique les modifications apportées en 2011. Comme le rappelle le préambule de chacun de ces deux accords, ils s'inscrivent « *dans le cadre de la poursuite du dialogue social sur l'emploi initié à l'occasion de la conclusion de l'accord GPEA<sup>20</sup>* » signé à l'échelle du groupe le « *19 janvier 2006* » et renouvelé le « *19 janvier 2009* » (cf. leurs présentations et description en annexe 1).

### Les principes et la structure de l'accord

Le préambule prend acte de ce que les changements « *du marché, des technologies, des besoins [des] clients* » amènent l'entreprise à décider de « *faire évoluer régulièrement ses organisations et ses ressources* » et, dans ce contexte, l'accord a donc pour objectif « *d'anticiper les conséquences sociales prévisibles des futures évolutions de l'entreprise dans un environnement fortement ouvert à la concurrence internationale* », étant entendu que d'autres évolutions ne sont pas prévisibles et que « *cette démarche d'anticipation et de prévision des emplois et des compétences, ne saurait néanmoins constituer un préalable à la mise en œuvre de projets répondant à des raisons économiques majeures ou urgentes* ».

---

<sup>19</sup> Mi 2011

<sup>20</sup> Gestion prévisionnelle des emplois et des âges

Dans ce cadre, les principes d'action se déclinent collectivement (« *faire du dialogue social le pivot du système d'anticipation et d'adaptation aux évolutions de l'emploi et des compétences* ») et individuellement (« *permettre à chaque salarié d'être acteur face aux évolutions et de lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle* »).

Les parties sont convenues de se donner une définition commune de la GPEC et des emplois critiques, croissants et décroissants (cf. annexe) et l'accord est composé de huit chapitres présentant : « *Les principes et les acteurs* » (chapitre 1), « *l'organisation du dialogue social dans le cadre de la GPEC* » (chapitre 2), « *les dispositifs de développement individuel et de mobilité* » (chapitre 3), l'« *élargissement des dispositifs spécifiques des salariés occupant des emplois décroissants à d'autres salariés volontaires* » (chapitre 4), le « *recours au Plan de Sauvegarde de l'Emploi* » (chapitre 5), « *les engagements en matière de pénibilité* » (chapitre 6), « *les perspectives en matière d'embauche* » (chapitre 7), un dernier chapitre étant consacré aux « *modalités d'application de l'accord* » (champ d'application, commission de suivi, durée, conditions de dépôt).

Très courts (½ page), le chapitre 5 organise l'articulation entre l'accord de GPEC et le plan social de la façon suivante : « *pour les salariés occupant les métiers décroissants et pour lesquels aucune solution de reclassement n'aura pu être mise en œuvre, l'entreprise élaborera en fonction de l'importance du nombre des salariés non reclassés, un Plan de Sauvegarde de l'Emploi* ». Les modalités d'information et de consultation des IRP qui seront suivies sont aussi précisées.

On notera par ailleurs que l'accord prévoit dans son chapitre 6 qu'un « *plan de prévention de la pénibilité au travail sera mis en place dans chaque établissement* » sur la base d'« *analyses et classements ergonomiques des postes de production* » de l'engagement « *d'une réflexion sur la mise en place d'un plan d'aménagement des postes de production classés comme pénibles* » et « *d'un bilan annuel présenté aux CHSCT* ».

### **Un engagement d'information sur le lien entre stratégie et prévision d'emploi**

L'entreprise s'engage « *à communiquer ses axes stratégiques, à favoriser l'anticipation des éventuelles conséquences sur la nature et le volume des emplois* ». Pour « *faciliter le partage des informations, la vision de la Direction sur la stratégie est communiquée préalablement aux procédures légales d'information et de consultation au Comité Perspectives Emplois & Compétences* » institué par l'accord (cf. ci-dessous). Un « *renforcement de la procédure d'information annuelle du CCE sur la stratégie de l'entreprise* » est prévu afin de lui donner, « *par la nature des informations délivrées, une perspective à trois ans* ». L'information sur la stratégie est présentée au CCE de Décembre. Elle porte sur les « *évolutions prévisibles en termes économiques, le positionnement de l'entreprise sur ses marchés, les principaux projets de développement, les innovations produites et évolutions technologiques et les grands schémas d'évolution des organisations* ». Elle s'accompagne d'une revue opérationnelle des sites indiquant « *les perspectives de charge des sites pour l'exercice en cours et le suivant et les orientations stratégiques du périmètre d'opérations* ».

Une analyse des « *effets prévisibles sur l'emploi* » est réalisée « *à partir du diagnostic annuel sur l'emploi établi par la DRH* » et étudiée « *au sein d'un comité en central et d'une commission au niveau de l'établissement nommés « Perspectives Emplois & Compétences* ». Enfin, une « *procédure d'information consultation du CCE relative aux «effets prévisibles de la stratégie de l'entreprise sur l'emploi et les compétences», et les projets de plan d'adaptation à mettre en*

œuvre » et la « *déclinaison de cette procédure d'information consultation du CCE au sein des CE des sites* ».

L'information et la consultation de CCE sur les effets de la stratégie sur l'emploi et les compétences a lieu en juin, la consultation des CE étant prévue « *dans les jours qui suivent la réunion de recueil d'avis au CCE* ». Un outil particulier, le diagnostic annuel sur l'emploi et les compétences, rassemble les données et prévisions concernant l'emploi (« *l'évolution de l'emploi, des qualifications, de la formation et des salaires en termes de grandes tendances et d'évolution estimée de la masse salariale au regard de l'évolution des métiers et des compétences, le bilan du travail à temps partiel dans l'entreprise, Le bilan des entretiens individuels et des processus RH liés au développement individuel, les départs en retraite, les besoins en recrutement, la pyramide des âges, les actions en faveur de l'emploi des seniors dans l'entreprise, les prévisions sur les emplois : emplois critiques, croissants et décroissants* »).

### **La mise en place des organes de la GPEC**

Les acteurs de la GPEC sont :

- les salariés, « *acteurs de leur évolution professionnelle* » ;
- l'encadrement, qui « *participe à la définition et à la mise en œuvre des plans de développement individuel* » ;
- le Comité Central d'Entreprise et les Comités d'Établissement qui contribuent « *par leurs avis* » ;
- le Comité Perspectives Emplois & Compétences de l'entreprise et les Commission Perspectives Emplois & Compétences des établissements qui constituent, dans leurs périmètres respectifs, des structures « *d'échanges et de réflexions relatifs à l'impact de la stratégie de l'entreprise sur l'emploi et les compétences et de suivi de la mise en œuvre des plans d'adaptation* ». Le comité est composé de « *deux membres titulaires par organisation syndicale signataire* », du secrétaire du CCE qui est « *membre de droit* », du « *DRH France, qui assure la présidence* » ainsi que « *le cas échéant* » et « *sous réserve de l'accord de la majorité des membres* » des représentants « *de la Direction des services impactés* » et de « *tout intervenant utile à la compréhension du dossier sur lequel portent les travaux* ». Les commissions d'établissements sont organisées sur le même modèle mais incluent « *deux membres titulaires par organisation syndicale représentée sur l'établissement* » qu'elles soient, ou non, signataires.
- les coordinateurs Perspectives Emplois et Compétences de chaque établissement qui recueillent « *les données permettant l'analyse de l'impact de la stratégie de l'entreprise sur l'emploi et les compétences, établit le diagnostic annuel et coordonne la mise en œuvre du plan d'adaptation* ».

Le fonctionnement de l'ensemble repose sur une information préalable (cf. § précédent), le dialogue social et la confidentialité des informations signalées par la direction comme « *particulièrement sensibles* ».

### **Les dispositifs et outils de la GPEC**

L'accord classe les outils de la GPEC en les insérant dans un ensemble de « *dispositifs individuels et de mobilité* » qui eux-mêmes composent l'accord :

- les « dispositifs généraux et permanents en matière de développement individuel », s'appuient sur un « plan de développement individuel » pour « les salariés qui en font la demande », lequel peut être précédé (ou non) d'un « entretien d'orientation interne » qui, « idéalement », constitue « un préalable nécessaire à la mise en œuvre d'un bilan de compétence, d'une VAE ou d'un DIF » et pour lesquels « chaque équipe RH a en son sein un ou plusieurs membres qui, au regard de leurs expériences ou d'une formation spécifique, sont à même » de les mener. Les autres outils inclus dans cette rubrique sont :
  - le « bilan de compétences » financé par le FONGECIF mais qui pourra être pris en charge par l'entreprise en cas de refus s'il est « préalable à un projet personnel identifié à mettre en place dans des délais très brefs ».
  - La « validation des acquis de l'expérience » pour laquelle l'entreprise s'engage à prendre en charge « les frais afférents à l'accompagnement de la demande, ceux relatifs aux coûts pédagogiques, aux frais de déplacement et à la prise en charge totale ou partielle des salaires pendant la durée de la formation dans la limite de 2000€ par salarié et dans les limites d'un budget spécifique alloué chaque année par la direction de l'établissement ».
  - « Le DIF » qui, « afin de favoriser le recours à ce dispositif par les salariés et dans le but de compléter ou de renforcer leurs compétences dans le cadre de leur plan de développement individuel » pourra se réaliser « sur le temps de travail », étant entendu que dans ce cas, « l'action de formation ne donnera pas lieu au paiement de l'allocation DIF ».
  
- Les « dispositifs spécifiques des deuxièmes parties de carrière pour les salariés de 45 ans et plus », s'appuient sur le « tutorat et apprentissage des nouveaux embauchés », qui est « ouvert aux salariés âgés de plus de 45 ans sur la base du volontariat », sur « l'entretien mi carrière » qui bénéficient aux salariés concernés « à leur demande », sur un accès « prioritaire au dispositif de VAE » et d'une possible prise en charge majorée (3000€) et sur « l'anticipation des droits DIF » la limite de 120 heures.
  
- les « dispositifs spécifiques pour les salariés occupant des emplois décroissants » s'appuient sur un « entretien d'orientation avec un RH » auquel les salariés concernés sont « invités », suite à « l'information consultation du Comité d'établissement relative au diagnostic annuel sur l'emploi et les compétences et du plan d'adaptation associé » et dont l'objectif est « d'informer le salarié que son poste est identifié comme un poste décroissant et d'envisager avec lui les différentes solutions pour lesquelles une aide peut lui être apportée : mobilité interne dans l'établissement ou dans un autre établissement du groupe, départ pour un emploi stable dans une autre entreprise, création ou reprise d'une activité professionnelle, congé de longue durée ». Un « espace mobilité » est prévu si le nombre de poste concernés devait être « supérieur à 20 » et priorité est donnée à la mobilité interne et à la recherche de solution « privilégiant un reclassement sur l'établissement ». Dans le cadre de la mobilité, les « besoins en formation identifiés dans le cadre de ces reclassements feront l'objet d'un budget spécifique dans la limite de 2000 € par personne concernant les coûts pédagogiques ». En cas de volontariat pour un reclassement externe, les salariés concernés bénéficient de « soutien et d'un accompagnement spécifique à

*l'élaboration d'un projet professionnel » et pour « chaque projet est validé par la DRH ». En cas de « départ pour un emploi stable dans une autre entreprise », les salariés « perçoivent leur indemnité conventionnelle de licenciement, ainsi qu'une prime de 5000 € ». En cas de « projet de création ou reprise d'une activité professionnelle », les salariés peuvent bénéficier « d'une formation spécifique » dans la limite « d'un budget de frais pédagogiques de 2000 € » et perçoivent « leur indemnité conventionnelle de licenciement, ainsi qu'une prime d'installation de 20000 € ». Le « congé de mobilité » est le cadre utilisé pour « la mise en œuvre d'un projet de reclassement externe ». L'accord prévoit l'organisation d'un « jeu de taquin » dans son chapitre consacré à « l'élargissement des dispositifs spécifiques des salariés occupant des emplois décroissants à d'autres salariés volontaires » dès lors que le poste ainsi libéré « peut être occupé par un salarié occupant un métier décroissant ».*

- Les « dispositifs spécifiques des fins de carrières » s'appuient sur « le bilan retraite » destiné à « faire le point avec la Direction des Ressources Humaines, sur les modalités de leur fin de carrière, notamment au regard des dispositifs d'aménagement du temps de travail (RPA, CET) qui leur sont accessibles » et sur « l'aide au rachat des trimestres » dans « la limite de 2000 € ».
- Les « dispositifs généraux et permanents en matière de mobilité interne », concernent les « situations de promotion, de changement de service, d'établissement, de secteur et enfin de pays ». La mobilité est « déterminée par la prise en compte des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise » et la facilitation de « la mobilité interne des membres de ses équipes est une responsabilité majeure pour chaque manager ». Le processus de mobilité interne doit être « transparent avec le manager actuel et le responsable RH en charge de ce processus ». La mobilité géographique est accompagnée par un ensemble de mesures concernant « la préparation du transfert, le déménagement, la période transitoire de séparation familiale, l'indemnité de réinstallation, le logement et les dispositions relatives à la mutation » et par une aide au reclassement du conjoint « sous forme d'une aide à la recherche d'emploi, à la réalisation du CV, à la préparation à l'entretien d'embauche » dans la limite de 1 500 €.

### **3. La GPEC à l'épreuve des perceptions des salariés et des managers**

Les ouvriers interviewés connaissent vaguement le sigle GPEC dont ils ont « *entendu parler dans les réunions* » d'information organisées par la direction mais ça ne fait pas partie de « *l'univers quotidien* ». Les entretiens annuels sont connus et les entretiens d'évaluation (en rapport avec les objectifs) sont distingués des entretiens individuels (qui sont « *privés* » où « *on discute avec son chef de manière ouverte* »). Ils existent depuis longtemps mais étaient pratiqués de façon moins rigoureuse quelques années auparavant. Ils se souviennent de questions posées sur les compétences qui leurs sont nécessaires pour réaliser leur travail, sur ce qu'ils ont déjà fait au sein de l'entreprise, de possibilités de faire des demandes de formation. Le sujet de la formation est régulièrement abordé lors des entretiens et globalement, les ouvriers interviewés savent que « *ceux qui veulent faire des formations peuvent les demander* ». Chacun peut donc se positionner mais la question de l'objectif est posé : « *on ne voit pas ce que ça nous apportera* ». Au bout du DIF, de la formation, que fera-t-on ? Un éclairage serait utile et il faut que « *ça serve à l'entreprise et à nous* ». L'un d'entre eux

indique qu'il fait les mêmes pièces depuis « *plus 20 ans* » et qu'il « *les connaît par cœur* ». Dans ces conditions, la formation n'est pas perçue comme utile alors que lorsque le métier, ou le poste, évoluent son utilité est avérée : « *Avant j'étais sur machine, maintenant je suis plus sur ordinateur, maintenant en usine il y a beaucoup de gens qui travaillent sur ordinateur pour la gestion de l'atelier, même la fabrication des pièces* » dit un salarié qui a demandé une formation Excel *via* son DIF. Le même avait fait des cours d'anglais « *il y a quelques années* » qui ont servi plutôt « *pour les vacances* » mais « *pas trop en entreprise* ».

Les salariés les plus âgés expriment l'idée qu'ils « *ont eu envie il y a longtemps* » mais que le choix ne leur ayant pas été laissé ils « *n'ont plus l'envie* », que « *c'est un trop grand pas à faire* ». Ils disent aussi avoir été peu mobile (ni changement d'entreprise, ni déplacement dans d'autres établissements, ni même quelque fois de changement d'atelier ou de services) parce que la mobilité leur a été refusé et que c'est maintenant trop tard.

L'un des salariés interviewés s'est adressé directement à la DRH pour une formation longue (8 mois) qu'il voulait suivre (et a obtenu) pour changer de métier (et d'entreprise). L'évènement est cohérent avec la volonté affichée par la direction d'entretenir un dialogue constant entre les opérationnels et les RH sur les questions de formation et de mobilité et l'affichage d'une possibilité ouverte à tout salarié de contacter directement la DRH pour des questions concernant son parcours professionnel. La démarche a été vécue comme l'exercice d'un droit. Le parcours de formation (bilan de compétence, « *enquêtes* » dans des entreprises où s'exerce le métier visé, « *passage au fongecif* », formation) qui s'en est suivi a été ressenti comme difficile : « *ça ne se fait pas comme ça* ». Mais, après coup, comme une expérience « *très positive* » qui donne « *confiance en soi* », même si le nouveau travail n'a pas encore été trouvé.

Les bilans de compétences sont connus. La VAE est diversement connue, de même que le DIF par contre les entretiens réservés au plus de 45 ans, s'ils ont eu lieu, n'ont pas laissé de souvenir. Le fait que le DIF se réalise hors temps de travail est un inconvénient important, mais certains se formeraient quand même.

Le tutorat n'évoque spontanément pas une activité précisément définie et est fortement associé à l'encadrement des apprentis. Personne ne sait si le métier qu'il exerce est critique (important pour l'entreprise), croissant ou décroissant. Les mesures concernant les compteurs temps ou les préretraites sont plus connues, mais les salariés concernés expriment l'idée qu'ils veulent continuer à travailler jusqu'à « *l'âge légal* » bien que les conditions de travail risquent, dans certains métiers, de ne pas le leur permettre. Des actions ont lieu concernant l'ergonomie des postes et leur existence est perçue.

Les managers de proximité retiennent de la GPEC qu'il s'agit d'une boîte à outils que l'on peut utiliser pour limiter la casse en cas de baisse de charge. Ce fait, qui correspond à la façon dont la GPEC a été introduite dans l'établissement se double d'une perception de ce que la GPEC sert à faire évoluer certaines personnes dans d'autres branches que celle dans laquelle elles sont. Tous les managers rencontrés sont habitués à laisser partir/envoyer des gens en formation, en détachements dans d'autres sites ou d'autres services.

Le fait notable est l'intérêt porté à la mobilité par les managers de proximité. Prêter des salariés à d'autres établissements du groupe est considéré comme positif et formateur : « *les gens reviennent enrichis* ». Même si on « *aime bien garder les meilleures personnes* » et si les gens qui quittent une équipe ne sont pas forcément ceux « *que l'on aimerait voir partir* » la mobilité est conçue comme un impératif d'ordre supérieur parce qu'elle profite à tous. De toute façon d'autres « *reprennent la place* », C'est l'occasion parfois pour « *une autre personne* »

*de montrer qu'elle peut faire* », de faire sortir une personne à laquelle « *on ne pensait pas forcément* ». Il y a une perception partagée par les interviewés que la GPEC incite la hiérarchie (responsables de services ou de départements) à communiquer entre eux, ce qui ne se faisait pas, ou moins, avant. Si un besoin apparaissait on passait par un intérimaire ou un prestataire alors que « *maintenant on pense plus à se concerter* ». La GPEC ne doit pas « *être regardée au niveau d'un service mais plus au niveau de l'établissement* ». L'anticipation des baisses de charge ou la bonne utilisation des compétences sont intéressantes au niveau de l'établissement. La concertation se fait avec la hiérarchie, les RH ou entre managers. Une fois par an l'exercice d'adéquation charge capacité est fait et il est réajusté régulièrement.

Les entretiens individuels ont évolué. Il y avait un entretien par an avant alors qu'il y en a un second aujourd'hui et il est demandé aux personnes si elles veulent évoluer et faire des formations, ce n'était pas le cas avant. Les RH sollicitent les responsables d'équipe pour faire le cycle du « *management review* » (entretien de début d'année pour fixer les objectifs, entretien de mi-année et bilan de la performance). C'est jugé lourd mais c'est fait car ça facilite le travail de l'encadrement de proximité : lorsque les objectifs sont bien fixés, il est plus facile de justifier qu'ils n'ont pas été tenus et qu'il faut faire quelque chose. Par ailleurs l'attribution des augmentations est facilitée. Enfin, ça devient un automatisme et c'est moins lourd. Chacun des managers rencontrés rentre lui-même dans un cycle d'entretien avec son manager et tous indiquent avoir eu un entretien de carrière (spécifique ou non) dédié au déroulement de carrière (changement de métier). Tous disent faire de même avec les salariés qu'ils dirigent en soulignant qu'il est important que les entretiens ne soient pas seulement destinés à fixer des objectifs mais que les salariés puissent aussi exprimer leurs souhaits.

#### **4. Les éléments factuels de bilan**

La mise en œuvre de l'accord s'étant faite à l'occasion de la baisse de charge, le bilan de l'accord est spontanément exprimé de la façon suivante : 70 détachements et 6 solutions externes (2 créations d'entreprise et 4 projets professionnels autres).

Il faut ajouter à ces chiffres un élément important. L'établissement a utilisé de l'amiante et bénéficie du dispositif permettant aux salariés de pouvoir faire valoir de façon anticipée leur droit à la retraite. Lors de la baisse de charge, 20 personnes ont saisi cette possibilité. En d'autres termes, 20 préretraites sont venues s'ajouter aux 70 détachements et les deux formations (CQPM « *métiers de la chaudronnerie et de la finition* ») qu'il avait été prévu d'organiser ne sont « *pas allé jusqu'au bout* » car « *le détachement a comblé la problématique* ». Cette remarque rappelle la contradiction, toujours potentiellement présente, entre charge à réaliser et temps libérable pour la formation, ce qui invite à organiser cette dernière, dans la mesure du possible, sur une base contra-cyclique. Il faut ajouter à ces circonstances particulières que, les baisses de charge conduisant mécaniquement à des augmentations de frais fixe, les effectifs sont ajustés au plus près des besoins dans ces circonstances. Les départs en formations doivent alors être remplacés et l'absence de subventions, captées sur le bassin par l'automobile, est jugée pénalisante.

## 5. Éléments d'analyse et synthèse du cas

### Les origines de l'accord

L'accord a été négocié au niveau de l'entreprise, un peu plus de deux ans après que le groupe à laquelle elle appartient ne soit sorti de plusieurs années de crise et alors que se dessinaient des perspectives de croissance. Le cycle du produit est de trois ans ce qui donne une visibilité relativement importante et une bonne capacité d'anticipation des charges de travail. Cette visibilité sur la charge se retrouve au niveau de l'établissement étudié : le temps mis par un produit pour « traverser de l'usine » est de 90 jours. Par ailleurs, l'activité est cyclique, constituée de périodes de hautes et basses activités qui se succèdent et posent des problèmes de gestion des compétences. Celles dont l'entreprise a besoin, en production comme en conception, ne se trouvent que difficilement sur le marché du travail, plutôt chez les concurrents et prestataires et, pour une partie d'entre elles, requièrent des « coups de main » qui ne s'acquièrent que sur une période longue (de quelque mois à plusieurs années). Il y avait donc un « sujet compétence » à traiter dans un groupe qui avait par ailleurs traversé plusieurs crises au cours desquelles il avait, au maximum des possibilités offertes, fait appel aux mesures d'âge.

Les syndicats majoritaires dans l'entreprise (CFDT et CFE-CGC) et dans l'établissement avaient demandé, au début des années 2000, donc avant la promulgation de la loi de 2005, la négociation d'un accord de GPEC. Cette démarche n'avait pas abouti mais a été reprise après la promulgation de la loi et le retour à meilleure fortune du groupe. Leurs demandes portaient sur trois points : une exigence d'information précoce, « *une vision à trois ans* », notamment en ce qui concerne l'impact de la politique industrielle du groupe sur l'emploi. Des possibilités de développement individuel pour les salariés et d'orientation vers d'autres métiers par la création de passerelle entre les métiers. Enfin, ils voulaient une « *boite à outils standard pour tous les établissements* » pour résoudre les problèmes récurrents de charge dès que ceux-ci sont perceptibles, en privilégiant les solutions internes. Les autres organisations, minoritaires mais, pour l'une d'entre elles (la CGT), fortement implantées étaient contre l'accord de GPEC, considérant que la politique industrielle est faite par la direction, sans l'avis des organisations syndicales à qui il est demandé ensuite de « *gérer la misère* ».

### Une mise en œuvre qui n'a pas été immédiate

L'accord a été négocié « en central », c'est-à-dire à l'échelle d'une entreprise comprenant 11 établissements dispersés sur le territoire français. Ni le directeur du site, ni la DRH n'ont participé à la négociation, dont ils étaient tenus informés, et il y a eu un « *décalage* » entre le déroulement de cette dernière et la mise en œuvre de l'accord dans l'établissement. Concrètement « *il ne s'est rien passé* » durant 1 an - 1 an ½, période durant laquelle l'accord est apparu « *très lourd* » et « *très complexe* » dans l'établissement. Du point de vue de la direction, l'accord ne modifiait pas les pratiques RH déjà mises en œuvre. Le Comité de direction du site (CODIR) organisait des réunions GPEM (gestion prévisionnelles de l'emploi et des métiers) où était fait l'état des lieux entre les disponibilités, les besoins du plan de charge et les personnes qui se sont déclarées mobiles, y compris les opérateurs (mais plutôt les techniciens). Du point de vue de la direction, « *Si on a le bon sens paysan* », on doit passer en revue le personnel au moins une fois par an et « *voir ce que sont les attentes des gens* ». En d'autres termes : la GPEC n'a pas besoin d'accord pour se mettre en place. Il faut cependant noter que dans ce cas, elle se concentre plutôt sur les métiers sensibles pour l'entreprise (les techniciens sont la population spontanément évoquée). L'un des effets de l'accord a donc été d'étendre des pratiques de GPEC à l'ensemble des salariés de l'établissement.

On notera par ailleurs, à l'échelle de l'entreprise, que le fait que deux organisations seulement soient signataires de l'accord entraîne une difficulté quand à la posture à adopter en cas de restructuration. Un projet d'externalisation (à l'échelle de l'entreprise) a fait l'objet d'une procédure d'information en vue d'une consultation du CCE début 2011. Cette procédure a déclenché l'ire des organisations signataires qui considèrent que, ne pas les avoir informés dans le cadre de l'accord de GPEC, constitue de la part de la direction une dérogation aux règles de bonne exécution de l'accord. La direction fait pour sa part valoir qu'elle ne peut pas informer les organisations signataires avant le CCE sans entraver le bon fonctionnement de ce dernier selon les termes de la loi. Le dénouement de cet incident reste à trouver mais il indique avec force que le bon fonctionnement d'un accord de GPEC repose avant tout sur la confiance entre les signataires, laquelle dépend d'une information préalable le plus en amont possible.

### **Un outil de gestion d'une sous-charge inattendue**

C'est un événement inattendu qui va décider de l'entrée en vigueur de l'accord au niveau de l'établissement étudié. Alors qu'il était prévu une croissance de charges suite au développement d'une nouvelle gamme de produit, la crise de 2008 a inversée la tendance. Le directeur du site, nommé pour « gérer la croissance », doit annoncer, en juillet 2008, une inversion des courbes de charge du fait des gels de commandes. Le fait illustre l'incertitude caractéristique de la période dans laquelle nous vivons et indique les limites d'une vision « adéquationniste » selon laquelle des besoins futurs certains permettent mesurer des écarts qu'une gestion bien faite permet de réduire. La GPEC a besoin de fluidité, d'adaptabilité. Mais l'important dans ce cas est ailleurs. L'accord de GPEC est alors apparu comme « *un acteur majeur de la gestion de la sous-charge du site* », car, dans un site qui a déjà connu plusieurs plans sociaux, il va fournir une méthode pour travailler en amont et « *tous les outils* » qui permettent de l'éviter.

Les prévisions de charge et leurs conséquences sur l'emploi ont été analysées « *département par département et pour l'atelier par secteur* ». Une estimation des emplois croissants et décroissants a été faite, les partenaires sociaux locaux ont été rencontrés avant que le plan ne soit soumis à la consultation des CE et CCE. L'expert du CCE est intervenu et après l'aval donné par l'échelon central, il a été décidé que le directeur du site et la DRH rencontrerait l'ensemble des salariés du site, par groupe de 30 personnes, accompagnées de leurs managers pour leur exposer la situation et les problèmes posés. Ces réunions se sont déroulées en trois temps. Une présentation, par le directeur d'établissement, de la situation (le développement prévu de la gamme, l'irruption de la crise économique, des perspectives de reprise à long terme et donc « *forcément un creux avéré* »), suivie de la présentation du plan de charge spécifique du service concerné et d'une discussion avec les salariés présents, puis d'une indication de la volonté d'appliquer l'accord de GPEC et d'une présentation des outils associés : prêt de personnel, organisation du temps de travail, changement de métiers, primes à la création d'entreprise, congé de mobilité,... ;

La rencontre avec les salariés n'était pas prévue par l'accord et « *même si on avait pas eu l'accord on aurait fait la même chose* ». Mais il y a dans l'accord « *des chapitres spécifiques* » qui ont constitué « *une feuille de route qui nous a permis de jalonner les étapes vers la sous-charge* ». Déclarer officiellement que des emplois sont croissants ou décroissants par exemple n'aurait « *jamais* » été envisagé et l'accord oriente vers une recherche de solution selon une méthode et un processus qu'il explique. A la racine de ce processus on retrouve la présentation au plus tôt des éléments infléchissant les prévisions précédentes, l'accord créant les structures pour ce faire et formalisant les modes opératoires.

D'une façon plus générale, le ressenti des membres de la direction est que l'accord a « permis de structurer les choses », « de montrer ce que l'on faisait » dans un contexte où l'existence d'une « fibre sociale très développée sur le site » est revendiquée. L'accord GPEC a aussi conduit à aller plus loin dans la communication avec les IRP avec lesquelles la communication est plus systématique et régulière et l'information plus détaillée. En CE, les perspectives de charge étaient abordées de « façon macroscopique au niveau du site » (R&D, Production) alors que dans la commission GPEC « on rentre au niveau du métier (soudure tôlerie, peinture, tuyauteur, câbleurs, habilleurs, essais) ». La commission GPEC permet d'aborder la charge des différents ateliers selon la sous-traitance et organiser les mutations de tel métier vers tel métier. Sur l'établissement une tentative a été faite de constituer cette commission par la réunion des délégués syndicaux mais le refus des organisations non signataires de participer a conduit à revenir à l'application de l'accord et à réunir la commission prévue par ce dernier.

### **Des formations encouragées sous contrainte budgétaire**

Le cas étudié reflète aussi les tensions qu'engendrent les demandes de formations que la GPEC génère. Les budgets formations sont soumis aux contraintes financières fixées par les budgets d'établissement ou d'entreprise et, par ailleurs, les salariés en formation ne sont pas disponibles pour réaliser une production qui doit se dérouler dans les délais prévus. Dans ce contexte, les formations prioritaires sont celles qui sont indispensables à la production. Lorsque la GPEC « marche bien » et que des souhaits sont exprimés et des « habitudes » de formation prises, des arbitrages sont faits. Le cas étudié permet d'en comprendre trois. Un changement de logiciel entraîne d'importantes dépenses de formations dans le bureau d'étude et « gèle » pour toute une période (2 ans) toutes les autres demandes de formation, le budget allouable au service étant dépassé; Les entretiens constituent une base de souhaits de formation et plus la formation est encouragée, plus des demandes peuvent se faire jour. L'impression des interviewés est que si 6 souhaits sont émis, on demande aux managers d'en retenir 2 et la DRH en sélectionnera une ; comme l'anglais est imposé, c'est souvent ce qui sort. D'où une approche formation en fonction des besoins professionnels du poste ou du service d'abord, du développement professionnel de la personne ensuite et des délais d'attente qui peuvent être long. Enfin, en cas de formation professionnalisante dans un contexte de baisse de charge, la tension entre coûts fixe et dépenses supplémentaires de formation est forte.

Globalement, le cas se caractérise par un dispositif de concertation poussé, puisqu'elle a lieu à la fois au niveau du groupe, de l'entreprise et de l'établissement. Ce dernier niveau est complémentaire de commissions plus générales et d'une importance particulière pour l'opérationnalisation de l'accord. L'appropriation des entretiens par le management de proximité est importante et l'accès des salariés aux formations demandées limité par un budget soumis à des tensions importantes. Malgré un travail visant à établir ce que sont les emplois critique, croissant ou décroissant les salariés ne savent pas dans quelle catégorie se trouve leur propre emploi signalant un mécanisme de transmission d'information qui pourrait être amélioré. Comme dans de nombreux autres cas (Équipauto, Babytextile, notamment), c'est autour d'un événement ponctuel, un enjeu immédiat, que la GPEC a pris sens et s'est déployée.

### **Nos interlocuteurs**

- Mr. Directeur des Ressources Humaines France et Relations Sociales Groupe
- Mme. Directrice des ressources humaines de Motrice

- Mme. DRH du site
- Mrs F. L. N. B. JM. D. managers de proximité ateliers
- Mrs. A. (pré câblage), F. (câbleur), P. (technicien d'atelier tôlerie), P. (soudeur), opérateurs de production
- Mrs et Mme. J. (finances), JM. (indus), P. (Engineering), M. (services généraux), C. (Sourcing), N. (RH) salariés et managers de proximité d'autres services que la production.
- Mrs N et B (CGT), M (CFDT), D (CFE CGC), représentants syndicaux

## Annexe

### Définition de la GPEC et de l'employabilité donnée par l'accord

*« Pour l'application de cet accord, il est retenu la définition commune aux partenaires de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : la GPEC recouvre l'organisation du dialogue social en matière de prévision des besoins en ressources humaines de l'entreprise en terme d'emplois critiques, d'emplois croissants, d'emplois décroissants, de plans d'adaptation associés, ainsi que l'ensemble des dispositifs accessibles aux salariés mis en œuvre dans ce cadre. »*

Page 3 de l'accord de 2007

### Définitions des emplois critiques, croissants et décroissants données par l'accord

*« **emplois critiques** : emplois pour lesquels il est constaté une rareté sur le marché de l'emploi et/ou nécessitant une durée d'acquisition de compétences spécifiques aux métiers [de la branche Motrice] supérieure à 6 mois,*

*- **emplois croissants** : emplois dont le nombre est prévu d'augmenter du fait de l'évolution de la charge,*

*- **emplois décroissants** : emplois menacés d'une réduction ou d'une suppression du fait notamment des baisses de charge, des changements organisationnels, des transferts d'activité internes ou externes, des évolutions technologiques ou réglementaires.*

*Ces emplois constituent les cibles prioritaires de la GPEC ».*

# CAS NAVALE

## 1 - L'entreprise

NAVALE est une entreprise de haute technologie et d'envergure internationale. Le Groupe conçoit, réalise et maintient en service des sous-marins et des navires de surface ainsi que les systèmes et infrastructures associés. Il fournit des services pour les chantiers navals et propose des solutions dans l'énergie nucléaire civile et les énergies marines renouvelables.

En 2010, NAVALE compte 12.000 collaborateurs sur 14 sites en France et réalise un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros. 29% des collaborateurs de NAVALE ont plus de 50 ans (en 2009). Parmi les principaux sites, 4 comptent plus de 2000 salariés, 3 (dont le siège à Paris) près de 1000 salariés et 2 plus modestes en effectifs.

Cette entreprise hérite de plus de 350 années d'existence et d'expérience dans le giron de l'Etat. Elle est devenue société nationale en 2000, puis société de droit privé à capitaux publics en juin 2003 avant de fusionner avec le groupe T. en 2007.

Le budget de formation est de l'ordre de 4% de la masse salariale chaque année. La politique d'alternance en 2009 représente 506 personnes, dont 70 ont été recrutés en CDI.

## 2 - Les origines de la démarche : Un risque perçu de « perte de compétences » et une volonté politique

L'accord de GPEC, signé en juin 2009, est le résultat d'un travail d'initiation et de négociation de plus de deux ans entre la direction et les organisations syndicales. L'objectif global annoncé est d'anticiper les évolutions de l'emploi et l'ajustement des ressources humaines.

Le point de départ est double :

- Un diagnostic, d'abord informel et intuitif sur un risque, voire une réalité perçue, de « perte de compétences ». Ce diagnostic était formulé différemment, mais de manière convergente, par le management supérieur, le « client » principal (le major général de la Marine Nationale) et les organisations syndicales.
- Une ambition relevant de la responsabilité sociale d'entreprise, notamment portée par le DRH, d'assumer un « principe de transparence sur les évolutions stratégiques et celles des métiers, permettant de se préparer collectivement et individuellement, à celles-ci ». Dit simplement, « l'objectif était de clarifier ce qui se passe et de le dire aux intéressés », ou encore, « moi DRH, personne ne doit pouvoir dire, j'ai perdu mon emploi, et personne ne m'a rien dit ».

Sur les compétences, (ex responsable politique industrielle et effectif, ex directeur industriel) exprime l'enjeu de la manière suivante ; « il faut faire de la GPEC. Les anglais (« trop court termistes ») par exemple ne savent plus faire des sous marins sans les américains. Les SMLE, c'est 10 fois plus complexe qu'un Airbus. Pour y arriver il faut des cadres de terrain, on les perdait. Il faut pouvoir coordonner 100 gars sur une frégate, pendant 8 à 10 ans, il faut des licences professionnelles de construction navale, on ne peut pas trouver à l'extérieur, on ne trouve plus les Bac+2 formés sur les bassins locaux ».

Par ailleurs, s'exprime en arrière plan l'idée que cet accord traduit un « glissement » de l'objet même de la gestion humaine. « Alors que l'entreprise était historiquement habituée à raisonner en termes de statuts, cet accord GPEC traite des emplois et des compétences... » (un négociateur de l'accord, CFE-CGC).

La démarche a été volontairement globale avec :

- une entrée « stratégie »,
- une entrée « analyse systématique des évolutions sur les 28 métiers » de l'entreprise,
- une entrée sur le « plan de charge opérationnel ».

Elle a été déployée en deux projets relativement distincts :

- un « chantier compétences »,
- un chantier « négociation », mené dans un deuxième temps.

Dès le départ, une compétence juridique a été mobilisée à la DRH. Pour autant, le dispositif et l'accord ne sont pas présentés comme la réponse à une volonté de conformité avec la Loi. Certes, « la Loi Borloo de 2005 a incité le Groupe à entamer des négociations, mais la direction n'a jamais attendu de l'accord qu'il mette en œuvre sa stratégie de développement des ressources humaines et les outils associés. C'est une question de culture, de traditions, que de se soucier du besoin de gérer l'emploi et les compétences ». Un acteur direction précise même : « sans accord, nous aurions fait quand même ». Ceci étant, l'importance donnée dans l'accord aux dispositions sur les modalités d'informations et de consultations du CE (Titre 2 de l'accord), traduit l'attente forte des institutions représentatives du personnel dans la compréhension de la stratégie et de ses conséquences.

### **Une forte implication des organisations syndicales pour l'accès à la stratégie**

La direction RH insiste pour souligner l'importance et le rôle joué par les organisations syndicales. « Ils ont eu un rôle très réel, à la mesure d'une représentativité qui reste très forte à NAVALE du fait de notre histoire ». « Nos partenaires sociaux sont forts, ils sont puissants, tenaces et ils sont compétents ». Les dernières élections professionnelles ont recueilli 80% de participation. « Dès le départ nous avons reconnu et pris en compte leur capacité à éclairer le management de l'entreprise, à traiter de la stratégie, avec une capacité à la challenger et en retour, à crédibiliser notre discours et nos initiatives » (le DRH). Le projet a bénéficié d'une certaine convergence de vue entre le DRH et certains responsables syndicaux influents. « La CFDT a fait un travail remarquable d'accompagnement et à un niveau d'exigence élevé » (membre de la DRH).

Cette appréciation est relayée par les DS de la CFDT, de la CGC et de l'UNSA rencontrés. « Cette négociation est venue après l'accord d'entreprise de 2003-2004, après la privatisation, on a considéré qu'il fallait mettre le paquet, avec nos experts internes et l'appui d'un avocat bien connu qui nous a assisté » (DS CFDT). « J'étais à la direction industrielle, j'étais pratiquement en tandem avec le RH en charge de la négociation, je n'ai pas touché le juridique, mais j'ai apporté sur les outils et la base industrielle, notamment pour le recensement des emplois. J'ai pris un risque syndicalement, deux ans de travail, 315 emplois à l'époque, 25 spécialités. Il fallait les emplois pour mettre en face les ressources et la charge, pour se faire une idée, affiner les besoins en emplois à chaque révision du plan de charge. Maintenant on sait faire, on a une visibilité bonne, à 4-5 ans. Il fallait ensuite des experts dans chaque spécialité. On a eu l'idée des Responsables de Spécialité Groupe (RSG), 25 personnes, pour leur demander un rapport périodique. C'est moi qui ait rédigé le canevas de leurs rapports et organisé leurs soutenances » (DS UNSA).

Coté syndicats toujours, on souligne ainsi que l'accord acte de l'obligation faite à la direction « de transparence sur les évolutions stratégiques du groupe » (déclaration CFDT) ou encore que « l'accord prévoit une nouvelle approche de l'information des représentants du personnel sur les évolutions à venir de l'entreprise » (déclaration UNSA). Sur le principe au moins, l'accord répond, en partie au moins, à une forte et ancienne revendication d'information et de consultation des instances représentatives sur les plans de charges et la stratégie « permettant l'anticipation des changements, subis ou provoqués par l'entreprise ».

### **3 - Une GPEC instrumentée, initiée et même diffusée en amont de l'accord**

La démarche de la NAVALE a consisté en premier lieu à élaborer une cartographie exhaustive et chiffrée de l'emploi (2007-2008), puis à prendre l'initiative de diffuser cette cartographie indiquant des tendances d'évolution à l'ensemble du personnel via l'intranet, avant de parvenir à la signature 6 mois plus tard (juin 2009).

#### **Une cartographie confiée à des experts internes**

Les différents sites et métiers n'avaient ni les mêmes dénominations d'emplois, ni la même maille de segmentation. Les consolidations, ne serait-ce que sur les effectifs, étaient un problème permanent. Les codes de recrutement étaient différents, les prévisions de charges n'étaient ni réalisées ni exploitées partout de la même manière. Dès 2005, la direction ainsi que les organisations syndicales ont perçu le besoin de s'accorder sur ce qu'était l'emploi à NAVALE. Devant une carence d'outils de description et de suivis disponibles, qui soient communs à tous les établissements et métiers de l'entreprise, le Groupe voulait pouvoir rendre compte de la structure de l'emploi, ses composantes, ses passerelles, son avenir. Au fur et à mesure des besoins, au-delà de la photographie, la cartographie a intégré des fiches passerelles. 336 passerelles étaient recensées fin 2010 à partir de 41 emplois dont, par exemple, « 112 passerelles au départ de 19 emplois sensibles/menacés » et « 11 aboutissant à 13 emplois en développement ».

La maîtrise des recrutements est au centre des enjeux. « Sur les recrutements externes, tout le monde avait la main, dans le cadre d'un PMT et d'un budget. Mais dans les fonctions supports, on est orienté à la baisse (exigence de dérogation). On recommande de jouer la mobilité interne. Sur les cœurs de métiers, il y a maintenant deux feux verts annuels, avec obligation de publier les besoins et de donner la priorité en cas de candidatures internes (y compris du groupe T.) ».

Le premier objectif/moyen a donc été de décrire tous les emplois (entre 295 et 316 recouvrant de 3 à 35 postes individuels), de manière cohérente, puis de les regrouper dans un « rassemblement intelligent » en 28 métiers (Coordinateur industriel).

Un choix structurant fort a été d'impliquer systématiquement des opérationnels (en 2007 et 2008), et parmi eux, des « experts » internes reconnus comme les meilleurs dans leurs métiers dans l'ensemble du groupe, et de leur confier une responsabilité très large. Pour ces descriptions et la segmentation, deux facteurs étaient pris en compte ; la technologie et l'économique. La maille principale a été le « métier » (ou famille d'emplois), donnant naissance à ce réseau de 28 /29 experts, référents identifiés, baptisés « Référents de Spécialité Groupe » (RSG). « Le Responsable de Spécialité Groupe est le levier majeur, c'est l'opérationnel qui parle de son métier » (DRH Etablissement). De ce fait, un RSG peut s'intéresser au devenir de plusieurs centaines de personnes ; de 30 personnes seulement pour

le RSG Support Juridique et Communication, à 2000 pour le RSG « Etudes ingénierie ». Au-delà de l'apport de connaissances, la direction ne leur a pas demandé de préconiser des plans d'action. Ils doivent d'abord « construire une bonne représentation de leur métier et de travailler sur les facteurs d'évolutions », quelles qu'en soient la nature, l'ampleur ou les conséquences. La consigne a été de produire des « réflexions » plus que des conclusions. Ces référents, tous en fonction par ailleurs, n'ont eu ni de budget ni prime pour la prise en charge de ce rôle. Dans les premiers temps, la discussion a eu lieu sur l'hypothèse d'allouer un temps partiel, voire un temps plein à ce rôle. Elle a été abandonnée par absence de revendication de contrepartie des intéressés, mais aussi sur le constat d'une bonne adhésion sur le fond et l'esprit de la démarche. Le facteur de réussite (d'après la Direction) a été le centrage sur le cœur professionnel (le métier) et le fait de choisir puis d'impliquer « les meilleurs » (reconnus comme tels par leurs pairs) dans chaque métier. En pratique souligne un DS UNSA, « le casting n'a pas été d'égale valeur partout. Il a fallu convaincre, il y a eu un apprentissage, cela a pris deux ans ». Cette opération de « sélection » s'est appuyée notamment en central sur un ancien directeur industriel, lui-même expert reconnu et qui s'est fortement investi personnellement. Le management supérieur de l'industriel, sensibilisé par la DRH a également joué le jeu. Les premiers rapports de RSG ont été produits fin 2008. La 2<sup>ème</sup> vague, mise à jour, a permis de consolider effectivement 25 rapports en 2010, actualisés depuis régulièrement.

Volontairement pendant une première période, la fonction RH est restée en retrait dans une posture d'appui, laissant les opérationnels « à la manœuvre ». Pour la dynamique, ce sont moins des préconisations de méthodes et encore moins des moyens (« la RH est là pour vous aider, mais c'est votre affaire ! ») que l'impulsion d'un rythme soutenu et très régulier sur la durée qui a été déterminante. Une réunion ou une « conférence call » tous les 15 jours était tenue avec un bon présentéisme et un travail important de chacun des participants (RSG). Parallèlement, les formes et « livrables » étaient consolidés par la fonction RH, les discussions étaient menées avec les OS et le dossier juridique était progressivement travaillé à l'aide de versions successives.

Notons que le rôle de RSG pour les fonctions supports se présente un peu différemment de celle des métiers techniques. « Pour les renouvellements (de rapports et de RSG), pas de problèmes dans les métiers techniques. Ils ont des référents locaux sur les sites, ils sont écoutés. On demande à chaque comité de direction de site de valider. Fin juin la cartographie est disponible pour l'observatoire paritaire qui doit donner son avis et pour les entretiens de progrès de l'année suivante. Hors production, c'est plus compliqué » (« coordinateur industriel). Les RSG supports sont aujourd'hui « encadrés » par les directeurs des fonctions « qui donne les cibles et décline les politiques de mobilité et de recrutement » avec un risque de confusion entre le travail de réflexion et la responsabilité opérationnelle.

### **Une initiative de diffusion de la cartographie, avant la négociation finale**

Alors même que la période était à la médiatisation des « risques psychosociaux », le pari a été pris de diffuser sur l'intranet du groupe, le 29 janvier 2009, la totalité de la cartographie, métier par métier et emploi par emploi, indiquant systématiquement les tendances d'évolutions des emplois. Vécue comme « risquée sur le moment » (« le DRH a été gonflé de sortir la cartographie, au vu de tout le monde, avec les forces et les faiblesses », un syndicaliste) cette opération de communication a été bien reçue. « Le message est bien passé » autour de la transparence, de « la reconnaissance que le salarié dans l'entreprise est un citoyen ». C'est la marque que « on fait confiance aussi bien aux individus qu'aux responsables d'équipes ». Des élections professionnelles ont suivi, puis, la négociation proprement dite. La signature de l'accord correspondant à l'outillage développé (et aux instruments déjà diffusés) n'est intervenue que six mois plus tard, en juin 2009. Parmi les OS,

l'UNSA a agité un temps la menace d'un délit d'entrave, reprochant à l'entreprise d'avoir publié la cartographie avant l'accord. Le travail de préparation juridique sur l'esprit de la loi a permis de contourner l'obstacle, ainsi qu'une réception favorable au niveau des fédérations. « Afficher les tendances, avec les étoiles, c'est logique, il faut mettre cartes sur table, depuis la stratégie jusqu'aux emplois, c'est l'enjeu. C'était la première information avec du sens, mais j'ai hurlé, la stratégie n'était pas affichée, on donnait des résultats, mais pas l'explication. La direction n'a pas acceptée tout de suite de sortir la stratégie, le jeu consistait à doubler les OS, mais (sur le fond) ce n'était pas gênant » (DS UNSA).

En réalité, l'idée d'un accord GPEC était là depuis 2007 et avait déjà produit une succession de projets et de versions. Coté RH, l'appréciation du rôle des OS est très favorable. « On a des professionnels en DSC, ils connaissent très bien la Loi Borloo. On a produit 18 versions quand même ! » (négociateur, juriste de la DRH). « Le point dur préalable à la négociation, pour les organisations syndicales, était leur volonté de se voir communiquer les plans de charges. En pratique, les états et les documents ainsi revendiqués n'étaient pas disponibles sous une forme exploitable pour le dialogue social. La cartographie a constitué une réponse » (DRH). Depuis l'accord, « on fait des inter-commissions économiques CE et GPEC, les élus ont de quoi être au niveau sur les choix industriels. C'est exigeant, c'est contraignant, mais c'est vertueux, on évite de cacher la copie, on examine les plans de charges » (RH Etablissement).

### **Les raisons de la signature des organisations syndicales**

Pour autant, via la cartographie, et au vu des dispositifs et engagements proposés, 3 organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC et UNSA) sur 4 ont apposé leur signature. Le refus de signature de la CGT traduit la « crainte que l'on aille sur du défensif ». Pour les autres, les raisons principalement avancées sur les raisons de leurs signatures sont les suivantes :

- L'argument sur l'insuffisance des informations transmises, notamment sur les plans de charges est tombé.
- Ce dispositif marque une reconnaissance de leur « capacité » à être consultées et concertées sur la stratégie.
- Elles reconnaissent que l'ensemble du dispositif, dont l'information, est un acquis pour les salariés, même pour ceux qui sont « menacés ».
- Elles jouent le jeu du paritarisme, par conviction ou parfois même appuyées par leurs fédérations.
- L'accord apportait, en plus d'une pérennisation du dispositif GPEC, quelques acquis supplémentaires (notamment sur la mobilité) et le package avec l'accord seniors donnait les arguments suffisants d'une signature.
- L'observatoire paritaire des emplois mis en place avec l'accord les met dans le jeu durablement.
- L'entreprise a pris des engagements chiffrés de recrutement d'apprentis. 75% des apprentis associés sur des emplois en développement sont embauchés. Et même 30% des apprentis sur des emplois stables sont recrutés en fin de formation. Aucun engagement par contre n'est pris sur les apprentis que l'entreprise continue de former, en dehors de ses besoins propres, sur des emplois en réduction.

« Jusque là, on était informé, mais toujours après le budget, le PMT. Maintenant, on débat de la stratégie avant la validation par le CA. C'est sans doute la partie de l'accord la plus difficile à faire vivre. La direction rechigne à parler avant que tout ne soit stabilisé. Il y a des préventions idéologiques, oui, mais aussi la crainte de présenter des prévisions non validées et de se le voir reprocher. Pour anticiper les évolutions, il faut connaître la stratégie. Ce n'est pas de la cogestion, on est loin d'endosser la paternité de la stratégie, mais il faut pouvoir en débattre. On va renégocier en 2012, on se doute qu'ils veulent revenir sur le calendrier sous prétexte

que c'est hyper serré (les délais). C'est vrai que c'est très court. Depuis 2004 il y a affrontement là-dessus avec notre expert Syndex. Ce n'est pas une position dogmatique, on comprend qu'il y ait des écarts entre les prévisions le réalisé, on demande à les comprendre » (DSC et élus CFDT).

### **Les éléments saillants du préambule de l'accord**

Le préambule met l'accent :

- Sur l'issue d'une négociation ouverte deux ans plus tôt,
- La nécessité de l'anticipation « nécessaire pour engager des politiques de formation, de mobilités professionnelles, de redéploiement des emplois et compétences permettant le développement professionnel des personnes ».
- « Les parties conviennent que la définition des priorités et des grandes orientations du groupe doivent être expliquées au personnel afin que ces derniers puissent se les approprier dans le cadre de leur projet professionnel ». « Pour ce faire, le groupe DCNS souhaite fournir un cadre de réflexion à chaque personne lui permettant d'être acteur de son devenir professionnel ».

## **4 - La GPEC à l'épreuve des perceptions des managers rencontrés**

### **Un levier d'accompagnement (et de communication) pertinent de l'évolution culturelle en cours**

De manière très générale, cet accord est perçu par les managers comme « logique », légitime, « faisant partie des règles du jeu, aussi bien dans la culture que dans un contexte d'évolution post privatisation.

« Certes, avant la signature de l'accord, NAVALE gérait tout de même les compétences et l'emploi (prévisions des départs, courbes des âges etc.) ; ce qui a changé historiquement, c'est le passage d'une organisation administrative à celle d'entreprise ; les managers ont désormais la main sur les recrutements, ce qui a refondu le système d'emploi, avec notamment la cartographie des métiers ». « NAVALE est passé d'une culture administrative à une culture moderne » (directeur industriel site).

« On n'envisageait pas un instant de licencier. Même sans la loi, il fallait donc faire quelque chose. Deux ans après, on voit que nos dispositifs sont devenus beaucoup plus opérationnels » (DRH site).

La cartographie est l'outil qui ressort le plus de la vision GPEC des managers. Avant l'accord, il n'y avait pas de communication, depuis l'accord, on a une cartographie, une vision transverse entre établissements, des espaces dédiés... » (manager de site).

« L'outil GPEC, visant à donner une visibilité, est assez vertueux » (manager site). Voir en annexe l'accord et les dispositifs associés.

Plus largement, « les outils marchent très bien, ils permettent de prendre en main sa carrière », inversement, l'Observatoire Paritaire des Métiers reste un « objet » lointain (manager site), « je connais mal » (dir. industriel site).

Avec l'accord et la cartographie, « le manager a été lourdement responsabilisé sur la gestion de ses RH. Le problème réside dans la remontée des infos » (RH site)

Viennent ensuite les dispositions pour les séniors. « La problématique de l'emploi des seniors est avant toute chose historique, en raison des départs liés à l'amiante, véritable drame de NAVALE ».

Les dispositifs relatifs aux seniors « créent une valeur ajoutée à l'accord de GPEC ». « Toutefois, beaucoup de personnels sous statut public continuent d'exercer au sein de l'entreprise. Les salariés sous contrat privé profitent donc davantage de l'accord que ceux qui sont sous statut ».

### **Un renforcement sensible et vécu positivement par les managers de la place et de l'intervention de la fonction RH**

« La mise en place de responsables ressources humaines sur les sites a fortement aidé » (salarié site). Ces RRH se seraient rapprochés des collaborateurs et auraient amélioré le dialogue social. Ce « dialogue social (« médiocre » du point de vue des managers) a été amélioré par la volonté de négocier et de signer un accord de GPEC, tenant compte de l'intérêt commun » (manager). Ce sentiment de promotion de la fonction RH, par l'instrumentation est largement relayé par les acteurs de la fonction elle-même avec notamment la cartographie et l'animation en direct des Espaces Conseils Orientation (ou ECO), en regrettant toutefois une utilisation en deçà de ce qui serait optimal. « Les Eco sont un outil assez puissant, pas suffisamment connu, on reste persuadé que c'est un outil qui permet de faire grandir les gens. On regrette cependant que « ce ne soient pas les gens qui sont en position précaire ou sur des emplois menacés qui viennent le plus (...) ». Sur le site de L..., « la plupart des gens qui sont venus ont à peu près une quarantaine d'années et se questionnent sur la suite de leurs parcours » (RRH site).

« Cela donne une RH particulièrement modernisée et performante au service de la production, avec la mise en place de RRH qui aide à manager, ... avec une logique dans l'intérêt de la personne et une sélection du meilleur collaborateur » (Dir Industriel Site). Un manager site ajoute : « Ce qui est important, c'est la proximité avec le RRH, ce qu'on n'avait pas avant ».

Les managers relèvent enfin l'importance du budget alloué à la formation professionnelle. La formation managériale occuperait d'ailleurs une place très importante depuis fin 2010 (programmes PRM – premières responsabilités managériales, ateliers du management etc.). En revanche, les dispositifs de bilan de compétence ou de validation des acquis de l'expérience ne sont pas mis en avant, ni communiqués par les managers. Enfin, les managers reconnaissent que l'apprentissage est fortement promu au sein de la NAVALE, mais d'une part, « il n'intéresse pas un large public » et d'autre part, « c'est difficile d'attirer et de fidéliser des jeunes dans nos métiers ». De fait, les managers font peu de commentaires ou de développements sur l'alternance et le tutorat.

### **Un enrichissement des rôles de manager (dont le RSG)**

« Je ne connais pas les détails de l'accord, en fait je ne l'ai pas lu, mais je travaille en binôme avec le GRH ici, je pense être un bon utilisateur » (manager site de production). Si pour certains, « avant les RSG étaient pilotés par la direction industrielle, maintenant, ils sont pilotés par la RH », ce rôle de RSG est unanimement souligné comme important et pertinent, quitte à regretter qu'ils n'aient pas toujours le temps, qu'ils aient du mal à obtenir les informations des autres sites.

Leur impact sur la réflexion est surtout souligné relativement aux choix de *Make or Buy*.

« RSG, au début j'étais sans a priori sur l'exercice. Maintenant, je peux souligner deux choses positives. L'écriture sur une projection à 10 ans, c'est un exercice très riche, en fonction des marchés, croiser cela avec des tendances démographiques, c'est forcément faux, mais mieux que rien. C'est fait en interne, pas par des consultants. Cela permet de faire passer un message, mes convictions sur la VA de la DSI. Et puis j'ai été mis en réseau dans la rencontre

avec la communauté des autres RSG. Assister à leurs présentations, c'est un condensé de la connaissance des experts sur les métiers et les emplois de la maison, pour les systèmes d'information, c'est une matière extrêmement riche » (Manager DSI Siège et RSG).

« En tant que RSG, nous avons beaucoup plus d'infos aujourd'hui avec des réunions plus fréquentes. J'y consacre beaucoup plus de temps qu'avant, mais en contrepartie, nous avons beaucoup d'infos sur la stratégie de l'entreprise » (Manager RSG site). « La valeur des RSG dépend de leurs valeurs personnelles. Pour être RSG, il faut être opérationnel, ne pas s'y consacrer à temps plein. Le travail qui est fait est tout de même remarquable » (manager site). « J'ai été contributeur sur la fabrication de ces outils. Ce qui est produit est utilisable par les managers (analyse, cartographie). Ce qui est décliné est assez technocratique, la base nous fait un retour genre « c'est compliqué », on ne mesure pas bien les retombées, sauf sur les emplois menacés, ils comprennent très bien, trop bien « mon emploi est menacé ».

Au-delà pour les managers (RSG ou non), un thème récurrent apparaît. « Notre rôle c'est d'expliquer que ça va évoluer, mais aussi qu'un emploi menacé ne va pas disparaître dans les 6 mois... ». Manager supply chain site.

La cartographie confronte les managers de proximité à la délicatesse d'une « annonce de menaces sur l'emploi ». Pour certains, cette annonce constitue un risque de démotivation, pour d'autres, « anticiper et annoncer aux gens à l'avance que leur métier est menacé est une bonne chose. Soit on garde son métier, soit on garde son site, c'est notre rôle d'encadrer ce genre de choses » (manager site). « La valeur ajoutée, c'est de travailler sur les deux registres. Sur 50 personnes, j'ai 10 emplois sensibles menacés, 5 en développement, 35 sont stables, il faut expliquer, ça émeut, mais on dit l'évolution du poste entraîne l'évolution de la personne, soit en montée en qualification, soit en mobilité ; Ceux qui veulent rester, on les monte en compétences, les autres, on travaille à des points de chute. Moi j'y crois c'est un guide, ça aide, je l'utilise. J'ai des collègues qui le voit comme un outil imposé, qui les contraint, pour remplir des états de plus, voire, qui les obligent à s'expliquer. Certains esquivent, ne font pas » (Manager supply chain site). « Je le vois en positif, mieux gérer les mobilités, c'est vrai que sur les passerelles, on est concentré sur les emplois sensibles et menacés. Egoïstement (précédemment) je n'étais pas dans cette logique mais dans une gestion de carrière » (Manager DSI).

Accessoirement, sur l'instrumentation RH, les managers rencontrés regrettent une « forte instabilité dans la forme des entretiens, qui change tous les ans, ce qui complique fortement la comparaison d'une année à l'autre » (manager site).

### **Une ambivalence persistante et des interrogations sur le choix de procéder par un accord qui réserverait une part très (trop) importante aux partenaires sociaux**

Coté « métiers et opérationnels » l'agacement perce devant des partenaires « avec une doctrine, des exigences codifiées », trop exigeants. « Ils disent que ce n'est pas de la GPEC ! On perd du temps avec ces gens là, ils pourraient nous aider, il n'y a pas de rendement, on donne et eux, rien » (coordinateur industriel).

« La difficulté que je vois dans cet accord est que je ne vois pas la différence entre ce qu'on fait et ce qui a été introduit par l'accord. L'accord dit qu'on fait des choses, mais les partenaires sociaux en veulent toujours plus. Il n'apporte pas plus en termes de stratégie, il constitue sans doute une meilleure explication auprès des collaborateurs » (Dir industriel site). Si c'était à refaire ? « Sur le titre 3 ou 4 (les dispositifs de GPEC), je pense que ce sont des mesures qui sont bonnes, adaptées, qui donnent un sens et qui éclairent. En revanche, le titre

2, sur les infos consultation et le dialogue social, est extrêmement difficile à gérer. Lors de la prochaine négociation c'est là dessus qu'il y aura le plus de débats. C'est là-dessus qu'il faudra retravailler car on est en train de fatiguer tout le monde » (RRH site). « On faisait de la GPEC avant, l'accord est venu en raison des séniors » (un manager site). « Je n'ai pas vu personnellement d'évolution avant et après l'accord » (un manager).

### **Des postures favorables des managers, mais encore « attentistes » et des doutes sur l'avenir de la démarche**

Le sentiment apparaît que les managers attendent davantage les cas qui se présentent plutôt que de prendre l'initiative ou de s'appuyer sur l'accord pour se servir des outils mis à leur disposition. Tout en ayant conscience que la direction ne peut pas répondre à tous leurs besoins, ils semblent compter fortement sur les RRH pour les assister dans la gestion au quotidien, mais sans intégrer des objectifs de mobilité externe, de transmission de savoirs ou de renouvellement de compétences. Cette nouvelle proximité avec la fonction RH est favorablement appréciée par l'ensemble du management (et des salariés). Leurs attentes résiduelles s'expriment notamment sur une « stabilisation des outils ».

Enfin, les managers perçoivent que l'articulation réussie entre l'opérationnel, les métiers, la GRH et la négociation sociale..., a été rendue possible grâce à l'engagement (ou au moins la confiance) de la direction générale au moment et en amont de l'accord et se posent la question de l'avenir. Un changement de Direction Générale est en effet intervenu depuis la signature, avec une évolution sensible des priorités dans les discours. Le risque est évoqué que la GPEC soit confinée dans l'avenir, aux « problèmes sociaux », alors qu'un « plan d'économie de 30% » porté par des consultants anglo-saxons, diffuse à nouveau une logique traditionnelle, « industrialiste » et quantitativiste. « La doctrine Championship » est venue contrer la logique GPEC. Elle vise une réduction des coûts de structure pour une meilleure compétitivité...cela va à l'encontre du système emploi » (manager site). Pour certains, la GPEC serait même déjà devenue « clandestine », « l'observatoire se réunit mais la confiance s'éloigne ». Le départ du DRH fait partie de ce questionnement.

## **5 - La GPEC à l'épreuve des perceptions des salariés rencontrés**

### **Des salariés sereins, optimistes mais plutôt passifs s'agissant du développement professionnel**

En tonalité générale, les salariés rencontrés paraissent optimistes sur la manière dont va évoluer la NAVALE, sur le renouvellement des compétences et sur la pérennité des emplois. L'identité « métiers », la noblesse des produits, restent très présents. Paradoxalement, domine l'impression de salariés sont globalement sereins, mais encore peu « acteurs », peu « sensibilisés » individuellement. Ils seraient trop prompts à s'en remettre à la fonction RH et surtout, aux managers. « C'est au responsable de site de s'organiser pour mettre en place des actions (cas du tutorat, transmission des savoirs) ». « C'est aux managers, d'indiquer lors des EDP la tendance de l'emploi, ce qu'il faut faire en termes de formation... ». Enfin, l'emploi des seniors est un point fort et consensuel pour les salariés, mais qui dépend toutefois, selon eux, de la bonne volonté de la hiérarchie pour la mise en œuvre.

## **Des salariés touchés par les efforts lisibles (démarches, outils) de la direction à leur égard mais réservés sur les usages individuels**

Les salariés rencontrés reconnaissent l'intérêt de la démarche lancée par l'entreprise. Ils reconnaissent qu'il y a des opportunités, de bonnes initiatives et une meilleure communication qu'avant la signature.

« Derrière la GPEC, il y a des objectifs tout à fait louables, donner à l'employé la possibilité de mieux comprendre son contexte. Aller au-delà ? Opérationnellement, cela n'instrumente pas, ni les parcours, ni les réorganisations. ECO ? Jamais rencontré. Pour le RRH que j'ai croisé, (la GPEC) n'est pas un fil conducteur. Mais je trouve cela plutôt bien. Le moteur (de la mobilité) est interne à la personne, ce n'est pas un chemin. La GPEC c'est au moins un langage commun, un outil de communication, de dialogue. C'est opérationnel pour un recrutement, pour un remplacement temporaire, mais c'est tout. Cela dit un choix ; pas de plans sociaux, et que l'outil placement, ce n'est pas dans la culture » (cadre informaticien siège).

Les salariés évoquent tous spontanément les entretiens. C'est « l'occasion de faire le point avec le manager sur les objectifs fixés par le passé et ceux à venir »..., mais certains considèrent cependant « qu'ils ne sont bénéfiques que pour les salariés de droit privé » (salarié site).

Aucun des salariés rencontrés n'a évoqué spontanément les enjeux de développement des compétences et d'évolution des parcours professionnels. Cependant, « les parcours ne sont plus « tracés » (comme avant), il existe de véritables options d'évolution dans les parcours professionnels », même si « la GPEC sert plus à certains secteurs (DSI, ingénierie...) qu'à d'autres (en production) » (salarié site).

« Pour des managers avec des équipes, c'est un vrai appui, d'un point de vue opérationnel, il est indispensable. On se raccroche à quelque chose de partagé, on l'aborde dans l'entretien annuel, qui permet de rassurer, ça permet de comprendre que l'emploi, on peut imaginer de le voir disparaître. Il n'y a pas d'élément négatif dans cette démarche, même si, sur les personnes, il peut y avoir des erreurs. Le terme de compétence est « ronflant », ce n'est pas ce qu'on trouve dans la cartographie. Par contre, c'est bien une Gestion Prévisionnelle des Emplois, c'est déjà très ambitieux. On sait aussi que les pratiques RH ne sont pas raccrochées dessus. J'ai l'impression que les RH n'en font pas grand-chose. Les passerelles ? Pfff, je n'ai pas vu de cas concret d'usage de ces trucs ! Dans ma réflexion sur mon évolution je n'ai à aucun moment regardé les passerelles, c'est théorique » (un cadre informaticien)

Sur la formation, les salariés interrogés considèrent que beaucoup de moyens sont déployés pour les formations mutualisées (ex : sécurité, environnement, méthodes etc.), voire trop de formation, relativement au temps disponible ou en regard des risques de redondance. Les besoins seraient parfois mal identifiés dans le temps et les contenus pas toujours attractifs.

## **Une ambivalence, voire une méfiance sur la « politique de mobilité » encore étrangère à la culture**

Concernant le système de promotion interne, les salariés ne retiennent que des dispositifs pour les cadres et peu pour les OETAM. Ils soulèvent à nouveau le fait que c'est de la responsabilité de la direction de communiquer sur ces points et d'animer la promotion interne. De même, la mobilité géographique, selon les salariés interrogés ne concernerait que les cadres « qui ont une logique de carrière » plus établie.

Sur le fond, les salariés évoquent le danger, selon eux, que représente toujours la mobilité.

« Le risque de perte de compétences n'est pas bien géré ». Certains considèrent que « la direction des ressources humaines est assez garante pour que les mobilités s'effectuent sans dommage collatéral ». Ils ont conscience par ailleurs que certains services (comme l'ingénierie ou la DSI) peuvent être « sensibles ». D'autres cependant ne cachent pas une méfiance, face à un risque de gestion insuffisante de la perte de compétence que représente un départ (surtout en mobilité externe). Malgré cela (ou à cause de cela), la cartographie y a été bien accueillie et ne les conduit pas à redouter des risques majeurs (perte d'emploi) pour les personnes. Reste la mobilité fonctionnelle, « c'est un avantage d'être dans d'une grande société comme NAVALE que de pouvoir aller vers des métiers adjacents voire différents ». C'est une logique individuelle de parcours, aidée par l'organisation, mais à la condition que le salarié soit volontaire.

## **6 - Synthèse et analyse du cas Navale**

### **Un conflit de logiques de gestion dans une période de transition**

Le cas NAVALE illustre par sa forme, et joue par sa méthode et ses résultats, l'ambiguïté des compréhensions sur ce qu'est ou doit être la GRH et la GPEC en particulier. La démarche et les formes de l'instrumentation sont un renforcement, un rassurement, de la volonté « gestionnaire ». Elles constituent en même temps l'introduction d'une logique de moyen plus individualisante, renvoyant clairement à l'initiative des personnes. Cette démarche est ainsi très nouvelle pour la culture de l'entreprise. Ces nouvelles logiques ne consistent pas seulement à « instrumenter » le marché interne, mais surtout à « équiper » préventivement les salariés pour se mouvoir, avec les managers, dans le marché des emplois internes à l'entreprise.

### **Une GPEC peut en cacher une autre...**

La GPEC de la NAVALE en première analyse (notamment du fait de son instrumentation remarquable) est un cas exemplaire, très abouti sur le plan instrumental de « GPEC classique » (logique de gestion prévisionnelle, centralisée, adéquationniste/mécaniste). Elle est de ce point de vue apparemment conforme à la culture dominante héritée (ingénieur, statutaire, communautaire). Cette GPEC hérite formellement d'une compréhension « industrialiste » et adéquationniste (culture ingénieur, logique « gestionnaire »). Cette culture est largement partagée par beaucoup de syndicalistes. Dans cette compréhension, l'analyse (et l'instrumentation) doit permettre d'identifier puis de dimensionner des écarts (emplois ressources). Le résultat de la GPEC consiste alors à planifier les moyens optimaux de la réduction des écarts sur un mode « gestionnaire » et prévisionnel et à les mettre en œuvre de manière systématique (voire « mécanique »). Cette approche correspond à la culture dominante (mais en évolution rapide et profonde depuis 2000-2004) de la NAVALE. La première phase de mise en œuvre et la forme de l'instrumentation (cartographie, fiche de transmission) ont « collé » à cette culture. C'est ainsi notamment au nom de cette compréhension que certains managers et partenaires sociaux peuvent regretter que les « plans de charges » ne soient pas « toujours pas » suffisamment connus et communiqués, que l'articulation (technocratique) entre les analyses et les moyens d'adaptation ne soient pas suffisamment lisibles..., bref, que ce ne soit « toujours pas de la « vraie » GPEC », dans la mesure où cette articulation n'est ni simple, ni systématique.

En deuxième lecture, la démarche de mise en œuvre comme l'accord participatif de la promotion d'une GPEC ayant vocation à « tirer » les comportements, à l'aide d'une GPEC plus « moderne » (préventive, de régulation par l'initiative décentralisée dans une logique de moyen individualisante), anticipant sur une évolution de la culture et du contexte

(privatisation fusion, relations humaines, parcours individuels, renouvellement générationnel, entreprise ouverte).

Si, apparemment, la démarche de GPEC de la NAVALE a sacrifié à la compréhension « classique », notre compréhension est qu'elle l'utilise pour la « tordre et la faire évoluer », au profit d'une approche :

- beaucoup plus « active » (des personnes qui se gèreraient plus elles-mêmes parce qu'elles sont mieux équipées),
- pariant sur un enrichissement de la fonction managériale (avec notamment les RSG),
- moins prévisionnelle (réduction d'écart connus) et plus préventive (se préparer, collectivement et individuellement, à un avenir incertain).

La dimension préventive ne se décline pas seulement en regard de « risques avérés » de disparition d'emplois, mais aussi, en termes de risques (individuels et collectifs) d'insuffisances et d'inadéquations de compétences L'accord, en insistant sur l'orientation et l'information, sur les alternants et sur la mobilité interne et externe, est ainsi marqué par une volonté de promouvoir une logique de gestion moins « gestionnaire » au sens de la « main visible » qui guide, voire contraint les personnes, au profit d'une culture plus « organique », de développement des initiatives individuelles, bref, une gestion intégrant une part de « logique de marché », laquelle paraît encore très peu intégrée dans la culture de la NAVALE.

En avançant plus ou moins masquée, la direction (DRH notamment), en impulsant cette démarche de GPEC, notre hypothèse est que les initiateurs de la démarche à Navale ... :

- aurait fait semblant de se caler sur la culture héritée (ingénieur, technocratique, mécaniste, gestionnaire par le sommet), au risque d'en connaître les tendances à l'hypertrophie instrumentale, la critique de l'usine à gaz et d'une débauche de « RHries »...,
- tout en l'animant, au profit d'une évolution vers une gestion plus « politique », organique, ouverte à une logique d'équipement des personnes et du marché interne voire externe, gestionnaire par l'initiative à la base.

### **La question de la centralité de l'accord**

Dans le cas Navale, l'accord comme « instrument particulier de gestion » n'est pas d'abord au service de la GPEC (ou de la GRH). C'est plutôt la GPEC a été mise au service du dialogue social, après qu'elle ait été mise en œuvre. L'accord n'était pas nécessaire à la mise en œuvre de la GPEC. La GPEC a été mise en place préalablement à l'accord. Par contre, le dialogue social (en y incluant les opérationnels) a été déterminant pour permettre à la fois la GPEC et l'accord. Mais ce n'est qu'après coup que l'accord accompagne, pérennise, facilite... la GPEC, au risque de l'alourdir ou de perturber les managers dans la gestion du titre 2.

### **Un débat à l'œuvre à la NAVALE : Qui doit sécuriser quoi ?**

Navale pose la question de la notion de « sécurisation ». Ce concept varie fortement en fonction de la désignation (par les outils, les processus de décision, par les attentes spontanées) de l'acteur principal. Qui doit sécuriser ? Et sécuriser quoi (ou qui) prioritairement ?

Dans l'approche que l'on désigne de « classique », conforme au droit salarial et à la tradition administrative, sécuriser est l'affaire (de la responsabilité) des gestionnaires, des employeurs. Cette notion nous paraît encore dominante dans la culture de NAVALE. C'est à l'employeur de prévoir et de prendre les moyens de l'adéquation, les salariés ont « droit » à une sécurité (attribuée, organisée par l'entreprise), sur le long terme quitte à ne pas décider pour eux-mêmes. Ce qui doit être sécurisé prioritairement, ce sont donc les (titulaires des) emplois

« sensibles/menacés ». A Navale même cependant, l'accord témoigne d'une compréhension en évolution.

Dans l'approche dite (à Navale) « moderne » et que dessinent l'accord et la mise en œuvre de la démarche, la notion de sécurisation est l'affaire d'actions et de décisions à l'initiative des personnes concernées elles-mêmes. Ce qui doit être sécurisé, ce ne sont pas les emplois existant, « hic et nunc », mais les personnes. La légitimité de cette seconde approche paraît croissante. La question des conditions de son efficacité reste entière. L'efficacité de la démarche (sa capacité à produire effectivement des mobilités pertinentes) est soumise à un équipement des personnes (orientation, information, formations à la demande des personnes, incitation/facilitation des mobilités...) et à une « organisation » du marché interne et externe de l'emploi (communication sur les emplois sensibles/menacés, publication des offres, volontariat, ECO...). Derrière un arsenal classique, les éléments de cet équipement des personnes et du « marché » sont a priori réunis. Mais pour que cela soit efficace, encore faut-il que se développe (s'exprime) vraiment une capacité individuelle d'initiative et de mise en mouvement, sans laquelle les instruments restent inutilisés. La démarche paraît ainsi en « avance » sur la culture.

### **Le pari de la démarche**

La logique gestionnaire « classique » dans un contexte d'incertitudes « raisonnables » et dans une culture de subordination, est toujours accueillie de manière favorable à NAVALE. Elle a des adeptes dans les rangs des salariés eux-mêmes et des syndicalistes. Après tout, être géré, tant que les moyens le permettent, est confortable. L'approche récemment déployée dans une démarche de « lean », vers la réduction des coûts, relève de cette approche managériale (mais sous l'angle exclusif de la logique de compétitivité).

La légitimité de cette dernière cependant est de plus en plus en cause ; si on constate bien que les personnes, en tendance, sont de moins en moins confiantes et soumises, si elles sont de moins en moins enclines, sans discuter, à « inscrire leurs pas dans les chemins tracés pour eux par des gestionnaires », même compétents et bien intentionnés. Puisque les incertitudes et la complexité vont encore croissantes, alors les décisions « gestionnaires » risquent tout simplement de ne plus être relayées ni correctement appliquées. Les salariés anticipent cette évolution. Du coup, ils perçoivent la pertinence d'une GPEC qui les informe, les équipe, tout en regrettant parfois qu'elle ne les « gère » plus vraiment.

## **Nos interlocuteurs à Navale**

DRH Groupe,  
Chargée de mission RH,  
Responsable mobilité, carrières, relations écoles, Développement social,

### **Sur le site parisien**

Chargée de mission RRH,  
CFE-CGC, secrétaire du CE Etablissement de Paris  
Un DS UNSA impliqué dans la négociation de l'accord)  
Le Directeur de la coordination industrielle, membre de l'Observatoire Paritaire des Métiers (OPM)  
Le Directeur des ressources humaines, site de C...  
Manager encadrant, directeur de programmes (moyen orient)  
Salarié cadre, architecte de système d'information d'entreprise  
Responsable spécialité groupe (RSG), manager, direction des études et des développements, DSI hors informatique produits.

**Par téléphone**, Le DSC CFDT et le secrétaire du CE de R... (et secrétaire adjt du CCE) CFDT  
Echec d'obtention d'un RDV avec la CGT.

### **Sur le site de L... :**

Le directeur des ressources humaines, site de L...  
Le Directeur industriel, site de L...  
La Responsable GPEC, en charge des Espaces Conseil Orientation (ECO)  
Groupe de managers de proximité (7 personnes)  
Groupe de salariés (5 personnes)

### **Du site de ...**

Par entretien téléphonique, Manager, directeur des achats et de la supply chain sur un site industriel (50 personnes encadrées dont 6 cadres)

## **Annexe 1 : Contenu de l'accord et instrumentation de GPEC mise en œuvre depuis 2009**

### **Structure générale de l'accord**

Compte tenu du calendrier de négociation et de la démarche préalable de constitution d'une instrumentation très riche, exhaustive et intégrant de nombreux acteurs (cartographie, réseau de RSG), l'accord ne revient pas sur la dimension instrumentale et collective des anticipations quantitative et qualitatives. Par différence avec d'autres accords de GPEC, centrés justement sur l'engagement d'élaborer un ensemble d'outils, l'essentiel (outre la question des seniors) traite des dispositifs de gestion individuelle.

**Le titre 1** présente rapidement des définitions et le rôle des acteurs, mettant en exergue l'attente des organisations syndicales sur la dimension stratégique.

**Le titre 2** réserve en effet une large place aux « modalités d'information et de consultation sur la stratégie du Groupe et ses conséquences prévisibles sur l'évolution de l'emploi et des compétences ». Il met en place une instance supplémentaire de concertation, l'Observatoire Paritaire des Métiers (OPM).

L'accord est alors sensiblement centré sur les outils individuels de la GRH et de la GPEC à l'aide d'un **titre 3 très complet**, sur 12 pages. Il présente, en commençant par l'information et l'orientation des personnels, les engagements et un ensemble de dispositifs de gestion, de l'information et des entretiens annuels à la mobilité, ne passant par l'instauration d'espaces conseil orientation, la formation (VAE, DIF...), avec une place très importante réservée à l'alternance.

Enfin, l'occasion se présentant, un important **titre 4 est consacré à « la valorisation de l'expérience des seniors et gestion de la 2<sup>ème</sup> partie de carrière »** répondant ainsi au cadre du décret du 20/05/09 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés. « Le volet sénior est venu percuter en cours de route, avec un plan d'action validé par la DRT » (négociateur DRH). Ce volet sera peu commenté dans la suite de la monographie.

Notons au passage que cet accord a obtenu un prix AFPA en 2009.

### **Les modalités d'information et de consultation sur la stratégie (titre 2)**

Le dialogue social, suite à « une analyse approfondie des métiers et de leur devenir », y est présenté « au cœur du dispositif ». Pour l'essentiel, en dehors de l'observatoire paritaire des métiers, les articles reprennent des dispositions et des obligations déjà existantes pour la plupart, mais en explicitant les engagements de la direction en matière de stratégie à l'égard des instances habituelles (Comité de Groupe, CCE, CE des filiales et CE d'établissement). Sont distingués le PST à 10 ans (Plan stratégique) et le Plan Moyen Terme à 3 ans (« particulièrement sur le volet industriel et le plan de charge » est-il précisé), le budget de l'année n+1. L'accord détaille les contenus des dossiers intégrant les travaux de l'observatoire paritaire des métiers.

La principale nouveauté est dans l'instauration d'une instance nouvelle, l'observatoire paritaire des métiers (OPM), lequel a tenu sa première réunion le 30 novembre 2009. Chaque année, il prend en compte les travaux des RSG, eux-mêmes validés préalablement par les directions des sites. L'OPM est constitué de 2 membres de chaque OS et d'autant de membres désignés par la direction. Il se réunit au moins 2 fois l'an selon un calendrier précis de façon l'intégrer dans les étapes d'information et de concertations avec les instances habituelles. Ses travaux sont alimentés par « la veille prospective sur les évolutions des emplois effectuée par le réseau des Référents Spécialité Groupe (RSG).

### **Les outils d'anticipation et d'accompagnement au service du développement professionnel (titre 3)**

Trois champs dominant dans le corps central de l'accord concernant la GPEC proprement dite. Reprenant le vocabulaire d'une présentation diffusée aux salariés à l'automne 2009, l'accord détaille d'abord « les moyens de devenir acteur de son développement professionnel », puis « les efforts significatifs (de l'entreprise) en matière de formation, sécurisation des parcours et de mobilité » et enfin, « l'alternance pour développer les talents de demain ».

Deux particularités fortes émergent de l'accord : des engagements d'embauches d'apprentis et un dispositif de sécurisation des mobilités externes, par détachements, par mobilités en CDI et par création d'entreprise.

Sur la première dimension, l'essentiel est résumé dans l'article 3.1 sur « l'information des personnels sur leur développement professionnel » : « Le collaborateur est acteur de son développement professionnel. Le groupe NAVALE s'engage à l'informer des évolutions prévisibles de son emploi. A cet effet, le groupe NAVALE a mis en place des outils permettant au manager et à la DRH d'informer et d'échanger le collaborateur sur ses perspectives, ses souhaits d'évolution et les moyens à sa disposition pour réaliser son projet : il s'agit du rapport de l'observatoire paritaire des métiers, des entretiens professionnels, du rapport sur l'emploi accompagné de l'avis du comité et des espaces conseil-orientation ».

N.B. : Hors accord, un « forum Emploi » a été organisé dès juin 2009, avec près de 700 participants, « pour encourager la mobilité au sein des sites en région PACA ».

#### **Sur les dispositifs associés :**

L'accord généralise le bénéfice d'au moins 2 entretiens distincts pour tous chaque année.

- EAA (entretien annuel d'appréciation). Classiquement, du point de vue des managers, « cet entretien permet de faire le point sur les objectifs du salarié, au moins une fois par an. Il permet de vérifier si la personne occupe correctement son poste et de définir les aménagements éventuels en termes de formation, de mobilité et de parcours professionnel d'une manière plus globale ». L'accord insiste sur l'expression des souhaits de formation et d'évolution.
- EDP (Entretien de Développement Professionnel) « se tient en milieu d'année chaque année ». Il est obligatoire. Articulé avec les revues de carrières existant par ailleurs, l'EDP doit permettre notamment au collaborateur de « prendre connaissance des orientations d'évolution professionnelle proposées en revue de carrière. L'accord engage la DRH sur le suivi de la mise en œuvre des différentes actions définies en EDP.

Au-delà, pour les séniors (titre 4) :

- L'Entretien de seconde partie de carrière, à partir de 45 ans puis au moins une fois tous les 5 ans ou plus fréquemment sur demande du salarié.
- L'Entretien de Transmission des Savoirs. Ce dernier entretien est proposé pour les « personnel pouvant faire valoir leur droits à la retraite ou ayant signalé leur intention de cesser leur activité professionnelle », au moins 6 mois avant la date probable de départ, pour « organiser la transmission des savoirs ».

### **Un dispositif nouveau est organisé ; les Espaces Conseils Orientation**

Ils sont mis en place dès début 2009 (avant la signature de l'accord). Au printemps 2010 un bilan fait état de 500 rencontres et de 86 diagnostics d'orientation professionnelle (DOP) réalisés. Outils nouveau, mis en place par la DRH qui les pilote, ils reprennent l'ensemble des outils et des produits de la démarche, mais surtout « les conseillers des ECOI, dûment formés » (hors hiérarchie), ne se substituent pas aux autres entretiens professionnels et l'accord précise un double engagement :

- « si le diagnostic, validé conjointement, devait aboutir à un repositionnement professionnel du collaborateur, celui-ci s'effectuera prioritairement, sur le site d'origine ... »
- NAVALE s'engage à apporter une attention particulière au développement professionnel des personnels positionnés sur des emplois sensibles/menacés ».

**Le chapitre formation** fait référence à un accord de 2004, en application mais précise « que l'effort sera prioritairement axé sur l'accompagnement de la GPEC » et qu'un budget est mis en place au niveau groupe « pour financer les formations des personnels positionnés sur des emplois sensibles/menacés », sous conditions d'un suivi par les ECO, avec la possibilité dans ces cas d'une utilisation du DIF sur temps de travail.

**Sur l'alternance**, l'entreprise prend des engagements :

- NAVALE se fixe « un pourcentage annuel de personnes en formation par alternance égal au moins à 3% des effectifs »,
- NAVALE propose (2009/2011) d'embaucher des alternants sortant en CDI (sous conditions notamment d'obtention des diplômes) à hauteur d'un volume minimal de 30% pour ceux positionnés sur un emploi en équilibre, 60% sur un emploi en développement, un seuil « ajusté et précisé chaque année en NAO ».

Au-delà, le rôle des tuteurs est valorisé par une certification AFPI (avec formations) et la mobilisation du centre de formation interne, « l'institut des métiers » pour la « navalisation » des nouveaux embauchés (cycles de 5 semaines).

Sont enfin mentionnés, les périodes de professionnalisation, le tutorat, la VAE, les CQPM, les DIF.

Un long chapitre mobilité (3.3) fixe des principes et des règles de gestion, réaffirmant tout à la fois les engagements d'informations et la priorité à la mobilité interne, mais également, le traitement prioritaire des titulaires d'emplois menacés (prestations et régimes particuliers).

Au-delà, l'accord ouvre les perspectives de « démarches territoriales » avec le souhait de « développer des partenariats, avec d'autres entreprises, par convention, proposant ainsi une « voie de sécurisation des parcours professionnels ».

**Mobilités externes.** « NAVALE s'engage à sécuriser la mobilité externe des salariés volontaires positionnés sur un emploi sensible/menacé, en leur garantissant un emploi stable à l'extérieur du groupe ». Trois voies sont codifiées par m'accord en termes précis (procédures et avantages liés).

*Des mobilités temporaires par détachements* (durée maximale d'un an) dans le cadre de conventions de partenariat avec l'appel à l'arbitrage éventuel du préfet de département (qui ne doit pas être « opposé à la qualification de l'emploi sensible menacé »). Via les ECO, après validation, ce dispositif est encadré par un « comité local de l'emploi », constitué avec un représentant par syndicat signataire et d'un nombre équivalent de la direction (« le Préfet ou son représentant » peut assister (sans voix délibérative).

*Des mobilités par CDI et par création d'entreprise.* Toujours en mobilisant les ECO pour l'instruction et la validation des projets et le comité local de l'emploi, les salariés peuvent se voir proposer une mobilité externe ou un appui pour la création d'entreprise. Avant une rupture du contrat différée d'au moins un an dans le meilleur des cas, en « départ négocié GPEC », le salarié volontaire bénéficie d'aides à la création d'entreprise ou en cas de CDO externe, d'une clause de retour (immédiate en cas de rupture à l'issue de la période d'essai, pendant un ou deux ans en cas de licenciement économique ou de cessation d'activité en cas de création d'entreprise). Après 12 mois concluant (CDI), le salarié bénéficie d'une indemnité de « mobilité externe ».

Notons que contrairement aux autres volets, cette dimension de l'accord, dont les résultats effectifs sont à évaluer, la médiatisation est restée discrète.

## **Les dispositions relatives aux séniors (titre 4)**

Outre les entretiens de 2<sup>ème</sup> partie de carrière, de transmissions de savoirs et le tutorat, la « capitalisation des savoirs » donne lieu à deux dispositifs particuliers :

- Les fiches de maintien des compétences, au nombre de 600 documentées en 2011, préparant les départs en retraites,
- Elargissement des TIM (Talents internes en mission), 23 missions recensées à l'automne 2010, proposées aux séniors, pour « favoriser la transversalité et démontrer notre capacité à « faire nous même », aux séniors, afin de développer les missions et fonction de conseils et de formateurs internes (...) en lieu et place des prestataires extérieurs ».

Une formule de temps choisi de fin de carrière permet aux personnels de réduire leur temps de travail à 80" durant les deux années précédant leur départ à la retraite à taux plein, avec la possibilité de réduire à 50% contre l'engagement de former un ou plusieurs jeunes ou tout autre collaborateur nécessitant un accompagnement. L'usage du CET est également favorisé en fin de carrière avec un abondement spécifique en temps. Des facilités sont accordées sur l'usage du DIF et une formation de préparation à la retraite est prévue.

# CAS NUCLEOSAFE

## L'entreprise en bref...

Secteur : énergie.

Statut : établissement public à caractère industriel et commercial.

Effectif 2010 : 1768 salariés, dont 93% de CDI.

En 2010 :

- les 55 ans et plus représentaient 12,5% de l'effectif
- les ¾ des salariés (74%) sont des cadres. Près de 65% sont des ingénieurs et chercheurs.
- L'ancienneté moyenne est de 11 ans.

## 1. Un établissement public, à la fois ancien et récent

Issue pour une part de l'une des branches d'un grand organisme public de recherche, Nucléosafe a été créé en février 2002. Il est régi par une loi et ses missions sont précisées par décrets. C'est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle conjointe des ministres chargés de la Défense, de l'Environnement, de l'Industrie, de la Recherche et de la Santé.

Il résulte de la fusion de deux autres organismes. Sa mission réside dans l'expertise, la recherche – souvent réalisée dans le cadre de programmes internationaux - et l'étude en matière de radioprotection, sécurité et de sûreté nucléaire. Il compte 1768 salariés dont 74% de cadres, en grande partie des ingénieurs et des chercheurs de compétences variées (physiciens, chimistes, géologues, médecins, biologistes, épidémiologistes...).

Ses recettes proviennent pour une large part de subventions publiques (à hauteur de 85% en 2006) et pour le reste de recettes externes issues de contrats avec des organismes nationaux et internationaux.

Nucléosafe est présent sur plusieurs sites géographiques sur le territoire français, les principaux étant situés en région Parisienne et dans les Bouches-du-Rhône.

L'établissement, se caractérise par un souci de modernisation de sa gestion des ressources humaines et de communication régulière sur sa stratégie en ce domaine. Une première note de politique de gestion des ressources humaines, publiée en 2004, explicitait les grandes orientations décidées par Nucléosafe en termes de ressources humaines. Elle affirmait que la première richesse de l'Institut était représentée par les hommes et les femmes qui le composent d'où, soulignait-elle, « l'importance de les reconnaître et de gérer au mieux leurs savoirs et compétences ».

La note d'orientation de 2011 met l'accent sur deux enjeux prioritaires :

- « Développer les compétences de sa population la plus jeune »,
- « Fidéliser les collaborateurs dont l'expérience professionnelle permet de conforter sa position d'expert, tout en permettant à ses séniors de continuer d'évoluer sur des activités motivantes et, dans des fonctions correspondant à leur savoir faire ».

Ce document de référence met en regard de ces deux enjeux, la décision prise en fin d'année 2008 de travailler à la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Elle répond à la volonté de disposer de méthodes et d'outils permettant d'anticiper les situations critiques en matière d'emplois et de compétences associées, de mieux gérer les difficultés conjoncturelles et d'orienter l'évolution professionnelle des salariés en fonction de leurs souhaits et des besoins de l'établissement.

## **2. Un accord pour accompagner les changements organisationnels et les secondes parties de carrière**

L'accord a été signé le 10 septembre 2007, par l'ensemble des organisations syndicales représentatives de Nucléosafe : CFDT, CFTC, CFE-CGEC, CGT et Syndicat Professionnel Autonome des agents de l'Energie nucléaire. Pour les partenaires sociaux, il s'agissait avant tout de préparer la mise en place de nouveaux fonctionnements, inspirés de ceux des groupes privés. Une seconde finalité, qui représente un enjeu notable pour une entreprise d'experts et comme telle, particulièrement sensible à l'obsolescence technique, Nucléosafe voulait aussi accompagner les secondes parties de carrière de techniciens et d'ingénieurs moins au fait des évolutions technologiques récentes.

Pour l'essentiel, la négociation s'est déroulée sans forte tension. L'entretien annuel de développement semble avoir cristallisé l'essentiel des débats. Certaines organisations syndicales ont pu exprimer leurs réserves sur l'évaluation du personnel dans le cadre de l'entretien annuel. Des craintes ont été exprimées sur les conséquences éventuelles de ces évaluations.

### **Les principes et la structure de l'accord**

Le préambule de l'accord, après avoir rappelé l'inscription de celui-ci dans le cadre de la loi, précise que, bien que peu concernée par la prévention des licenciements pour motif économique, la direction de Nucléosafe entend *« organiser et structurer la GPEC, ainsi qu'organiser la seconde partie de carrière des salariés, afin de leur permettre de se maintenir dans leur emploi, de développer leurs compétences ou d'évoluer professionnellement »*. Complémentairement, elle marque son intention d'associer les représentants du personnel à la démarche d'anticipation des changements, dès lors qu'ils peuvent avoir des conséquences sur les emplois ou les salaires.

Après ce préambule, l'accord est composé de quatre articles qui, successivement, portent sur « l'information du comité d'entreprise sur la stratégie de l'Institut » (article 1), « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (article 2), « les dispositions relatives aux seniors » (article 3) et, enfin, « La durée de l'accord ».

Le préambule rappelle brièvement les attendus de la loi du 18 janvier 2005, soulignant l'articulation de l'accord de GPEC avec la loi du 4 mai 2004 et avec un accord d'entreprise du 14 juin 2006 sur la formation professionnelle tout au long de la vie. Il marque la position spécifique de la direction de Nucléosafe « qui entend organiser et structurer, à la fois par des mesures collectives et individuelles ainsi qu'organiser la seconde partie de carrière des salariés afin de leur permettre de se maintenir dans leur emploi de développer leur compétence ou d'évoluer professionnellement. »

## Un engagement sur l'information en matière de stratégie de l'institut

Rappelant, les obligations instituées par l'article L 320-2 du Code du travail, la direction de Nucléosafe s'engage à « informer et/ou consulter » chaque année le Comité d'entreprise sur toute évolution susceptible d'avoir des effets sur l'emploi et sur les salaires ». Elle précise le contenu de cette information dans lequel elle inclut les grands schémas d'organisation de l'Institut, notamment son Plan à moyen et long termes (PMLT) définissant les grandes orientations de l'Institut en matière de programme et donc de ressources financières et de besoins en compétences. De ce PMLT procèdent les évolutions d'emplois (tant en volume qu'en qualité) nécessaires à la conduite des projets de développement, ainsi que les outils de description, de capitalisation, de développement et d'acquisition de compétences, existant ou à développer, permettant l'atteinte des objectifs

### Les outils et dispositifs de GPEC

Le socle est constitué d'une **cartographie des métiers**, consistant à recenser et décrire les compétences existantes, d'abord au sein de fonctions représentatives de Nucléosafe, regroupées en métiers. Il est prévu ensuite de réfléchir à la proximité des métiers entre eux de façon à mettre en évidence des parcours professionnels.

Il est indiqué que l'Institut s'est engagé depuis 2006 dans une démarche pilote auprès de trois directions opérationnelles afin d'élaborer des « répertoires d'activités, de compétences et de métiers, ainsi que les aires de mobilité » de chacune d'elles. ». Ces outils étaient attendus pour le début de l'année 2008. Le retour d'expérience devait permettre la réalisation d'une cartographie complète sur l'ensemble de l'Institut fin 2009.

Simultanément l'élaboration de « **fiches de poste** », propres à chaque direction est lancée avec l'objectif d'aboutir fin 2007.

Selon les termes de l'accord, tous ces outils doivent permettre de prévoir et d'adapter les compétences et les emplois aux orientations stratégiques de l'institut, de donner de la lisibilité aux salariés sur les possibilités d'évoluer en son sein et d'organiser le développement des compétences et la mobilité des salariés.

La formation et la mobilité sont les dispositifs clés d'adaptation et de développement des compétences.

Concernant **la formation**, l'accord sur la GPEC rappelle l'esprit et les dispositions essentielles de l'accord NUCLÉOSAFE du 15 juin 2006 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie. Il est mis l'accent sur le principe selon lequel Nucléosafe privilégie la réalisation des actions de formation sur le temps de travail avec maintien de la rémunération. Par ailleurs, l'accord GPEC stipule le caractère prioritaire des formations nécessaires à une mobilité interne ou externe. Il évoque la validation des acquis de l'expérience, laquelle, sous condition d'un projet professionnel approuvé par la direction, peut donner lieu à la reconnaissance de la qualification obtenue.

**La mobilité** est déclinée en mobilité interne, inter et intra-directions, inter-filières et inter-métiers, et, plus original, en mobilité externe. En cas d'ouverture d'un poste au recrutement externe, la priorité reste donnée aux salariés. Les grandes lignes de la procédure à suivre sont évoquées et le principe de confidentialité est mentionné. La mobilité externe, organisée dans le cadre de conventions de mobilité, prend deux formes :

- Le détachement,
- La mise à disposition.

Cette dernière est désignée comme une occasion pour le salarié « de découvrir un environnement différent, de développer ses compétences scientifiques et techniques, de compléter son cursus personnel » et « de favoriser son employabilité, y compris au sein de l'institut ». A cet effet Nucléosafe s'engage à développer un partenariat avec d'autres organismes de la filière nucléaire (CEA, EDF) ainsi que d'autres EPIC.

Les modalités du retour à Nucléosafe sont étudiées au moment du départ vers l'organisme d'accueil et précisées autant que possible au salarié. Pour les mobilités de longue durée, un entretien est prévu avec le salarié un an avant son retour envisagé à l'Institut.

Par ailleurs il est rappelé une disposition contenue dans l'Accord d'entreprise, offrant aux salariés qui le souhaitent un congé, d'une durée de 6 mois, pouvant être renouvelé une fois, leur permettant de poursuivre leur carrière à l'extérieur de l'Institut. Des mesures d'accompagnement sont également prévues pour ceux qui souhaitent créer ou reprendre une activité en dehors de l'Institut.

Présenté comme un axe prioritaire, le « dialogue avec les salariés » donne lieu à la mise en place de deux dispositifs : l'entretien annuel de développement et l'entretien d'orientation professionnelle.

**L'entretien annuel de développement**, conduit par l'encadrement direct, contribue à la GPEC « en permettant au manager et à son collaborateur d'aborder les perspectives d'évolution professionnelle. » et, si nécessaire, les moyens d'accompagnement. Mis en place préalablement à la signature de l'accord (en 2005) il est transmis à la Direction des ressources humaines (DRH) « pour lui permettre d'exploiter les décisions (...) au niveau individuel et collectif. » Un dispositif informatisé est prévu pour 2009 afin d'accélérer la remontée des informations.

**L'entretien d'orientation professionnelle**, avec un membre de la DRH, peut être sollicité par le salarié afin d'obtenir des conseils dans ses recherches de mobilité et de formation. Cet entretien peut déboucher sur une formation, une VAE, un bilan d'orientation professionnelle ou un bilan de compétences. Les résultats de ce dernier pourront être partagés avec la DRH et le responsable hiérarchique si le salarié en est d'accord.

### **Des dispositions relatives aux seniors**

S'inscrivant dans le cadre de l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi de seniors, l'article 3 de l'accord sur la GPEC prévoit des mesures spécifiques destinées au maintien dans l'emploi et au développement des possibilités de carrière des seniors. Deux des trois dispositions prévues, rejoignent, dans l'instrumentation qu'elles proposent, l'axe général de dialogue avec les salariés : d'une part, l'entretien de deuxième partie de carrière et, d'autre part, le bilan d'orientation professionnelle et le bilan de compétences.

**L'entretien de deuxième partie de carrière** est proposé à chaque salarié à partir de l'âge de 45 ans, s'il le souhaite. Il se déroule avec un membre de la DRH, en relation avec le responsable hiérarchique, et peut être renouvelé tous les 5 ans. En outre à partir de 55 ans, la DRH propose un entretien à tous les salariés n'ayant pas bénéficié d'un entretien dans les trois années qui précèdent. Après 20 ans d'activité professionnelle et, en tout état de cause, à compter de son 45<sup>ème</sup> anniversaire, tout salarié bénéficie, à son initiative d'un **bilan de compétences** ; sous

réserve d'une ancienneté minimum d'un an. Le salarié peut aussi solliciter, à tout moment, un entretien avec la DRH pour envisager son évolution professionnelle (***bilan d'orientation professionnelle***). Dans les deux types de bilans, un programme de formation personnalisé peut être mis en œuvre.

Afin d'éviter les pertes de compétences et maintenir son niveau d'expertise, Nucléosafe déclare reconnaître l'expérience des seniors et s'employer à organiser le transfert de compétences, notamment par ***le tutorat***. Celui-ci consiste à associer un salarié expérimenté à un nouvel embauché, afin de faciliter son intégration professionnelle, notamment dans le cadre des contrats d'alternance et de la formation par la recherche. La mission de tuteur pourra être prise en compte dans la fixation des objectifs annuels. Cependant, il est précisé que le tutorat relève du volontariat.

Enfin des mesures destinées à alléger ***le temps de travail*** des seniors sont également prévues.

### **3. Une GPEC bien accueillie par un personnel qui reste en attente de résultats**

#### **Le principe de la GPEC semble satisfaire l'ensemble des partenaires sociaux**

Pour la DRH, le chantier des compétences a été favorablement accueilli, car tout le monde y trouvait son compte. C'est une entreprise d'expertise, ayant besoin d'une bonne transmission des savoirs. Il faut connaître les historiques, connaître les comptes-rendus d'exploitation. Les salariés de Nucléosafe doivent contribuer à cette capitalisation des savoirs. La démarche compétence a donc eu un écho favorable. Pour la DRH, il fallait faire les référentiels et donc inciter les collaborateurs à s'investir dans ces projets.

Chez Nucléosafe, il convient de distinguer les généralistes qui ont une connaissance approfondie des installations (par exemple, les réacteurs nucléaires) et les spécialistes d'une discipline (par exemple, spécialiste du risque de criticité, médecin spécialiste en radiothérapie, spécialiste facteur humain). Leur rôle n'est pas identique. Par exemple, c'est le généraliste chargé d'évaluation de la maîtrise des risques nucléaires et radiologiques qui pilote l'évaluation du réexamen de sûreté et qui, pour ce faire, peut piloter l'action d'une dizaine de spécialistes.

Ces deux types d'experts se perçoivent comme différents et leurs perceptions de la GPEC en sont imprégnées :

- « C'est beaucoup plus facile pour un service de généralistes que pour un service de spécialistes. »
- « Pour nous, généralistes, on sait vers quel spécialiste se tourner pour tel ou tel problème. C'est cela qui pose problème pour les charges de travail car quand le spécialiste est absent, on ne peut pas avancer à notre rythme. »

Dans ce contexte, la démarche de GPEC impulsée par l'accord laisse toutefois entrevoir de nouveaux espaces d'évolution professionnelle pour les spécialistes :

« Dans une logique pratique, j'ai vu un grand avantage pour Nucléosafe car on se voit comme étant des spécialistes pointus, et en cas d'évolution de carrière, on voit quelques difficultés car on est trop spécialisé. La GPEC, en structurant des matrices de connaissances et de compétences a permis de créer un sentiment de confiance, assez proche d'une unité à une autre. C'est créer des passerelles entre différentes unités de spécialistes, et assurer les salariés dans leur évolution de carrière. On a clairement vu cela avec les fiches de postes, et comme il y avait des choses pré-remplies, on a mieux appréhendé les liaisons entre les différentes unités. » (Un ingénieur spécialiste).

Pour l'encadrement, la GPEC peut aussi être une aide au management d'équipe, permettant une gestion des compétences collectives et non plus seulement des individus :

« D'un point de vue généraliste, on touche à tout. Mais encore faut-il maîtriser toutes les thématiques ! Je dois donc savoir si mon bureau a des faiblesses ; vais-je devenir critique sur une thématique en cas de départ d'un collaborateur ? J'utilise donc un tableur Excel que j'utilisais dans mon ancienne entreprise. » (Ingénieur, ancien d'EDF)

### **Des attentes fortes, pour des résultats encore à venir**

Les attentes suscitées par la mise en place de l'accord de GPEC, particulièrement en matière de souhaits de carrière sont fortes. Aussi la DRH relève-t-elle « des décalages au regard des attentes (un peu excessives) de la part de certains salariés qui imaginaient que la politique de GPEC pourrait leur permettre de se trouver dans un développement de carrière tout fait » (Responsable des relations sociales).

Toutefois les personnes rencontrées, tant du côté de l'encadrement que des salariés, ne s'attendent guère à des résultats rapides :

- « Nous verrons les effets des identifications de chaque métier que d'ici quelques années. »
- « Les retombées dont vous parlez sont selon moi encore très loin. Ce n'est pas encore tout à fait possible d'avoir une idée, tant au niveau de la RH qu'au niveau des unités, des effets de la GPEC. L'accord nous rassure sur les directions de l'institut, mais ce n'est pas encore « tangible ».

### **Un accord qui vient confirmer des pratiques préexistantes et conforter des projets managériaux**

Il y a une accumulation de dispositifs et la nécessité pour Nucléosafe de se livrer à des négociations par écrit (modernisation sociale, senior, handicap etc.), mais aussi des volontés propres à l'Institut (certification par exemple). L'Institut ne dépend pas d'une branche d'activité (les négociations se font donc au niveau de l'entreprise).

Ce que l'on peut constater, c'est qu'il y avait avant l'accord des dispositifs déjà en œuvre ; l'accord a intégré une partie de ces dispositifs, les a officialisés. C'est le cas, par exemple de l'entretien annuel de développement, mis en place dès 2005, il a été conforté par l'accord. C'est le dispositif sur lequel la plupart des acteurs s'expriment ; sans doute parce que chacun en a l'expérience. Sa réalisation atteindrait aujourd'hui environ 85% des salariés.

Il semble que, compte tenu de l'existant, la fonction de l'accord soit double :

- conférer un supplément de légitimité aux dispositifs existants, particulièrement auprès des managers, plus ou moins réticents à mettre en œuvre ce qu'ils perçoivent comme « la chose RH » ;
- En étendre le développement par une communication renforcée auprès du personnel.

## **4. Un bilan des réalisations essentiellement qualitatif**

Essentiellement qualitatif, le bilan, de la fin 2009, prévu à l'article 4 de l'accord a surtout permis de rappeler les intentions des parties.

## **D'autres négociations collectives ont suivi**

Des dispositions figurant dans l'accord ont été ensuite reprises et développées dans d'autres accords, notamment celles relatives aux seniors (et dont la mise en œuvre a été systématisée via un accord senior, signé en 2009)

### **Une gestion des compétences, au service des besoins de l'organisation**

Pour la DRH, le « seuil minimal de pénétration » de la GPEC a été dépassé<sup>21</sup> : « on voit les évolutions et les écarts que l'on a ». Il faut maintenant envisager le futur, un futur très changeant (ex : évènements au Japon) et il va falloir éventuellement investir non pas dans une nouvelle génération, mais enrichir la génération présente. De plus, les programmes expérimentaux coûtent très cher et prennent du temps ; ces programmes sont portés au niveau international, et l'objectif est de conserver les compétences ; une des attentes de la GPEC est de « pouvoir organiser une meilleure compréhension des métiers et permettre une meilleure synergie et une meilleure anticipation ». On attend de cette nouvelle GRH de préparer les « têtes pensantes de demain » pour Nucléosafe en conservant ce couplage recherche-expertise.

A l'avenir, la DRH estime qu'il faudrait revenir sur la transmission des savoirs et savoir-faire, point déjà repris dans l'accord senior et qui constitue un sujet de préoccupation centrale pour Nucléosafe que l'Institut souhaite faire partager à l'ensemble des salariés. L'objectif maintenant est de mutualiser les connaissances en créant une université d'entreprise. Dans un monde extrêmement technique, on doit susciter et être chef de projet ; la GPEC a besoin donc de méthode pour se déployer, faire vivre les référentiels etc.

### **Une mise en place très progressive et non encore aboutie**

Signé en mai 2007, l'accord n'est entré que très progressivement dans sa phase d'application. En dehors de l'entretien annuel de développement, réalisé aujourd'hui à plus de 80%, l'essentiel a été consacré jusqu'alors à la cartographie des métiers et des compétences et à la mise en place du système d'information qui lui est dédié.

Fin 2010 tous les salariés de plus de 55 ans n'avaient pas bénéficié de l'entretien de deuxième partie de carrière avec un interlocuteur de la DRH. Mais il est vrai qu'ils représentent tout de même 12,5% du personnel.

### **Le défi du traitement de l'information**

Beaucoup d'outils ont été mis en place qui, pour la DRH, devrait permettre l'application de ses politiques. Cependant, ces nouveaux outils ont générés beaucoup d'informations, difficiles à exploiter. La DRH s'est engagée sur de nombreux fronts et comme le résume bien un représentant du personnel : « ce qui coince ce sont les moyens mis à la disposition de la DRH. » La DRH admet, en particulier, que l'exploitation des entretiens annuels de développement au niveau RH était jusqu'ici « peu faisable ». On pouvait les exploiter individuellement, mais pas sur le plan collectif.

Pour en faciliter l'exploitation une application informatique a été mise en place qui fonctionnera pour la première fois en 2011. Les données des fiches métiers, des fiches de postes, de la première campagne d'entretien de 2010 vont figurer dans une base et l'on pourra exploiter ces données par un système de requêtes.

Le prochain bilan est prévu pour 2012. Il pourrait être le prélude d'un nouvel accord.

---

<sup>21</sup> Nos ne faisons-là que traduire la perception de la DRH. Cette notion de seuil minimal ne renvoyant pas à un indicateur quantitatif.

## **5. Une GPEC qui conforte la nouvelle organisation et renforce la gestion des ressources humaines**

### **Les origines de l'accord**

Nucléosafe a été incité à négocier un accord par ses ministères de tutelle. Mais, au-delà de cette pression institutionnelle d'autres éléments, faisant converger volonté managériale et attentes du personnel, ont joué en faveur de la négociation sociale et d'un accord signé par l'ensemble des parties.

### **Rassurer le personnel**

La mise en place d'une GPEC à Nucléosafe résulte d'une décision de direction générale. Pour la direction de l'Institut, l'entreprise est privilégiée car elle n'est pas touchée par les réductions d'effectif et il ne s'agissait donc pas prioritairement de se protéger de ce risque. L'intention était donc plutôt de répondre aux attentes du personnel en raison des inquiétudes du personnel au moment de leur passage dans la nouvelle structure que constituait Nucléosafe. En effet, pour les anciens, les possibilités de mobilité apparaissaient plus restreintes, compte tenu de la taille, plus réduite, du nouvel établissement.

### **Mettre en place un marché interne des compétences, au service d'un décloisonnement**

Les chantiers liés à la GPEC ont été déployés parce, selon la Direction des Ressources Humaines (DRH), il manquait une vision transverse des métiers. Pendant longtemps, la justification essentielle était que s'agissant d'un univers d'experts techniques, la mobilité interne ne pouvait être que limitée.

L'Institut avait aussi besoin de déployer la mobilité car, en 2007, il y avait une relance importante de la filière électronucléaire. L'intérêt était donc de créer des « parcours intelligents » pour que le personnel n'ait pas le sentiment d'être bloqué dans le même secteur géographique et fonctionnel. La mobilité a donc été abordée pour contribuer à la construction d'une expérience généraliste. Il y a des domaines particuliers, certaines disciplines s'étant retrouvées obsolètes et qu'il fallait réinventer, reformuler. Nucléosafe était donc dans une conception différente des métiers et a voulu favoriser la mobilité interne et externe.

La mobilité est au service d'une recherche de synergie : le dialogue devient beaucoup plus facile quand les personnes sont passées d'un secteur à l'autre. L'objectif est donc de présenter dans un même service les différents secteurs de Nucléosafe (recherche, expertise etc.). L'apport de la DRH fut donc capital historiquement pour aller dans ce sens.

### **Installer une gestion des ressources humaines**

L'accord de la GPEC s'inscrit dans l'ambition de la DRH d'installer une « vraie » gestion des ressources humaines. Cette ambition a été accompagnée ponctuellement de l'appui de consultants externes, mais l'essentiel de l'effort a été produit par les équipes de la DRH et, particulièrement par le service Emploi et Carrières.

A sa création, seule la gestion des moyens revenait à Nucléosafe. L'Institut a donc commencé à créer des outils propres avec des grands chantiers visant à démontrer que les fonctionnels étaient capables d'accompagner les collaborateurs. De plus, le recrutement était uniquement fait par les opérationnel et Nucléosafe ne donnait que la rémunération et le cadre statutaire ; le dispositif de recrutement a donc été reformulé. Nucléosafe se réserve désormais un droit de veto de la DRH, c'est-à-dire la possibilité de s'opposer, sur la base d'un argumentaire RH, à des candidatures quand bien même celles-ci étaient agréées par le responsable hiérarchique demandeur.

La DRH estime que les outils mis en place ont permis de mettre en correspondance beaucoup d'informations et de réaliser des opérations importantes. Elle a réussi à imposer un langage commun pour parler des emplois. Ce langage n'était pas celui des responsables hiérarchiques qui lui ont toutefois donné un bon accueil, en raison sans doute des bénéfices escomptés de la démarche, tant pour eux-mêmes que pour assurer leur rôle d'encadrement. Introduit dans un contexte de consolidation d'une nouvelle organisation, la GPEC a incarné une vision de l'avenir de Nucléosafe dans sa dimension humaine. D'où la négociation pacifiée de l'accord et le bon accueil qui lui a été réservé.

L'accord a été un accélérateur de l'installation d'une instrumentation de gestion des ressources humaines à Nucléosafe. Pour la DRH, « on avait besoin de l'accord pour respecter le timing et l'accord a été un levier auprès de la direction générale ». D'une part, il consolidait l'existence de dispositifs déjà mis en œuvre, d'autre part, il avait un caractère programmatique quant à la mise en œuvre d'outils nouveaux. Il a aidé à asseoir la politique RH en proposant son articulation avec la stratégie de l'Institut et a conforté la légitimité de la DRH et de ses actions, par une démarche de collaboration, à la fois avec la direction, les représentants des salariés et l'encadrement. La contrepartie est qu'il a suscité chez chacun de très fortes attentes, voire une certaine impatience.

Les ambitions sont fortes et, en accord avec la culture technique dominante, on attend beaucoup des outils mis en œuvre: « Ce qui va être puissant, c'est les requêtes qu'on va pouvoir faire entre l'acquis et le requis qui démontreront la puissance de la GPEC » (membre de la DRH).

## **Retour sur les hypothèses initiales**

*Les raisons de négociation sont multiples et ne peuvent être réduites au seul désir de se conformer à la loi.*

Direction comme organisations syndicales se sont saisis de la loi du 18 janvier 2005 dont les obligations ont été interprétées dans le sens de leurs propres enjeux d'acteurs.

L'accord GPEC est apparu comme un élément favorisant la médiation entre l'expression des attentes de la direction de Nucléosafe, engagée dans un processus de structuration de son organisation, de planification stratégique (PMLT) et de modernisation de sa gestion, et celle de ses salariés souhaitant obtenir des garanties sur l'esprit dans lequel le statut de la nouvelle entreprise allait être mis en œuvre.

*La signature d'un accord n'entraîne pas de facto son application.*

Malgré la volonté de l'entreprise de s'engager résolument dans la voie d'une GPEC et les engagements pris (étendre la cartographie activités, compétences et métiers à l'ensemble de l'Institut à la fin 2009, présenter un bilan aux organisations syndicales, fin 2009), le chantier a pris un certain retard.

Cependant, on relève que l'intérêt des salariés comme celui de la direction ne semble pas avoir fléchi et, les orientations affichées à la signature de l'accord n'ont pas été remises en cause. Les attentes de l'ensemble des partenaires sociaux demeurent fortes à l'égard des dispositifs prévus.

*Les effets d'un accord sont subordonnés au contexte interne et à l'environnement externe de l'organisation.*

L'environnement de Nucléosafe a moins été déterminant que son contexte interne, notamment, la difficulté à estimer la charge relative à l'ensemble des moyens à mobiliser par la DRH pour assurer la mise en œuvre des dispositions arrêtées dans l'accord.

*Des pratiques de GPEC peuvent préexister à la mise en œuvre d'accords de GPEC. Dans ce cas l'accord peut néanmoins produire certains effets sur ces pratiques (notamment mise en cohérence)*

L'accord a repris des dispositifs existants, notamment en matière de dialogue avec le personnel et de formation. Il a permis de redonner de la vigueur à certains d'entre eux, l'entretien annuel de développement en particulier. Du reste, les personnes rencontrées, se sont souvent plus exprimées sur les dispositifs de GPEC que sur l'accord stricto sensu.

L'accord a contribué à homogénéiser, la vision, le langage et les pratiques de la GRH. Il peut être perçu à ce titre comme un instrument de standardisation : « Avant, je pense pas que les gens ne parlaient pas de la même chose. Aujourd'hui il y a un descriptif, il y a des mots simples qui disent une compétence, c'est telle chose ; le niveau, c'est telle chose. » (Un responsable de la DRH).

*Les accords ont parfois entraînés des capacités nouvelles d'acteurs, voire l'émergence d'acteurs nouveaux.*

Très clairement, la négociation de l'accord ainsi que le développement des outils et pratiques qu'il recouvre ont permis de renforcer la légitimité de la fonction Ressources Humaines, autrefois cantonnée aux aspects de gestion administrative, et de contribuer à la professionnalisation de ses acteurs et au développement de ses moyens.

La GRH estime être davantage en mesure d'anticiper les départs et de fournir des éléments d'éclairage sur les évolutions professionnelles possibles au sein de l'entreprise. De fait, à la différence d'autres organisations d'experts et chercheurs, la DRH nous a paru disposer d'un solide crédit.

## **Nos interlocuteurs**

La Directrice des Ressources Humaines

Le responsable des relations sociales

La responsable Emploi et Carrières

Une déléguée syndicale centrale, présidente de la Commission Emploi-Formation du CE

5 managers de proximité

6 collaborateurs (employés administratifs, techniciens et ingénieurs)

# Cas PETROCHIMIE

## L'entreprise en bref

Secteur : Chimie.

Statut : groupe français, né en 2004, coté en bourse

Effectif : 15000 salariés dans le monde, dont 9000 en France (6000 dans la maison-mère).

Indications sur l'âge, l'ancienneté et les qualifications : En 2010, pour la maison-mère :

- les 55 ans et plus représentaient 14% de l'effectif
- la moitié des salariés a 15 ans d'ancienneté et plus.
- les salariés sont majoritairement des techniciens et agents de maîtrise (55%, pour 27% d'ouvriers, 18% d'Ingénieurs et cadres)

L'unité de production et de recherche et développement qui nous a reçu : 500 personnes environ, une grande variété de métiers et de qualifications : BEP, bacs professionnels, BTS, DUT, diplômes d'ingénieurs.

## 1. Un grand acteur de l'industrie chimique, résultat d'une série de restructurations

### L'organisation

Petrochimie est née, en tant que nouvelle entité juridique, en octobre 2004 du regroupement d'une partie de la branche Chimie d'un groupe pétrolier.

Parmi les leaders de l'industrie chimique européenne, l'entreprise compte près de 15000 collaborateurs (80% d'hommes) dont en France près de 9000 personnes réparties sur quelques 30 sites industriels, centres de recherche et développement et centres administratifs. Son activité est organisée autour de trois pôles d'activité : la Chimie Industrielle, les Produits Vinyliques<sup>22</sup> et les produits dits « de Performance » (polymères, spécialités chimiques...). Le premier pôle représente plus de la moitié du chiffre d'affaires. Les pôles se subdivisent en plusieurs unités d'affaires. Unités intégrées, celles-ci ont la responsabilité de produits dont elles assurent la recherche, la production et la commercialisation. L'unité de production sur laquelle nous avons réalisé l'essentiel de nos entretiens est l'une des 80 implantations industrielles du groupe. Un centre de recherche y est également implanté. Elle relève du pôle Chimie Industrielle, activité caractérisée par la mise en œuvre de procédés de fabrication complexes et par l'ouverture vers des marchés mondiaux.

### Un contexte de restructurations

De 2004 à 2009 l'entreprise a restructuré massivement. Comme beaucoup de groupes industriels, elle a connu plusieurs vagues de restructurations, accompagnées de réductions d'effectifs, à la fois dans ses centres de production et dans ses activités administratives (notamment par regroupement des fonctions comptables et ressources humaines en centres de services partagés).

Si l'horizon paraît aujourd'hui plus serein, en 2009 encore, la direction de Petrochimie annonçait sa décision de fermer une filière de production du site de l'unité de production sur lequel nous avons enquêté. Cette décision a entraîné la suppression de 202 emplois. Un Plan de sauvegarde de l'emploi a été établi qui, selon la FE-CFDT, n'a conduit à aucun licenciement, aucune mutation forcée sur les autres sites du groupe, et un maintien de salaire pour tous les salariés qui changeaient de poste ou de rythme de travail. Rien ne dit que la rationalisation de

---

<sup>22</sup> Ce pôle a été cédé mi 2012.

l'outil industriel du groupe Petrochimie soit achevée : « La dynamique de l'emploi dans l'industrie chimique en France est dominée par des logiques de productivité, d'externalisation et de restructuration<sup>23</sup> ».

Le contexte général reste difficile. L'industrie chimique européenne doit trouver des réponses à un effritement structurel de la compétitivité dû à des coûts de production supérieurs à ceux des autres zones concurrentes. Par ailleurs, les rythmes de croissance sont relativement modérés, compte tenu de la relative maturité des marchés. Enfin, il faut compter avec une tendance à la délocalisation d'une part croissante des industries consommatrices de produits chimiques.

## **2. Un accord GPEC qui s'inscrit dans une tradition de dialogue social**

### **La GPEC : un sujet bien connu des partenaires sociaux**

Un accord cadre GPEC pour les sociétés du groupe Petrochimie (directement ou indirectement détenues à plus de 50%) a été signé le 23 juillet 2007 par quatre organisations syndicales sur cinq : CFDT, CFE-CGC, CFTC et CGT-FO. CGT a participé aux négociations, mais s'est abstenue de signer. Cet accord prend place dans une histoire de la GPEC déjà longue pour cette entreprise dans laquelle ce n'est pas un sujet nouveau, ainsi :

- Le 30 avril 2002, avant la constitution de la nouvelle société, un accord GPEC avait déjà été signé entre la direction et la CFDT et CFTC. Le principe de cet accord avait été évoqué à la faveur des négociations sur le dispositif de cessation anticipée d'activité (CASAIC).
- Antérieurement à différentes initiatives avaient été prises au sein de l'entreprise ou de structures qui en étaient à l'origine.

L'accord GPEC s'inscrit donc dans un contexte de négociation collective très actif. Au cours de l'année 2007, pas moins de 6 accords d'entreprise ont été conclus sur le périmètre France (dont modalités du rythme d'accompagnement du travail posté, cessation anticipée d'activité, droit syndical, accord sur les salaires).

Plusieurs accords d'entreprise sont en vigueur actuellement, les principaux étant :

- Accord d'entreprise en faveur du maintien de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap (juin 2008) ;
- Accord cadre sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les sociétés du groupe Petrochimie (juillet 2007) ; renouvelé en 2011.
- Plan d'action sur la gestion des compétences des seniors (décembre 2009).
- Accord sur la prise en compte de la pénibilité du travail posté dans l'aménagement de la fin de la carrière (avril 2010).

Sur l'ensemble de ces sujets, Petrochimie mène, complémentairement à l'information des représentants du personnel, une communication conséquente. Ainsi, chaque dispositif fait-il l'objet d'une plaquette d'information sous forme papier et sur l'intranet RH. La dimension communication interne semble d'ailleurs très intégrée à la gestion des ressources humaines au travers une direction qui lui est dévolue : la Direction du Développement RH et Communication Interne.

---

<sup>23</sup> Voir Bordes J.J. et al., Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les secteurs de l'industrie et de l'énergie dans le contexte d'une économie verte, *Références*, Commissariat Général au Développement Durable, avril 2011.

### **Un accord affirmant une ambition large**

L'ambition affichée dans le préambule est très large. Elle reprend la définition la plus répandue de la GPEC : « anticiper la transformation des métiers, mieux prévoir les compétences dont l'entreprise aura besoin demain et donner aux salariés une visibilité sur leur parcours professionnel ».

L'accord porte sur deux volets :

a) *Les grands axes de la politique ressources humaines du groupe.* L'accord y donne une grande importance à la gestion de carrière. C'est un principe déployé pour les Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise (OETAM) et pas seulement pour les cadres. Selon la direction de l'entreprise qui met largement en avant cet aspect dans sa communication, tant interne qu'externe, il vise une politique volontariste de promotion interne<sup>24</sup> et de fluidité des parcours professionnels.

b) *Les modalités d'information et de consultation des CE et CCE.* Outre la présentation d'outils et dispositifs de gestion prévisionnelle, l'accord organise, sur les bases des dispositions introduites par la loi de Programmation pour la Cohésion Sociale, une consultation annuelle des CE et des CCE de chacune des sociétés du groupe sur la stratégie du groupe et ses conséquences prévisibles sur l'emploi (chapitre II de l'accord).

### **Des outils et dispositifs de gestion prévisionnelle, dont beaucoup préexistaient**

L'accord présente d'une part les outils classiques d'analyse prévisionnelle, d'orientation plutôt collective (galaxie des métiers, études prospectives) et, d'autre part, des dispositifs de GRH (recrutement, mobilité, formation) dont l'orientation, inspirée par le principe du « salarié-acteur », est plutôt individuelle.

#### ***Un référentiel : la « galaxie des métiers » (article 3.2)***

Afin de repérer les compétences exercées par les salariés, Petrochimie utilise un outil de référence baptisé « galaxie des métiers ». Cet outil répertorie les postes de travail selon une logique de regroupement qui fait appel aux notions de domaine d'activités, de métier et d'emploi-type. Chaque poste (par exemple, Ingénieur de fabrication d'un établissement, Chef de produit d'une unité d'affaires) est relié à un emploi-type (Ingénieur de fabrication, Chef de produit dans nos exemples), lui-même relié à un métier (métier de fabrication, Responsabilité Produit), lui-même regroupé en un domaine générique (Exploitation-Production, Business-Commercial-Stratégie).

A l'origine, Petrochimie France utilisait ce référentiel pour ses postes d'Ingénieurs et Cadres. Il est décidé d'étendre son usage à l'ensemble des sociétés du Groupe.

#### ***Des études prospectives sur l'emploi (article 3.3)***

Des études prospectives sont destinées à identifier les ressources dont le Groupe a besoin à court et moyen terme en fonction des évolutions de ses effectifs et de ses projets industriels.

Pour anticiper les effets de nombreux départs en retraite prévus pour les salariés issus du Baby Boom, des études démographiques par emploi, sur des périmètres pouvant varier (Groupe, société, établissement). Ces études serviront à définir :

- les volumes de recrutement ;
- les flux de mobilité ;
- les axes de développement de compétences ;
- les actions de formation et transmission des savoirs à conduire.

---

<sup>24</sup> L'entreprise s'est engagée devant les salariés à 15% de promotion interne. Mais nous ignorons comment cet indicateur est calculé.

### ***La gestion du parcours professionnel (chapitres IV et X)***

C'est un chapitre central qui exprime l'orientation principale que la direction veut donner à l'accord. Dans ses commentaires (bulletin d'information de la direction des Relations Sociales), elle met l'accent sur le parcours professionnel comme « facteur majeur d'enrichissement des compétences, du développement des potentiels, d'employabilité et de satisfaction professionnelle ». Sous l'intitulé, « gestion du parcours professionnel », ce chapitre de l'accord organise le processus de gestion des carrières au travers d'« acteurs clefs » et d'étapes clefs ». Concernant les acteurs, le salarié est mis au premier rang, considéré comme « au cœur de la construction de ses domaines de compétences, ce qui le rend acteur de son parcours professionnel ». La hiérarchie « pilote l'activité de ses collaborateurs » et en apprécie les compétences au cours de « l'Entretien Individuel Annuel » (EIA). Les « gestionnaires de carrière » interviennent comme conseils des salariés et de leur hiérarchie. Ils définissent des principes de gestion d'une catégorie de salariés ayant des caractéristiques communes, soit sur le plan géographique pour le personnel non cadre, soit sur le plan des métiers pour ce qui concerne la gestion de carrière des ingénieurs et cadres.

La vie professionnelle est ainsi vue comme « jalonnée par différents grands moments » ou étapes clefs, qui sont :

- l'intégration dans l'entreprise qui s'accompagne d'un parcours formalisé, avec des stages prévus à l'échelle du Groupe, un entretien hiérarchique à l'issue de la période d'essai et un entretien avec le service des Ressources Humaines entre 12 et 18 mois après l'embauche;
- l'entretien d'orientation de carrière vers 35 ans, et/ou ayant au moins cinq ans passés dans le groupe ;
- l'entretien de bilan de deuxième partie de carrière, proposé à tout salarié à compter de son 45<sup>ème</sup> anniversaire, s'il au moins 5 ans d'ancienneté dans le Groupe, puis tous les 5 ans. Cet entretien est conduit par les gestionnaires de carrière ;
- l'entretien individuel annuel (EIA) avec un responsable hiérarchique, va au-delà de l'évaluation des performances et est l'occasion de faire le point sur la carrière.

En outre, des dispositions spécifiques concernent les représentants du personnel, élus et mandatés. Elles incluent, s'ils ont exercé leur mandat pendant 6 ans au moins, un droit à réalisation d'un bilan professionnel, jusqu'à six mois après la fin du mandat, en préalable à une éventuelle formation et à une reconversion professionnelle.

La gestion de la deuxième partie de carrière fait l'objet d'un chapitre spécifique (chapitre X) qui reprend, en le développant, la présentation de « l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière » (idem « entretien de bilan de deuxième partie de carrière » du § 4.3.3). Afin « d'encourager la définition d'un projet professionnel », les salariés ayant au moins 45 ans, 20 ans d'activité professionnelle et un an d'ancienneté dans le Groupe, pourront bénéficier d'un bilan de compétences.

Le chapitre X consacre l'un de ses articles au tutorat et compagnonnage (thème par ailleurs traité dans l'article 5.5), mais sans préciser les modalités concernant spécifiquement les « deuxième partie de carrière ». Tout au plus est-il indiqué que la transmission des savoirs et savoir-faire « permet également de valoriser les salariés expérimentés » (p. 17).

### ***La formation tout au long de la vie professionnelle (chapitre V)***

Les principes et dispositifs développés sous cette rubrique reposent, elles-aussi, sur le principe du salarié-acteur : « l'entreprise et le salarié sont acteurs du maintien et du développement des compétences, notamment à travers la formation professionnelle » (p. 21).

Le principe de « l'accès à la formation pour tous » est affirmé (article 5.1.). Un historique individuel de formation sera constitué et le salarié pourra le consulter au service Ressources

Humaines. Dans ce cadre, les signataires accordent une « attention particulière » au droit à la formation des salariés de 50 ans et plus.

Le plan de formation est établi dans le cadre d'orientations stratégiques définies par chaque société, décliné dans chaque établissement et présenté aux représentants du personnel (article 5.2).

Le DIF (article 5.3), qui peut ouvrir un accès à une formation, parallèle au plan, pour des actions de développement des compétences et, ponctuellement, pour des actions favorisant le maintien dans l'emploi, s'acquiert à raison de 20 heures par an. Il est transférable au sein du groupe.

Les sources légales du dispositif de VAE (article 5.4) et les modalités de la démarche sont rappelés. Il est précisé que ces démarches seront comptabilisées et qu'il en sera fait état auprès des représentants du personnel.

Le développement du tutorat ou du compagnonnage (article 5.5) est une démarche qui vise à accroître la qualité et l'efficacité des actions de formation. Le tuteur/compagnon – volontaire et justifiant d'une qualification et d'une expérience professionnelle en rapport avec l'objectif de l'action de formation – doit recevoir une formation préalable et disposer du temps nécessaire à sa fonction, tout en continuant à exercer son emploi. Les compétences qu'il acquiert à cette occasion, sont prises en compte dans son évolution professionnelle.

### ***Les dispositifs de recrutement et de mobilité interne (chapitres VI, VII, VIII et XI)***

La politique de recrutement respecte un principe de priorité aux candidatures internes. Le personnel en recherche d'affectation nouvelle peut consulter les postes à pourvoir sur « PetroEmploi ». Mais l'intranet ne permet pas de postuler directement au poste. La création du dossier de candidature interne revient au service RH de l'établissement actuel d'emploi. Le processus de recrutement externe valide les compétences techniques en fonction du poste à pourvoir, mais également l'adéquation de la personnalité du candidat avec les « valeurs et fondamentaux » de Petrochimie.

En interne, l'accompagnement de la mobilité « professionnelle et géographique » donne lieu à des dispositions spécifiques, tant en matière de formation et adaptation au poste de travail (article 11.1) qu'en matière d'accueil et de suivi de l'intégration (article 11.2). Soulignons, l'accent mis sur le programme de formation d'adaptation au nouvel emploi dont les éléments sont précisément énoncés, à savoir :

- les objectifs de la formation,
- l'accompagnement de la formation (formateurs, tuteur),
- les durées de formation et de validations intermédiaires,
- un programme détaillé par thème en fonction des postes d'accueil,
- les actions de formations complémentaires.

Réalisé par l'unité d'accueil, le suivi de l'intégration du salarié muté donne lieu à un entretien à l'accueil et à un bilan à l'issue d'une phase d'intégration de six mois.

De façon singulière, par rapport à d'autres accords GPEC, la promotion interne est considérée comme un élément de la GPEC. La fréquence des promotions internes est suivie, au sein de chaque société, grâce à des indicateurs spécifiques, tandis que sont définis, si les effectifs sont suffisants, des objectifs de changement de catégorie professionnelle (annuels ou pluriannuels).

## **3. Des représentations multiples**

### **Le point de vue de la direction des ressources humaines**

Pour la directrice du développement des RH et de la communication interne, « l'accord GPEC

n'est pas défensif et ne sert pas de prélude à un plan de sauvegarde de l'emploi ». Toutefois cet accord a pris une tonalité particulière sur le site industriel où nous avons rencontré les personnes interviewées, compte tenu d'un PSE qui prévoyait la suppression de plus de 200 emplois dont 80% sur ce site. Cette mesure a été justifiée par la nécessité de concentrer sa production sur un site italien, jugé « significativement plus performant ». La direction s'était engagée à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires afin d'identifier des solutions pour chacune des personnes concernées, notamment par le reclassement interne ou externe et la négociation d'un dispositif de cessation anticipée d'activité financé par l'entreprise ».

Il n'est pas question de PSE dans cet accord. Il n'en reste pas moins que l'entreprise, nous dit-on, n'a jamais été autant créative que lors des PSE. Les PSE ont démontré que l'entreprise pouvait faire beaucoup de choses comparées aux périodes de « paix sociale ». Car, nous explique-t-on, « c'est dans la culture de l'entreprise de ne pas licencier ». Il s'agit donc d'être inventif.

L'idée centrale est de « dynamiser les parcours professionnels des OETAM ». C'est-à-dire élargir leur gestion de carrière pour leur offrir de nouvelles opportunités professionnelles à la fois par des évolutions verticales grâce à une politique de promotion interne plus active et par des évolutions inter-métiers et inter-sites. En ce qui concerne les carrières OETAM, avant cet accord, un salarié ne rencontrait personne des services RH avant de changer de poste. Il n'y avait pas d'accompagnement des services RH sur les carrières. La gestion des carrières n'était animée que pour les cadres. Selon la direction des relations sociales, l'impression qu'avaient les gens était la suivante : « C'est mon chef de service qui décide de ma carrière, sinon je suis bloqué ici ». La volonté affichée désormais est que les services RH aient leur mot à dire sur la gestion des carrières. C'est l'organisation RH qui prend en charge la politique de mutation, de mobilité etc. « L'accord a facilité cette légitimation de la RH ». « Les représentants du personnel ont reconnu que nous avons fait une bonne GPEC au cours du PSE ». De l'avis de nos interlocuteurs RH, il n'y avait pas eu de PSE, la GPEC aurait mis plus de temps à se développer. Sans l'accord, Petrochimie ne serait peut-être pas allés aussi loin dans la gestion des carrières vis-à-vis de « l'échelle hiérarchique » (l'évolution dans la structure de classification »). Pour la DRH, on réfléchit de manière plus ouverte sur le sujet. Les entretiens de carrière ne se feraient pas de cette manière.

Il y a enfin toute une partie sur le mandat syndical et la gestion de leur carrière, en termes d'entretiens de carrières, de début de mandat, de fin de mandat et au cours des mandats, de formations. L'accord par ailleurs a aidé à gérer l'évolution des statuts, comme l'accès au statut cadre.

### **Le point de vue des managers : des apports reconnus, surtout en termes de gestion des personnes**

Pour les managers de l'unité de production, l'apport de la GPEC a particulièrement été perçu lorsqu'il y a eu le PSE. Il s'agissait de savoir individuellement ce que les gens voulaient pour leur carrière. Il fallait remplacer les partants par des gens qui restaient. Les services RH ne connaissaient pas les gens à titre individuel ; maintenant tout le monde est connu sans exception. Tout le monde a sa fiche avec sa photo, son parcours professionnel etc. « Au niveau RH, ça leur a fait énormément de bien. La DRH a passé un cap ».

La politique de passage au statut cadre qui s'est développée a joué un rôle. Avant, il fallait être à dans les « bons papiers » du directeur pour pouvoir évoluer. Désormais, en raison d'une mobilité interne trop faible ou trop réservée pour les cadres, la DRH intervient davantage dans la gestion des carrières. Le processus du passage cadre s'est assoupli. Avant, il y avait toute une procédure et un tas de verrous.

Il y a eu aussi l'implication du personnel sur la description des postes. Des groupes de travail se sont créés et les salariés ont pu y contribuer (Ces descriptions sont aujourd'hui en attente de validation). Tout, nous dit-on, est basé sur « la transparence, la communication, les bonnes pratiques ». Les responsables expliquent que, depuis la création de Petrochimie en 2004 il y a de gros efforts faits en termes de communication : « C'est une volonté de la direction qui veut que l'information circule, et pas uniquement l'information syndicale ».

La base de tout cela est l'entretien annuel d'activité (EIA). Avant, il n'y avait pas d'EIA. Via l'EIA, l'encadrement peut donner mon opinion sur ses collaborateurs. Il y a aussi ce que les gens veulent et ce qui est possible et disponible. L'encadrement assure le relais entre la RH et le salarié. L'EIA est surtout le moment privilégié pour faire le point avec le collaborateur sur leur situation et leurs ambitions. L'encadrement a bien assimilé le discours RH qu'il relaye : « Pour que ça fonctionne, le salarié doit se sentir concerné et le manager doit être motivé ».

Toutefois le dialogue et l'information de proximité rencontre des obstacles : « Pendant la restructuration, nous ne savions pas trop quel message donner car un plan social est toujours opaque. Nous étions et sommes encore à l'écoute des besoins et des envies. En tant que manager, nous n'avions pas forcément de message type à donner. Tenir un dialogue cohérent avec les collaborateurs, c'est un peu compliqué en période de crise. Aujourd'hui, c'est un peu plus facile, mais on garde une vision à court terme ».

Par contre les dispositifs d'analyse collective sont peu connus et leurs objectifs flous : « Les études prospectives sur l'emploi ? Jamais entendu parler. La seule chose sur laquelle on m'a demandé d'intervenir est la grille des compétences métier. C'est une démarche du siècle pour faire coller les coefficients des postes ».

### **Le point de vue des autres salariés**

Les représentants du personnels ont un point de vue plutôt distancié, n'ayant pas été engagés dans la négociation: « Au niveau du site, nous avons suivi ça de loin. La négociation s'est faite en centrale Je n'ai pas souvenir qu'il y ai eu de consultation sur site. Il y a trop de spécificités par site pour pouvoir se concentrer sur chacun. La CGT n'a pas signé ; ils ne signent jamais rien de toute façon, c'est dans leur culture » (un représentant syndical CGT).

La GPEC est vue comme donnant un cadre, une ligne directrice. La nouvelle orientation de la GRH, plus individuelle, plus rigoureuse, et moins livrée au seul manager est bien perçue : « La gestion se fait désormais au niveau individuel, et non par masse. Il semble que l'on veuille faire les choses avec beaucoup plus de rigueur et de clarté. Il y a désormais un cadre clair. La RH centrale veut avoir la main sur tout ça et savoir comment cela se passe exactement sur les sites ». En outre l'accord GPEC est vu comme ayant apporté des garanties lors du PSE de 2009 : « Si on n'avait pas signé d'accord, le PSE n'aurait pas été bien géré ».

Cependant, les notions de parcours professionnels, d'acteurs-clés, d'étapes-clés restent on ne peut plus opaques pour les salariés : « On ne sait même pas si ça tourne. » Les services RH ne sont pas toujours perçus comme étant réellement neutres et à l'écoute des salariés, comme semble le postuler l'accord: « Moi j'ai été très déçue. On vous fait faire qu'un bilan sur votre parcours professionnel avec la possibilité de communiquer vos envies, vos aspirations pour le futur, avec un gestionnaire de carrière. Le souci est que l'on ne vous écoute pas forcément ; ils ne sont là que pour vous vendre un poste ».

La formation est un lourd investissement depuis longtemps : « C'est dans notre culture ». Elle est vue positivement : « Il existe le PIF (Pan Individuel de Formation) et à chaque demande formulée, si elle correspond à mon poste, la direction valide le souhait. Pour les jeunes embauchés, il y a un gros effort qui est fait en formation. Ils sont très bien accompagnés ». L'accord n'a peut être pas apporté grand chose sur ce plan : « une fois que vous avez fait toutes les formations obligatoires (sécurité, hygiène etc.) vous n'avez pas forcément le temps

da suivre des formations visant à développer vos compétences. Je reconnais en revanche que la direction n'hésite pas à développer ses actions de formation » (un représentant du personnel).

La communication sur les postes disponibles ? C'est une information considérée comme « parfaitement accessible ». Dans le cadre du plan, beaucoup sont passés par là pour changer de poste, et les effets sont satisfaisants : « J'ai obtenu mon poste par cet intermédiaire car j'étais stagiaire à l'époque dans une filiale de Petrochimie, puis j'ai trouvé mon poste sur l'intranet » (un ingénieur).

### **3. Éléments de bilan**

Les études prospectives sont réalisées au niveau du groupe. L'information n'est pas accessible directement au salarié qui doit se rapprocher de son gestionnaire de carrière. Tout ce qui concerne la visibilité sur les parcours, est en cours. Les gens savent à qui ils peuvent s'adresser, qu'il existe des interlocuteurs transverses. Ils savent qu'il y a des possibilités de passerelles. Sur la possibilité de changer de secteur, d'être muté, de changer de métier etc. Selon les RH, « ça commence à rentrer ».

Petrochimie a mis à disposition une base de données interne pour informer le personnel sur l'emploi et les postes à pourvoir. Elle a aussi mis en place un accès intranet à tout le personnel. Mais ces outils n'ont pas été introduits par l'accord.

L'accord prévoit beaucoup de choses. Il y a beaucoup d'entretiens prévus et, selon la DRH de l'unité de production, le temps - et peut être aussi la volonté - manque : « Entre tous ces entretiens à faire et les dimensions de notre service RH, il y a un manque de proportionnalité ». Pour la suite, représentants du personnel comme hiérarchie convergent dans le pragmatisme : « Faisons déjà correctement ce qui est prévu dans cet accord et voyons par la suite ce que l'on pourrait faire de plus » (un représentant syndical).

### **4. Un accord visant une individualisation plus forte de la GRH**

En 2006 il fallait créer l'esprit Petrochimie. A cette fin plusieurs opérations ont été mises en œuvre, en recréant du droit syndical groupe, des modes de fonctionnement avec les partenaires sociaux et il fallait créer une culture, faire évoluer la fonction RH (dont l'orientation, explique la Direction des Relations Sociales était « trop sociale », trop orientée par les relations syndicales, le règlement des conflits collectifs, etc.).

« La GPEC est bien tombée » car la politique RH Groupe se développait au même moment et se partageait avec les organisations syndicales (à l'exclusion de la CGT). Les organisations syndicales ont trouvé intéressant de se rallier à la DRH pour mettre en œuvre cette politique.

L'objectif implicite est-il expliqué avec force illustrations par la DRH est de « rendre les salariés responsables », « acteurs de leur développement professionnel. » La GPEC s'inscrit donc dans un tournant individualisant de la GRH (voir Pichault, Nizet, 2000). En témoigne le document d'entretien individuel de 2011 (7 pages) qui, pour les fonctions opérationnelles en usine comporte, outre une fixation des objectifs pour l'année à venir, un « bilan des comportements » soumettant à l'évaluation trente-cinq « comportements et capacités démontrées dans le poste » (des connaissances théoriques à la capacité à porter et à transmettre les valeurs de l'entreprise ». Cette orientation s'accompagne d'une communication très développée sur les thèmes de gestion des ressources humaines donnant lieu notamment à des livrets illustrés dans lesquels chaque notion est présentée, chaque outil est décrit, les rôles respectifs de chaque acteur sont précisés. Par exemple, la plaquette « Parcours professionnel » présente la gestion de carrière chez Petrochimie tout au long de ses 17 pages agrémentée de dessins, de photos et schémas. Mais une gestion centrée sur les individus, étendant aux OETAM des pratiques autrefois réservées aux cadres consomme des

ressources de gestion, alors que la tendance de l'entreprise, à la recherche d'une plus grande performance est aujourd'hui de réduire les coûts de gestion. Ce qui peut faire obstacle au déploiement des dispositifs annoncés.

En effet, l'un des axes stratégiques de Petrochimie est l'amélioration de la compétitivité. A ce titre, la réduction des frais fixes s'accomplit notamment dans la réduction des effectifs. La fonction RH n'est pas épargnée. En 2009, Petrochimie a opté pour des Centres de Service Partagé (CSP). En ce qui concerne le domaine des ressources humaines, cela a notamment eu un impact avec la suppression des postes de technicien paie sur les sites de production. Cette fonction a été centralisée au sein du CSP et a permis une diminution des effectifs totaux de 30%.

## **Nos interlocuteurs**

### Au siège social

- La directrice des Relations Sociales
- La responsable formation siège

### En unité de production, à l'Est de la France

- Une responsable RH usine et une assistante RH
- Un chef de fabrication
- Un représentant syndical CFE-CGC,
- Un représentant syndical, CGT,
- Une responsable bureau commercial usine,
- Un ingénieur d'exploitation,
- Un ingénieur,
- Un responsable d'unité opérationnelle



# CAS PREVENTION SANTE

## L'entreprise en bref

Secteur : Santé

650 salariés

Association régie par la loi de 1901

En 2010 :

- Les 55 ans et plus représentaient 26% de l'effectif.
- Plus de la 50% des effectifs occupaient des fonctions exigeant des connaissances au moins égales au niveau 1 de l'Education Nationale.
- 54% de l'effectif avait 10 ans d'ancienneté et plus.

## 1. Un organisme de l'économie sociale, entre expertise et société

Prévention Santé, dont le statut est celui d'une association loi de 1901, soumise au contrôle financier de l'Etat, a été créée à la demande des partenaires sociaux. Elle compte environ 650 collaborateurs, répartis entre deux sites, 220 à Paris (Centre de Paris), qui est le siège administratif, et 430 dans un établissement de l'est de la France qui abrite les activités de recherche et le centre de formation. Les compétences scientifiques, techniques et médicales de collaborateurs très qualifiés couvrent une très grande diversité de disciplines (médecins, ergonomes, chimistes, biologistes, ingénieurs, etc).

L'association est gérée de façon paritaire par un conseil d'administration de dix-huit membres, représentants d'employeurs et de salariés. Sa présidence est assurée en alternance par l'une ou l'autre de ces deux parties, le changement de titulaire intervenant tous les deux ans.

Prévention Santé apporte son concours scientifique et technique à la sécurité sociale pour la prévention des risques professionnels, qu'il s'agisse des maladies professionnelles ou des accidents du travail. Pour assumer ses missions, cet organisme exerce quatre grandes activités. La première concerne **l'étude et la recherche** pour le contrôle des produits, machines et équipements avant leur mise sur le marché. Cette activité se développe dans le cadre d'un programme sur cinq ans qui est régulièrement mis à jour.

La deuxième activité vise **l'assistance technique** aux entreprises et au réseau de la sécurité sociale. Prévention Santé n'intervient jamais directement en entreprise mais par ses relais techniques des organismes de sécurité sociale avec lesquels les experts de Prévention Santé se réunissent régulièrement. A l'occasion de ces séances communes de travail, ils développent des programmes et des outils de prévention adaptés à la demande du terrain et aux entreprises elles-mêmes. Prévention Santé répond aussi régulièrement aux questions qui sont posées par les acteurs de prévention au sein des entreprises, par les médecins du travail, par les salariés ou par les chefs d'entreprise eux-mêmes.

La troisième activité porte sur la **formation**. Prévention Santé forme des personnes qualifiées, les préventeurs professionnels, qui, au sein des entreprises, diffuseront les démarches de prévention mises au point par Prévention Santé.

Le dernier groupe d'activités de Prévention Santé concerne **l'information**. Prévention Santé diffuse des brochures, des affiches ou des films dédiés à la prévention. Ces éléments sont présents dans la plupart des entreprises françaises. Ce dernier axe se traduit également à travers différents supports de presse, certains diffusés à plusieurs dizaines de milliers d'exemplaires. Le financement de Prévention Santé est assuré par un prélèvement sur le fonds de prévention de la commission des accidents du travail et des maladies professionnelles. Ce

prélèvement sur les cotisations des entreprises, réservé de manière exclusive à la prévention, finance également les services de prévention des caisses régionales d'assurance maladie.

## **2. L'accord GPEC : une consolidation des pratiques de GRH**

### **Répondre à l'obligation légale et renforcer les pratiques existantes**

L'idée de la DRH était de répondre à l'obligation de négociation instituée par la loi en montrant la cohérence d'ensemble des dispositifs et en leur donnant une meilleure visibilité, à l'occasion de la négociation annuelle obligatoire (NAO). Il s'agit donc moins d'annonces de mesures nouvelles que d'une consolidation de dispositions antérieures, soit que celles-ci résultent d'initiatives de la direction (référentiel métiers et compétences, charte de la mobilité-développement, bourse de la mobilité, texte de présentation de l'entretien annuel d'activité) soit qu'elles proviennent de nombreux accords antérieurement signés (accord sur la gestion de carrière tout au long de la vie professionnelle, accord sur la formation professionnelle, accord sur le DIF, accord sur la diversité, accord sur le nouveau système de rémunération, accord sur le développement de l'insertion des Travailleurs Handicapés, etc.)

### **Position et mode de production**

La GPEC est un sujet que les représentants du personnel souhaitaient ouvrir à la négociation depuis longtemps déjà, depuis 1992, selon la CFDT, « mais la direction n'était pas prête ». « A l'époque on n'avait même pas de répertoire des métiers ». Le répertoire a été réalisé en 2002, et « à partir de 2002-2003, on a commencé à faire de vraies fiches métiers », avec la participation des salariés auxquels on venait demander « Qu'est-ce que tu fais ? ». L'intranet de l'entreprise est venu relayer le support papier avec une rubrique « Qui fait quoi ? ». En septembre 2005, les grilles de classification et de salaires ont été modifiées dans le cadre d'un nouvel accord collectif. Pour rendre les dispositions opératoires, un travail d'approfondissement a été fait et un observatoire « métiers et carrières » a été créé. Cet observatoire, toujours actif, donne une photographie avec des statistiques. Il comporte un second volet avec « un véritable répertoire des métiers ».

L'accord GPEC constitue l'un des volets de l'accord collectif, résultant de la négociation annuelle obligatoire. Signé le 30 juin 2009 par CFDT, CFTC et CFE-CGC – à l'époque la CFDT était majoritaire –, il a été considéré par la direction comme un ajout, utile et nécessaire, aux thèmes fixés par le droit du travail.

L'article 4 de l'accord stipule : « les partenaires sociaux sont attachés au développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Dans cet esprit, ils s'engagent à promouvoir les différents dispositifs mis en place et à étudier toutes améliorations nécessaires. » Ces dispositifs sont précisés dans un document spécifique, joint au texte de l'accord et établi par la Direction des Ressources Humaines en date du 30 juin 2008.

Au milieu d'autres thèmes considérés comme plus sensibles (rémunération et durée du travail, notamment) les dispositions relatives à la GPEC n'ont pas été l'objet de vives confrontations entre les parties à la négociation, bien que formellement leur place dans l'accord soit importante (¾ des volumes du texte).

### **Les principes et la structure générale du document**

Le préambule est très laconique (10 lignes d'un document d'une quarantaine de pages). Prévention Santé y rappelle que pour remplir ses missions, il doit « disposer de ressources humaines adaptées régulièrement dans le cadre de ses orientations stratégiques à moyen terme » et que, pour ce faire, il a mis en place « un ensemble de dispositifs visant à gérer l'emploi et les compétences ». L'objectif affiché est de « procéder aux ajustements et redéploiements nécessaires de ses ressources avec suffisamment d'anticipation » et de « permettre à ses collaborateurs de conduire des parcours professionnels attractifs ». Le

préambule se conclut en soulignant que Prévention Santé a choisi de déployer un ensemble de dispositifs et d'actions complémentaires dans une « conception pragmatique de la GPEC ».

### **Un mix de dispositifs répondant tantôt à des enjeux gestionnaires, tantôt à des enjeux sociaux**

Six groupes de dispositifs sont exposés en autant de rubriques (§1 à §6). Les développements propres à chaque dispositif sont d'importance inégale. Nous les reprenons point par point, de façon synthétique, en rapportant leur visée et leurs caractéristiques essentielles (contenu et modalités de fonctionnement).

#### ***Des dispositifs de pilotage de la gestion des emplois et des compétences (§ 1)***

Deux dispositifs sont présentés sous cette rubrique : les « Rendez-vous départementaux » et le « Comité de mobilité ». Ils sont définis tous deux comme « des lieux de mise en commun des informations, de discussions d'hypothèses d'évolution et de préparation de décisions à prendre par les Directions de centre et le CODIR ».

Présidés par le Directeur de centre, avec la participation du Chef de département, du Responsable du service RH du centre, du DRH, du Directeur scientifique et du Directeur Délégué aux Applications, les Rendez-vous départementaux consistent en chaque début d'année, à examiner, département par département, les organisations et les compétences en regard des activités du département.

Animé par les services de Ressources Humaines, le Comité de mobilité est appelé à se réunir chaque année durant le deuxième trimestre. Sa mission est d'envisager les possibilités de mobilité prévisibles et les mesures de nature à les faciliter. Ses travaux doivent déboucher sur des propositions individuelles, présentées aux personnes concernées, donnant une tendance sur les projets de mobilité envisagés. Le Comité de mobilité est chargé d'identifier également « les talents » et « potentiels » à suivre et à développer.

#### ***Des dispositifs de « mise en visibilité et de référence » (§ 2)***

Il s'agit du Référentiel des métiers et des compétences et de l'Observatoire des métiers qui visent à poser les références utiles au pilotage des carrières.

Le Référentiel des métiers et des compétences identifie en termes d'activités et de compétences les métiers repères dans les principales filières professionnelles correspondant aux activités de Prévention Santé. Elaboré et actualisé avec l'encadrement et les personnels concernés. Il est voulu comme une référence ajustée régulièrement pour faciliter la réflexion dans les actions de recrutement, d'évolution de carrière et de formation.

L'Observatoire des métiers et des carrières est de composition paritaire. Sa mission est d'étudier et d'examiner l'évolution globale des trajectoires de personnels par catégorie. Il définit pour 4 ou 5 filières professionnelles des parcours indicatifs afin d'identifier les plages d'évolution professionnelle possibles. Il analyse également les évolutions et grandes tendances touchant les métiers de Prévention Santé et leurs conséquences possibles sur l'emploi. Les données rassemblées par l'Observatoire sont diffusées. L'Observatoire est invité à formuler des propositions aux partenaires sociaux, sans se substituer à ceux-ci.

#### ***Des dispositifs de mobilité et de développement (§ 3)***

La mobilité comme levier de développement personnel et collectif est affirmée comme un enjeu stratégique pour la GRH de Prévention Santé et l'accent est mis sur la priorité du recrutement interne. L'accent est mis sur la « mobilité-développement » qui doit être favorisée tout au long de la carrière, comme moyen de développement des compétences au sein d'une même équipe ou entre départements, en relation avec les besoins des activités de Prévention Santé, notamment tels qu'ils sont exprimés dans le cadre des Plans d'Action par Département (PAD).

La mobilité-développement, permettant aux personnes de progresser dans leurs compétences

et connaissances, est privilégiée dans un cadre qui se veut consenti. A l'initiative du salarié ou de la hiérarchie, cette mobilité se met en place avec l'accord des deux parties après un délai de réflexion. Le retour sur un poste équivalent est prévu en cas d'échec.

Cette section rappelle en outre l'existence du Comité de mobilité (développé dans le point précédent) et incorpore deux textes de facture plus technique :

- une « charte de mobilité » qui expose quelques principes, habituels dans ce type de document (confidentialité jusqu'à ce que la décision soit validée, consensus nécessaire entre toutes les parties prenantes, etc.) destinés à favoriser la mobilité-développement. La charte précise le processus d'examen d'un souhait de mobilité exprimé par le salarié et les moyens d'accompagnement prévus (rôle de la formation, implication des services RH).
- Le fonctionnement d'une bourse de la mobilité » (possibilité de candidater sur des postes à pourvoir) accessible sur l'intranet de Prévention Santé.

La section s'achève par la présentation d'une disposition originale le « congé de projet ». Utilisé à l'initiative du salarié, il est créé afin de faciliter des formules d'essai ou de changement d'activité. Ce congé sans solde, durant lequel le contrat de travail est suspendu, est d'une durée déterminée entre un minimum de 1 an et demi et un maximum de 3 ans. Il est précisé que le retour est de droit sur un poste de même niveau et dans le même établissement. Les conditions d'obtention de ce congé (délai de prévention, durée, etc.) sont précisées.

#### ***Des dispositifs de déploiement de la formation professionnelle continue (§ 4)***

Ces dispositifs sont directement mis en relation avec le cadrage stratégique quinquennal de Prévention Santé. L'accord a été conclu en juin 2009, mais le cadrage stratégique de la période suivante (2009-2013) n'était pas achevé, d'où la référence à la période 2004-2008 où quatre priorités avaient été mises en avant : l'accompagnement du plan à moyen terme et des plans d'action départementaux, le perfectionnement individuel et le développement des compétences (un lien est fait avec la préparation à la maîtrise des nouvelles technologies), le développement managérial et, pour finir, l'accès à la formation pour les personnes des premiers niveaux de qualification. Sont repris dans cette section les éléments essentiels concernant la VAE et le DIF, avec pour celui-ci, des précisions sur la rémunération pendant le temps de formation, la période de calcul du DIF et ses modalités spécifiques de mise en œuvre.

L'organisation générale des actions de formation est développée, dans ses modes de préparation, de dispense et d'évaluation. Concernant l'évaluation, trois critères sont mis en avant les effets sur l'activité (co-évaluation entre le collaborateur et le responsable hiérarchique), les effets sur l'exercice de la fonction et, plus classique, la satisfaction du participant au regard de la prestation de formation. Le rôle des institutions représentatives du personnel est rappelé à cette occasion.

L'exposé des dispositifs de formation se conclut par l'accent mis sur le « passage de relais », en lien avec le nombre important de départs en retraite prévus. Ce passage de relais donne lieu à des « missions » explicitement confiés à des salariés et notamment de « parrainages » pour favoriser l'accueil et l'intégration des nouveaux embauchés.

L'existence d'un dossier individuel de formation assurant le suivi de la formation du salarié est évoquée.

#### ***Des entretiens individuels (§ 5)***

A cette rubrique, cinq dispositifs distincts sont présentés :

L'Entretien annuel d'activité (EEA) : Il est défini comme un moment privilégié d'échange et de dialogue pour faire le point sur l'activité passée et à venir et sur l'évolution professionnelle du salarié, dans l'objectif de progresser.

L'entretien de développement : il peut être organisé à l'initiative du salarié ou de l'encadrant tous les 5 ans. La présence du responsable Ressources Humaines peut être sollicitée par le salarié ou l'encadrant. Cet entretien est destiné à l'analyse du parcours professionnel du salarié et à l'examen des évolutions possibles parmi lesquelles une « mobilité-développement ». Les conclusions de cet entretien sont inscrites sur un support spécifique, consigné avec une zone d'observation réservée au salarié.

L'entretien de carrière : Toute personne n'ayant pas bénéficié 4 ans de suite d'augmentation individuelle, a droit à un entretien de carrière avec le chef de son département et le Responsable des Ressources Humaines du Centre en vue d'élaborer en commun un plan de progrès.

Les réunions pour aider les personnes en difficulté : Les difficultés personnelles auxquelles certaines personnes peuvent être confrontées sont examinées avec le médecin du Travail et l'assistante sociale par les responsables RH, afin d'élaborer les actions d'aides nécessaires.

### ***Des dispositifs axés sur la diversité***

Ces dispositifs, introduits par un paragraphe soulignant l'importance accordée au thème de la diversité par Prévention Santé et l'intention de le gérer spécifiquement, visent les seniors et les handicapés. Dans le cas des seniors, ce sont essentiellement des principes de non-discrimination qui sont avancés qu'il s'agisse de mobilité, de formation ou de promotion. Concernant les handicapés, les mesures sont plus détaillées, reprenant les dispositions d'un précédent accord sur le développement de l'insertion des travailleurs handicapés, fixant notamment un objectif quantitatif de recrutement sur cinq ans, un abondement du droit individuel de formation et des modalités d'aménagement des conditions de travail.

## **3. Un portage autant managérial que social**

Compte tenu de l'effectif rencontré (8 personnes) et de la diversité des situations, les points de vue sont assez largement ceux d'individus, plutôt que de groupes professionnels. Il nous a semblé cependant raisonnable de segmenter la population rencontrée en quatre acteurs : le DRH, le représentant du personnel (CFDT), les managers (2 membres de la direction et 2 chefs de département) et les experts (2 personnes).

### **L'ambition du DRH et sa perception de la situation**

Outre un souci de mise en conformité avec la loi, la volonté du DRH était de montrer la cohérence de l'ensemble des dispositifs et de les mettre davantage en visibilité et non « d'annoncer avant de faire » (sic). La direction souhaitait assurer une meilleure préparation de l'avenir, dans un contexte général plus incertain. L'avenir de Prévention Santé, sa place dans le système de Sécurité sociale en France, tout comme la prévention dans son ensemble, faisaient et font encore l'objet de réflexions, tant en interne qu'au niveau des pouvoirs publics. Plutôt qu'une négociation spécifiquement et exclusivement consacrée à la GPEC, depuis quelques années, la Direction générale a visé une négociation intégrée à la NAO.

Avant nos entretiens, la DRH avait adressé à chacune des personnes à rencontrer le texte concernant les dispositions en matière de GPEC. Les perceptions doivent être indexés à cette situation.

## Les points de vue des représentants du personnel

La première personne rencontrée (déléguée du personnel, CFDT, co-signataire), exprime un point de vue critique, ce qu'elle assume (« Je vais vous paraître très critique ») dans lequel le scepticisme ne conduit pas au rejet. Une phrase pourrait résumer le point de vue de l'intéressée : « Rien n'est inutile, mais rien ne remplacera la volonté ».

Pour elle, il n'y aurait pas véritablement accord, dans la mesure où le texte a été présenté, plus qu'il ne s'est inscrit dans une démarche de négociation. De plus, on retrouve dans le texte ce que Prévention Santé a déjà engagé depuis quinze ans. On y retrouve des accords passés et des notes de direction. Il y a eu, antérieurement, des accords successifs qui ne portaient pas spécifiquement le nom d'« accord GPEC » tout en portant sur ce domaine : observatoire, charte de mobilité, formation professionnelle, gestion des secondes parties de carrière... Pour que ce soit un accord, il devrait y avoir :

- un préambule politique,
- des objectifs,
- des moyens,
- une évaluation.

Pour notre interlocutrice, la GPEC relève des domaines où il est difficile de traiter le sujet par la technique. Par ailleurs, certains éléments du texte restent des déclarations d'intention qui n'ont pas de caractère opérationnel : « par exemple, ce qui est mobilité-développement reste assez top secret ». On ne met en ligne que ce qui concerne l'existant, non l'anticipation. Ce qui n'est pas ouvert à tous, reste au sein des services RH.

Le texte sur la GPEC va dans la bonne voie, bien que cela ne constitue pas vraiment une politique, car il n'existe pas de déclaration générale qui couvrirait l'ensemble : la GPEC est décrite de manière technique et non pas de manière politique. La plupart des outils ne donneraient aucune clé pour progresser. On s'attendrait à ce qu'on affiche « dans les 2 ans, voilà les besoins ». Il faudrait donner plus de visibilité sur ces besoins et d'indiquer quelles sont les intentions de la Direction.

Certains dispositifs sont peu mobilisés, parce qu'ils sont trop complexes à mettre en œuvre. Ainsi en va-t-il du référentiel des métiers, peu utilisé et dont l'actualisation demande trop de travail : « on est entré dans un schéma d'évolution formel ». D'autres dispositifs fonctionnent bien, mais doivent peu à la démarche de GPEC. Par exemple, pour la formation où l'on dépasse les 4,5% de la masse salariale, il n'y a ni analyse des besoins, ni évaluation des effets, malgré – nous est-il indiqué – la demande des organisations syndicales d'avoir une réflexion collective : « On est plus dans de l'individuel, à la carte. » Faire correspondre les informations recueillies au cours des entretiens individuels avec le plan de formation paraît illusoire, car dit notre interlocutrice, il faut exprimer les besoins de formation avant la tenue des entretiens annuels. Si c'était à refaire, pense qu'il faudrait être plus clair quant aux intentions : « la GPEC, c'est pour faire quoi ? ». Aujourd'hui, ce ne sont que des instruments techniques qui ne seraient connus que des RH, quelques chefs de département et les nouveaux. »

Le second représentant du personnel, également CFDT, marque un point de vue plus mesuré, estimant que tous seraient prêts à faire de la GPEC et que, malgré tout, la tendance à régler les problèmes au coup par coup perdure : « Dans 95% des cas, ça se passe plutôt bien, mais dans 5% des cas, on a des gens en déshérence ». L'effort de formation (environ 5% de la masse salariale est favorablement apprécié, « mais ça manque de cohérence et de consistance ». Il regrette, lui aussi, que la direction n'ait pas repris les dispositions de la GPEC dans un accord global. Il estime également que l'accord reste très vague (« on a encore l'impression que la et la GPEC est un sujet traité en généralité ») et comporte une part d'arbitraire : « les sujets sont trop traités et au cas par cas »:

- « selon votre catégorie »,
- « si vous êtes sur le départ »,

- « quand vous êtes bien avec votre hiérarchie. » (illustre son propos par un collègue que l'on aurait « fait partir en douce » du fait d'une mésentente avec sa hiérarchie.

Le dispositif d'appréciation individuel est plus particulièrement suspect de « laisser trop de place à l'arbitraire ».

Les outils sont pris au sérieux « on a tous ces outils qui sont intéressants, mais c'est un peu le bazar dans la boîte à outils » « Ce qui manque c'est une cohérence et une opérabilité. »

### **Les perceptions des managers**

Les managers interrogés avouent avoir une connaissance très lacunaire de la GPEC vis-à-vis de laquelle ils ont pourtant une attitude positive. S'il est jugé indispensable de bien prévoir les évolutions des métiers, le document de référence, lui, est loin d'être connu, ni reconnu sur l'ensemble de ses volets. Certains dispositifs sont bien éprouvés et positivement appréciés (Rendez-vous de département, EEA, formation), d'autres semblent totalement méconnus, par exemple le Comité mobilité. Certains, sont connus, mais peu mobilisés (VAE, par exemple). D'autres sont considérés uniquement comme des dispositifs de régulation institutionnelle, comme l'observatoire des métiers, intéressent assez peu les managers. D'autres encore, justifieraient peu la dénomination de prévisionnel : « L'entretien de carrière, c'est quand ça ne va pas » ; « L'entretien de développement, c'est pour ceux qui demandent, parce qu'ils n'ont pas être augmentés depuis quatre ans ». D'autres enfin, comme ceux qui sont relatifs aux seniors ou aux handicapés ne sont pas critiqués dans leur principe, mais semblent de quasi-évidences, pour les interviewés, les critères d'âge et de handicaps n'étant jamais apparus comme discriminants dans les pratiques d'embauche de Prévention Santé.

D'une façon générale, le document de référence est perçu comme développant, « un point de vue très formel et institutionnel », voir, ironiquement comme une norme contestable : « certains s'imaginent ne la vie n'existe qu'au travers de leurs écrits ! ».

Un exemple nous est donné par un chef de département. Un expert est parti la veille. Un jeune travaillait avec lui, dans son bureau, depuis 3 ans. Il a été embauché en CDI, après avoir donné, au cours d'un CDD, toute satisfaction. On l'a placé dans le même bureau que l'expert senior. Le transfert de compétences a été réalisé. En résumé, souligne ce responsable : « C'est plus de la saisie d'opportunité et du discernement que du systématisme ». La géographie est très structurante : des mobilités fonctionnelles, théoriquement possibles lorsqu'il y a des proximités de compétences, sont peut réalistes à envisager en raison des implantations des deux centres (la cherté de l'immobilier à Paris pèse beaucoup dans les décisions individuelles). En outre, les aspects relationnels entourant la préparation des mobilités sont évoqués, autres exemples à l'appui : « nos amis les DRH n'ont pas toujours conscience des trésors de diplomatie à développer » « Il faut que ça soit une mobilité acceptée ». Ce point de vue rejoint celui d'un autre chef de département qui relève qu'en pratique, beaucoup de choses relèvent du bon sens.

Parmi les dispositifs de GPEC, les Rendez-vous départementaux sont les plus appréciés : « c'est vraiment un outil de direction » (directeur des processus communs) ; « c'est la pièce centrale du dispositif » (chef de département) ». Pour l'un des chefs de département, il rejoint même la définition de la GPEC : « Voir à cinq ans ce que peut devenir un département, regarder l'existant, puis faire une projection et par rapport à cela, les remplacements des personnes et la montée en compétences. »

Les entretiens annuels sont vus eux-aussi vus comme des moments privilégiés. Même si l'on reconnaît que pour d'autres responsables, ça peut être vu comme une formalité.

Le Référentiel des métiers et des compétences ne recueille pour sa part que peu d'intérêt. Pour ce chef de département, il est peu réaliste : il apparaît comme réducteur à ceux qui exercent le métier, comme à ceux qui embauchent. Leur révision périodique est lourde : « ça bouffe du temps, pour un résultat médiocre ». Il n'apparaît pas comme un outil pour les

managers : « c'est pour les RH et pour la qualité ». Pourtant, le responsable de la qualité (directeur des processus communs), est tout aussi critique. Pour lui, le détail est trop grand : « si on fait une GPEC sur les 250 compétences, ce n'est pas intéressant ». En outre l'actualisation de cet outil est difficile, « si on ne met pas 15 personnes autour du sujet, on ne s'en sort pas ». En outre les notions diverses pour des réalités proches (poste, fonction, métier) sont difficilement appropriables. Et de s'interroger : « Est-ce que ça sert réellement la stratégie de l'entreprise ? »

Centrons-nous à présent successivement sur les interviews du Directeur des processus communs et du Directeur scientifique qui ont marqué, chacun à leur manière, un vif intérêt pour le thème.

Le Directeur des processus communs annonce avoir « une vision un peu restrictive de la GPEC », considérant qu'en GRH, il est plus attentif à l'aspect « compétences » qu'à l'aspect « emploi ». Pour lui, l'anticipation en GRH a « quelque chose de plus élitiste et aussi stratégique ». Dans le document qui récapitule les dispositifs de GPEC, la plupart lui sont connus, mais il n'aurait pas spontanément associé tout cela à la GPEC. De plus, il accorde une importance toute particulière à ce qu'il considère être « les trois piliers pour Prévention Santé » :

- les rendez-vous départementaux,
- les entretiens annuels d'activité,
- et la formation.

Il ajoute : « sachant que je ne suis pas sûr qu'on ait une gestion prévisionnelle de l'emploi ». Le raisonnement par les compétences lui paraît plus contributif, sachant que traditionnellement, Prévention Santé ne raisonnait que par activités.

Globalement, le document de référence est critiqué, parce qu'il regroupe des dispositifs nombreux et perçus comme hétérogènes (« il y a beaucoup de choses là-dedans »), parce qu'il a un côté artificiel (« ça fait un peu reconstruit »), parce qu'il n'apparaît pas comme un document homogène (« il faudrait hiérarchiser : tout est sur le même plan »). En définitive, il propose qu'une instance soit chargée du pilotage de cet ensemble, estimant qu'en l'état le document ne peut intéresser qu'un nombre très limité de personnes et que sa forme n'est pas satisfaisante (« on ne ressent pas l'anticipation ; c'est aussi de la forme : il faut préciser et remettre en perspective »).

Concernant les dispositifs de mobilité, ce n'est pas facile, parce que « les gens ne sont pas venus ici pour bouger » et que les métiers sont très pointus.

Malgré la critique, l'interviewé estime que cela a aidé Prévention Santé à évoluer tant sur ses compétences managériales que sur la transversalité. La GPEC aurait en effet contribué à une reconnaissance du management.

Pour le Directeur scientifique, le principe de la GPEC répond à ses attentes, puisqu'il s'agit de « mener une politique scientifique avec les hommes qui sont là ». Il faut en effet veiller à l'adaptation du personnel à l'évolution des thématiques de recherche, ce qui est difficile compte tenu des spécialités qui cloisonnent. De nouveaux besoins apparaissent auxquels il est difficile de répondre avec les gens en place. Le lien avec la GRH est important, notamment sur les aspects démographiques. La réflexion est plus globalement conduite avec le comité de direction. Il participe aux rendez-vous départementaux où il aborde à la fois les questions liées à l'évolution des activités et les aspects liés à chaque personne. La métaphore du paquebot est reprise : Prévention Santé se manœuvre avec précaution et dans la durée ! Il faut compter avec les départs, car il n'y a aucune création de postes. Il faut anticiper sur qui va partir et comment le remplacer et cela ne fait guère que 4 à 5 postes par an. Il y a peu de marge de manœuvre car le personnel est très stable. Pour recruter des experts, il est nécessaire

également d'avoir une très bonne visibilité sur le marché national. En interne, le redéploiement est difficile.

Au niveau de la carrière des experts, il lui semble y avoir un problème statutaire : « on ne reconnaît pas les experts pointus, on reconnaît aujourd'hui les managers ». La GPEC apparaît bien, en définitive, comme un sujet managérial, « quelque chose de vivant et de prenant ». Mais, nous dit ce responsable, « ni les organisations syndicales, ni la DRH n'accepteront de s'en dessaisir ».

### **Les perceptions des experts**

Découvrant le document de référence qui leur apparaît « utile car regroupant des éléments un peu épars », les deux experts rencontrés ont marqué un certain étonnement, ne pensant pas que la GPEC faisait l'objet de dispositifs aussi formalisés, notamment en matière de mobilité. Le Comité de mobilité, de même que la Charte de la mobilité sont des découvertes. Avant d'avoir ce document, ils mettaient essentiellement la mobilité-carrière derrière le vocable de GPEC. L'un d'eux, entré il y a trois ans, ne connaissait ni la bourse des emplois, ni la charte de la mobilité. Tous deux étaient persuadés qu'il s'agissait simplement de suivre « la voie hiérarchique » (chef de pôle, chef de département, puis DRH<sup>25</sup>). Dans la pratique, ce sont plutôt les personnes qui manifestent un besoin et qui en font part. Les dispositifs officiels sont assez peu connus.

Pour la mobilité, on insiste là-encore, sur les implantations des sites : « Deux sites géographiques, c'est ça qui coince ».

Les dispositifs de mise en visibilité (Référentiels des métiers et des compétences et Observatoire des métiers et des carrières) eux sont bien repérés. Le Référentiel métier est vu surtout comme un outil de communication qui sert lorsque l'on veut recruter un collaborateur ou lorsqu'une personne veut bouger. Encore que dans le premier cas, le recrutement, c'est surtout, nous dit-on, pour faire la fiche que l'on doit remettre à la DRH. En pratique, c'est plutôt l'annonce du précédent recrutement qui sert. L'Observatoire des métiers est essentiellement connu à travers la communication qui est faite sur les salaires. Il fournit des arguments à certains pour demander une augmentation : « après, au cours des EEA, les gens viennent avec les courbes ». C'est, nous ont dit les deux experts, une aide pour préparer les augmentations.

Connaissait les dispositions relatives à la formation, ainsi que celles qui concernent spécifiquement les seniors et les handicapés. La formation apparaît comme un domaine non problématique quoique le DIF ne soit pas bien connu. Le congé de projet est une disposition bien repérée, mais « apparaissant plus comme une aide au départ qu'autre chose », en tout cas, une mise à l'écart, le bruit circulant qu'une personne aurait bénéficié d'un congé de projet de cinq ans (« Mais c'est une rumeur »).

Concernant les entretiens individuels, seuls les deux premiers (Entretien annuel d'activité et entretien de développement) sont connus. Pour l'un des experts, ils revêtent un peu la forme d'un rituel. Mais dans certains départements, ils sont considérés avec plus d'attention. L'entretien n'a pas la même signification partout, car dans certains cas, il y a une fréquence relativement élevée de réunions des membres du pôle (tous les mois) et dans d'autres on ne se rencontre que deux fois dans l'année. L'EAA est intéressant parce qu'il permet de dresser un état des lieux.

---

<sup>25</sup> On notera que, dans cette expression, la DRH est positionnée comme un échelon de Direction générale, « au-dessus » des départements.

## 4. Une évaluation des effets de l'accord « au fil de l'eau »

Il n'y a pas eu de bilan formel. Mais la GPEC fait périodiquement l'objet de discussions avec les organisations syndicales, soit au sein de la commission Emploi-Formation du Comité d'entreprise, soit au moment de la NAO.

Du point de vue du DRH, comme des représentants du personnel, les dispositifs prévus à l'origine ont évolué marginalement. Pour un des représentant du personnel rencontré, n'avance un pas en avant, un pas en arrière ». Pour l'autre, les perspectives de la GPEC se sont améliorées avec le renouvellement des encadrants, moins techniques et davantage formés au management. Certains, comme ce responsable expriment un progrès (« J'ai le sentiment que les choses ont pas mal bougé »), tout en soulignant les difficultés (« Même avec de la bonne volonté, c'est difficile à faire »).

Une certification ISO 9001, couvrant l'ensemble de l'organisme a aidé à conforter certaines pratiques. Cette norme pose des exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées. Parmi les processus qualité identifiés par Prévention Santé figurent en bonne place « Piloter les Ressources Humaines » dont le DRH est responsable. Autre domaine de la norme, l'amélioration continue, elle définit des exigences de mesure et enregistrement de la performance à différents niveaux ainsi que d'engagement d'actions de progrès. Ce qui a justifié la mise en place d'un tableau de bord<sup>26</sup> destiné à suivre l'évolution des pratiques de GRH. Les « Rendez-vous départementaux, notamment, font l'objet d'indicateurs » nous est-il précisé.

## 5. Une démarche pragmatique aux enjeux modestes

### Deux étonnements

Ici comme ailleurs, le contexte de l'organisation structure assez largement les pratiques. A cet égard, pourtant, on peut marquer deux étonnements.

D'une part, à la différence d'autres milieux d'étude et de recherche, la GPEC ne s'est pas traduite par la sophistication des analyses de métiers et de compétences. Le préambule du document de référence, affiche d'ailleurs clairement une « conception pragmatique ». On n'a pas non plus cherché spécialement l'innovation. A l'exception des Rendez-vous départementaux, les dispositifs annoncés s'ils sont nombreux, sont aussi bien repérés ailleurs. Beaucoup d'entre eux, classiques, relèvent de la gestion des ressources humaines.

D'autre part, bien qu'il s'agisse d'un organisme paritaire, ayant une forte culture du débat, où la négociation sociale n'est pas un vain mot et les échanges sont parfois vifs entre direction et syndicats, la GPEC n'a eu qu'une place modeste dans la sphère des négociations. D'autres sujets comme par exemple, dans la période récente, les risques psychosociaux, ont suscité des discussions autrement plus âpres.

### Une démarche qui reste en construction

Nous relevons des réponses convergentes des experts et des managers sur les dispositifs de GPEC, la mobilité en particulier. L'un d'entre eux a fort bien résumé la perception générale : « Il existe un décalage entre le document de référence et la GPEC au quotidien ».

La GPEC est, dans Prévention Santé, une intention affirmée depuis longtemps déjà. Sur ce point, les témoignages des différents interviewés, parmi les anciens convergent. L'origine semble remonter à une quinzaine d'années avec la mise en place du Référentiel des métiers et des compétences, par le prédécesseur du DRH actuel. Le sentiment que « les choses avancent » n'est toutefois pas très marqué. Cependant la démarche n'est pas contestée dans son principe.

---

<sup>26</sup> Non communiqué.

### **Une répulsion des milieux d'experts à l'égard des dispositifs de gestion**

Toute démarche transversale a des difficultés à se mettre en œuvre dans un milieu où l'expert technique et plus encore le chercheur, sont davantage ouverts aux réseaux externes de pairs de leur domaine de spécialité qu'aux autres personnels de l'organisme qui les emploie. Cet aspect est tellement crucial que Prévention Santé a dû mettre en place une direction des processus communs, assurant notamment la charge de la qualité et de la coordination des processus transversaux et dont l'objectif essentiel est d'améliorer la transversalité à Prévention Santé. Cette transversalité, relève le Directeur des processus communs est difficile à installer. Par ailleurs, on sait la difficulté des gestionnaires à appréhender une activité complexe et immatérielle. Il existe une forte distance entre les chercheurs et les praticiens de la GRH (différences de culture et d'univers de référence, sentiment d'étrangeté, voire méfiance) qui explique en partie la difficulté que peut éprouver une DRH à installer des pratiques de GPEC.

### **Une contribution à la managérialisation des équipes de chercheurs et d'experts techniques**

La GPEC s'inscrit ici dans la tendance à la managérialisation qui touche désormais tous les secteurs de l'action publique et ne pouvait épargner cet organisme d'études et de recherches. Elle sert, comme chez Nucléosafe, la recherche d'efficacité au travers d'une rationalisation des fonctionnements, en se réclamant d'une technique (l'instrumentation de GPEC) dont la nature serait fondamentalement économique. Dans le passé Prévention Santé a pu apparaître, de fait, comme co-géré par la Direction générale et les organisations syndicales de salariés. Nommé en 2009, le Directeur général, pour la première fois, n'est pas issu du sérail des experts. Dans son principe, le chef de département est devenu le manager d'une équipe d'experts, renforçant de fait son contrôle sur ses anciens pairs. Cette transformation, via la mise en place d'une ligne hiérarchique aux dépens du centre opérationnel, marque l'affaiblissement de la structure professionnelle antérieure. Elle est confirmée par un développement d'une technostructure, notamment à travers de nouveaux postes et l'affirmation du rôle de la direction des ressources humaines (Directeur délégué, le DRH fait aujourd'hui partie de l'équipe de direction générale, ce qui est relativement récent).

L'organisme est en apparence un milieu paisible, à l'abri des remous des entreprises concurrentielles. Cependant, les postes de responsabilité sont relativement exposés. Lors de la nomination des premiers chefs de départements, certains ont été remplacés après quelques mois d'activité. Ils savent que leur adhésion à la nouvelle organisation est en quelque sorte testée à travers leur participation des dispositifs qui les associent à des problématiques concernant l'ensemble de Prévention Santé. La GPEC prend place à côté de la qualité, des projets transversaux, et de la logique budgétaire... Bien entendu, l'installation de ce mode de relation ne se fait pas sans tensions. Les chefs de département souhaiteraient que les attentes de leur direction soient davantage explicitées, afin de les aider à assumer leur rôle auprès de leurs équipes.

## **Nos interlocuteurs**

9 entretiens individuels d' 1 heure 15 à 1h30, conduits de mai à juillet 2011 pour 8 d'entre eux, le dernier en mars 2012 :

- Le DRH
- 1 délégué syndical du Centre de Paris (CFDT)
- 1 représentant du personnel au CE Paris et CCE (CFDT)
- Le directeur scientifique
- Le directeur des processus communs
- 2 Chefs de département
- 2 experts

# Cas Titres Services

## 1 - L'entreprise

Le groupe Titres Services est aujourd'hui le n° 3 mondial sur le marché des titres avec (en 2009) 3,6 milliards d'Euros d'émission, 21 millions de bénéficiaires, près de 200 000 clients (en 2009). Désormais implanté dans 13 pays, le groupe est organisé en une holding détenant dans la plupart des cas 100% des parts (holding détenue elle-même par les salariés sociétaires de la SCOP). C'est en effet une caractéristique de ce groupe que d'être constituée à l'origine et détenue aujourd'hui par des sociétaires réunis dans une Société Coopérative de Production dont les fondateurs sont issus du monde syndical salarié.

Le groupe compte, en 2010, 51 sociétés filiales rassemblées, pour l'essentiel dans le courant de la décennie passée, par acquisitions en France et en Europe (plus Maroc). Elles sont situées en Allemagne, en Espagne, au Portugal et en Italie, en Roumanie, Bulgarie, Tchéquie, Slovaquie et Pologne. 55% des effectifs sont en France et à 45% à l'international.

Au-delà du produit central constitué des chèques restaurants (vocation initiale de la SCOP société mère), le groupe s'est diversifié (cadeaux, domicile, cours particuliers...) et a acquis des filiales de services informatiques, toutes exerçant sous différentes marques.

Le groupe a connu un très fort développement depuis 2005 avec une caractéristique importante ; la société coopérative française reste le noyau de l'activité « cœur de métier » comme l'unité la plus importante. La croissance est externe, par acquisition de filiales de taille nettement plus petite (souvent moins de 50 salariés) et qui n'ont pas le statut de coopérative. Le groupe compte ainsi 2130 personnes en 2011, contre 1452 en 2007 et 1995 en 2009. 376 sont sociétaires de la coopérative « Titres Services ».

Légèrement en faveur des femmes (53% en 2009), la pyramide des âges sur l'ensemble de l'effectif est très équilibrée (hommes/femmes) et « jeune » (37,6 ans d'âge moyen et 60% de l'effectif est situé entre 25 et 39 ans), avec une ancienneté moyenne de 5,17 ans. Les plus de 50 ans représentent 10% des effectifs et l'accord engage l'entreprise à maintenir la part des plus de 55 ans à « au moins » 5%. Le rapport annuel groupe (2009) insiste également sur une croissance de la masse salariale de 22% (contre 15% pour les effectifs), un turn over faible (inférieur à 10% hors international) et un investissement en formation de plus d'un million d'Euros.

Le groupe est organisé en trois pôles :

- « Titres France », pôle principal et historique, plutôt bien intégré, avec 717 collaborateurs en 2010 (âge moyen de 36 ans),
- « Services » avec des activités informatiques et de soutien scolaire, avec 448 salariés (d'âge moyen de 38 ans),
- « Titres international », implanté dans plus de 12 pays européens avec 965 collaborateurs (33 ans d'âge moyen).

Les principales activités sont donc :

- la relation clients et le commercial marketing sur les différents titres de paiement diffusés (repas et autres). Le pôle titre intègre la production (impression, conditionnement et expédition de chèques sur des papiers spéciaux) dont une large part (40%) est déjà sous-traitée,
- et de la conception/développement/installation/formation pour les clients des logiciels associés.

Plus de 600 personnes<sup>27</sup> sont désormais rassemblées dans un Siège neuf à G. en banlieue parisienne, capable d'accueillir la production physique des titres et un nombre plus important de salariés en prévision d'une forte croissance encore à venir dans le cadre du « plan stratégique 2014 » du groupe. Le tableau suivant illustre une caractéristique du groupe aujourd'hui ; un noyau de sociétaires et une kyrielle de sociétés, pour une part rassemblées physiquement et gérées de plus en plus sur un mode commun.

Répartition des effectifs sur le siège de Gennevilliers

Site central en France	Effectif	Dont sociétaires
A.	1	
C.	138	
T. S.(SCOP)	324	289
Rèv&Sens	12	
C. D.	35	
CV	3	
I.	12	
IM.	5	
Ma.	2	
Em.	9	
<b>Total général</b>	<b>541</b>	

## 2 - Les origines de l'accord

L'accord de 2009 fait suite à une démarche compétence initiée en 2008.

Les raisons de cette démarche mises en avant par la DRH et les textes relèvent de deux phénomènes majeurs ; une croissance externe très rapide (des annonces d'acquisitions de sociétés en France et à l'étranger presque chaque mois depuis quelques années) et la perspective, ancienne mais d'actualité récemment renouvelée, d'une évolution rapide en faveur d'une dématérialisation des titres<sup>28</sup>.

Cela conduit à une perception/ classification des métiers « sensibles » sous deux angles distincts :

- les métiers de la production du pôle « titres », sont « sensibles » au sens de vulnérables quantitativement, menacés de disparition à terme par la dématérialisation des titres,
- et des métiers du commercial et du marketing « sensibles » également, mais au sens de « critiques », dans la mesure où il s'agit du cœur de métier stratégique du groupe.

Le projet d'accord de GPEC a été proposé par la direction et rédigé par la fonction RH. La discussion avec les OS a été relativement rapide (en deux réunions de négociation). « Il y a eu une « petite » négociation, rapide et cordiale ». (Salarié filiale négociateur CFDT).

Un rapide consensus s'est fait jour en faveur de la démarche, d'autant qu'il a été préparé par un projet sur la culture d'entreprise, initié par direction deux années plus tôt.

<sup>27</sup> Ce chiffre intègre la présence d'intérimaires et de personnels d'entreprises prestataires présentes sur le site.

<sup>28</sup> Les acteurs de la société sont évidemment attentifs aux déclarations récentes du Ministre des Finances (Mme Lagarde, en 2011) se prononçant en faveur de cette disposition. Si l'ensemble des acteurs se disent préparés et prêts, la décision est d'ordre légale et réglementaire et dépend d'une décision gouvernementale. Elle concerne prioritairement la production (effectifs limité à environ 50 personnes) et en second lieu les services et le commercial (pôle titres). L'acquisition en 2009 du groupe S. (80 personnes), acteur du marché de la carte électronique, y compris l'impression de cartes et la fabrication de cartes à puce, prépare cette mutation.

De tonalité générale, le climat social est bon, voire décrit comme « excellent, rare ou particulièrement favorable » par l'ensemble des salariés rencontrés. Plusieurs éléments de contexte sont régulièrement cités. D'une part, une dynamique de croissance par acquisitions externes très rapides. Les salariés des sociétés filiales soulignent leur préférence pour Titres Services relativement à la concurrence « privée » (groupe Accor essentiellement en France). La dimension coopérative est également et systématiquement mise en avant, non sans que soit discutée la « dualité » de statuts des salariés (entre les sociétaires et les autres). L'activité, au service des salariés des entreprises clientes (dont les CE sont des relais prescripteurs essentiels) constitue un argument d'utilité sociale régulièrement avancé. C'est un élément d'un socle identitaire important. Enfin, les choix de l'entreprise (connue également pour ses initiatives en matière de RSE) sont conformes à une culture « communautaire », laquelle participe évidemment d'un dialogue social « en confiance », aisé, peu formaliste, de tradition orale.

Au-delà, la forte culture héritée de la structure centrale, la croissance récente et maintenue, la multiplicité des produits et des cibles (CE, Entreprises, Collectivités locales, particuliers, banques et assurances) et la dispersion géographique (en dehors des effectifs rassemblés début 2011 sur l'Atrium), posent clairement une question nouvelle sur la mobilité. Elle doit se développer, principalement entre les filiales. Une régulation de cette mobilité est d'autant plus « urgente » que la nouvelle implantation rassemble un nombre important d'entre elles dans un même site depuis janvier 2011. Une Charte de la mobilité interne a été proposée peu avant l'accord. Elle est signalée dans l'accord. Elle complète la démarche de GPEC dans ce domaine.

Dans son préambule, l'accord de GPEC reprend ainsi, dans l'ordre, 3 raisons de « faire de la GPEC » :

- la croissance,
- la diversification des activités et son internationalisation,
- les enjeux du plan stratégique 2014.

Les objectifs et bénéfices attendus de la GPEC sont alors relatifs à :

- Un besoin de consolider la politique de gestion des compétences,
- Un « moyen » de faire un état des lieux de ressources dont dispose le Groupe.

La GPEC s'inscrit explicitement dans la « culture groupe » qui promeut « la coordination du développement social et du développement économique ». « Le manager doit arbitrer entre les deux, au sens où il faut que l'entreprise soit viable et que les charges de travail rythmes de travail soient compatibles avec le développement des personnes et de leurs compétences » (DRH).

Il faut sans doute y ajouter un enjeu central pour la fonction RH.

La GRH est historiquement et traditionnellement bien vécue, sur un mode « favorable ». Elle dispose d'un très fort capital de confiance, « personne ici ne craint pour son avenir ». La taille relativement réduite à l'origine et la croissance rapide par des acquisitions récentes d'entreprises elles-mêmes « petites », (souvent moins de 50 personnes) comme les modes de fonctionnement peu formalistes, expliquent également une « fonction RH » encore jeune, en croissance (effectifs et niveaux) mais encore peu outillée. Les opérationnels, largement dans des contextes de PME, étaient et restent spontanément en première ligne sur la mise en œuvre des processus de GRH (recrutement, formation, évaluation...). Ce fonctionnement est décrit comme rapide et réactif, mais certainement au détriment de la lisibilité en central et d'un minimum de cohérence procédurale dans un groupe devenu important et complexe (produits, activités et implantations internationales).

Or précisément, le choix a été fait de placer la fonction RH Groupe (une douzaine de personnes) en position opérationnelle. Il lui revient d'assumer l'essentiel des fonctions de gestion RH aussi bien pour Titres Services (les salariés de la coopérative mère) que pour l'encadrement politique et technique de tous les Responsables (ou « correspondants ») Ressources Humaines de toutes les filiales, en France et à l'étranger. La taille encore modeste du groupe et surtout, la dispersion géographique et juridique (51 sociétés) des filiales (de 5 à 40 salariés souvent), ne permettait à aucune entité, prise séparément, de constituer à elle-seule une taille critique justifiant un professionnalisme et des moyens RH.

Toutes ces sociétés relèvent encore d'une culture de Petite Entreprise. La diversité des cultures et des pratiques est encore la règle. La collégialité est rare. Les destins individuels (promotions essentiellement) sont encore largement, à la main des opérationnels (eux-mêmes parfois encore les « patrons fondateurs »). Ils sont conditionnés par les opportunités existantes au sein de chaque entité. Les opportunités de carrière sont donc limitées par la taille de « marchés internes » étroits. Ces entités filiales ne disposent pas de processus et encore moins de procédures RH identifiées et codifiées. La « Démarche GPEC » est de ce point de vue une grande nouveauté du fait de l'apparition d'un début de « GRH formalisée ». C'est aussi « un moment » et un prétexte de centralisation. C'est explicitement un vecteur d'intégration. C'est enfin un levier et un moyen d'une professionnalisation progressive des gestions RH de l'ensemble et cette responsabilité est confiée la fonction RH centrale du Groupe.

### **3 - La GPEC à mi 2011, instrumentation et réalisations**

En juillet 2011, 18 référentiels métiers sont élaborés mais certains sont encore « à valider ». Il reste 7 métiers à décrire. La fin de la construction des référentiels est prévue pour la fin 2011. Notons que cette option méthodologique débouche ainsi sur le besoin de 2 référentiels seulement pour l'ensemble de la famille commerciale (hors management), idem pour la famille finances, mais de 5 référentiels pour la famille informatique ou la famille production, et de 7 « métiers » dans la famille support. Avec une segmentation générale sur moins de 25 métiers, notons que le parti pris instrumental est ainsi « à maille large », quitte à faire un effort de description relativement important pour chacun de ces « grands métiers ».

#### **L'étape suivante, la campagne d'entretiens annuels est en cours de déploiement.**

Respectant plus ou moins le schéma d'avancement des travaux, c'est la campagne d'entretien qui doit précéder leur analyse. A ce jour, les métiers sont donc seulement « décrits ». Deux « outils complémentaires » sont mis en avant. D'une part, les entretiens individuels sont les « éléments fondamentaux sur lesquels repose l'efficacité d'une démarche compétences ». D'autre part, le dispositif doit s'appuyer sur un logiciel « dédié à la GPEC ». L'un et l'autre ne sont pas détaillés dans l'accord et ont fait l'objet de présentation ou de travaux depuis.

En entretien annuel, le référentiel doit être présenté et analysé par les encadrants et les salariés pour « construire le référentiel de l'emploi type » (sous-segment relativement au « métiers »), puis du poste lui-même sur la base du référentiel métier. Celui-ci doit être annexé au support d'entretien. Cela a parfois été fait en amont de certains entretiens menés en 2011. *« Mon responsable nous l'a montré, on a validé, j'en ai discuté avec mon responsable en tête à tête, j'ai mon propre exemplaire. C'est important, c'est précis, tout est marqué. Je n'ai pas eu d'entretien depuis longtemps, c'est prévu, ça va se faire en fin d'année je pense »*, une opératrice de production. L'évaluation peut alors être réalisée sur la base de ce référentiel spécifique. Elle doit donner lieu à l'analyse des écarts et à la recherche des solutions (formatives notamment) pour y répondre.

En pratique, 2011 est la première année de déploiement de la campagne d'entretien sur la base des référentiels mais reste pour l'essentiel « à réaliser » dans la seconde moitié de

l'année et pour les campagnes suivantes. Ces référentiels ne sont pas tous encore produits ou validés. Si la priorité a été donnée aux métiers commerciaux, même pour cette population, l'intégration des référentiels n'est réalisée qu'en 2011 pour l'instrumentation des entretiens de ces populations. Nous n'avons rencontré aucun salarié ayant connu l'application du nouvel entretien ainsi instrumenté, aussi bien parmi les commerciaux (qui ont fait l'objet de l'effort de priorisation) que dans les autres familles professionnelles. Beaucoup ont vu des référentiels (y compris en filiale, à Dinan par exemple), certains ont participé à leur élaboration. Tous sont confiants dans la pertinence de cet outil. Peu (sinon encore aucun) l'ont expérimenté dans sa mise en œuvre à l'occasion de l'évaluation individuelle annuelle ou entretien de progrès.

Notons que les taux de réalisations des entretiens annuels font l'objet, à Titres Services et dans certaines filiales du pôle Titres et du pôle Services, d'un suivi par les responsables qualité. En 2010, ces taux varient de 60% à 98% selon les filiales dans lesquelles ils sont suivis (données DRH 2011).

La pratique des entretiens annuels, au dire des commerciaux rencontrés, est acquise de longue date et complètement intégrée dans la culture des vendeurs. Elle paraît moins systématique au Pôle Services et dans la production. La visibilité sur les pratiques à l'international reste très lacunaire. Dans la perspective d'une refonte annoncée et encore en cours du processus et des outils de l'entretien, ceux-ci ont été réalisés (en 2010) comme à l'habitude.

Le chapitre « mise en œuvre » de la GPEC (titre 4) constitue l'occasion de rappels et de précisions sur le droit, les pratiques et les initiatives existantes ou en cours de développement dans les différents champs de la GRH :

- L'accompagnement des nouveaux embauchés (avec la mise en place d'une journée d'intégration),
- Les entretiens de carrière ou de progrès,
- La formation, avec une communication sur « l'Institut de Professionnalisation » du Groupe Titres Services et des rappels de principes ; sur la formation continue, le plan de formation, le bilan de compétences, la période de professionnalisation, la VAE et le DIF. Il y est fait parfois référence à la priorité à accorder aux emplois sensibles (comme à propos du DIF, la possibilité d'y accéder « tout ou partie sur temps de travail », après accord de la hiérarchie).

L'accord est incitatif, pour autant qu'il est connu et commenté, mais ne comporte pas de nouveauté particulière sur la formation hormis la mention à la priorisation des emplois sensibles. En pratique, cette priorisation ne paraît ni effective ni véritablement nécessaire dans la mesure où tous les acteurs rencontrés nous ont souligné la facilité d'accès à la formation. Le budget est « important » au dire de tous, il était de plus de 1 million d'Euros en 2009 (Bilan annuel), soit 2,6 jours de formation en moyenne au bénéfice de 62% de l'effectif total.

Ces données brutes disponibles ne permettent pas de conclure à un effet particulier de l'accord que d'ailleurs les acteurs rencontrés ne signalent pas. Pour eux, la formation est déployée, de manière toujours « satisfaisante et peu contraignante », variables selon les entités, mais comme à l'habitude. C'est également vrai d'une utilisation marginale du DIF ou d'un faible recours à la VAE (aucune en 2010) lesquels ne sont pas associés à la GPEC dans les commentaires des personnes rencontrées. Le lien entre l'accord, la démarche de GPEC et la formation est essentiellement souligné comme un argument pour l'avenir. Il devrait en optimiser l'investissement, permettre de mieux adapter les contenus, de mieux maîtriser le rendement des dépenses..., mais c'est une perspective encore non effective.

**Sur l'équipement en logiciel**, une attente forte est présente, notamment pour la lisibilité des effectifs et des compétences en filiales, mais l'outil n'est pas en place. Les responsables RH avouent enregistrer des difficultés importantes, des échecs même, dans le choix des logiciels et du prestataire. Mi 2011, une nouvelle procédure de consultation des fournisseurs a été

relancée. Elle est en cours après différentes étapes de travail non concluantes au moment de l'enquête.

**S'agissant enfin de mobilité**, les mutations inter sociétés au sein du groupe paraissent encore très limitées. Un relevé partiel des mutations inter filiales en 2010 par la DRH Groupe fait apparaître une trentaine de mobilités dans l'année. Rien n'indique que ces mouvements soient significativement supérieurs aux mouvements enregistrés les années précédentes dans une configuration de toute façon très évolutives du fait des acquisitions successives.

## **4 - La GPEC et les accords à l'épreuve des perceptions des salariés et des managers**

### **Pour les managers rencontrés**

Le fait qu'il y ait un accord est connu mais beaucoup avouent ; « je ne sais pas ce qu'il y a dedans ». De manière générale, l'information sur la démarche est passée. « On en a entendu parler », « je sais qu'il y a eu un observatoire des métiers » (pour évoquer des réunions de groupes métiers). La priorisation sur les métiers du commercial a été perçue. Elle explique aussi que la démarche ne soit pas encore opérationnelle « dans les fonctions supports ».

La GPEC se confond largement avec la démarche de cartographie et de référentiels. « La GPEC, je ne sais pas, c'est le manuel des compétences, tout passe par là, il y a déjà une trame ». L'accueil est favorable s'agissant de l'exercice de description des compétences ; « C'est très intéressant de sortir les missions et les compétences. C'est l'occasion d'échanger avec les collègues de différentes filiales, d'écrire noir sur blanc » (Responsable Développement informatique filiale).

Ce travail a pris beaucoup plus de temps que prévu. Il n'est pas encore finalisé. « Nous, on n'a pas encore la grille », « cela fait partie du planning mais nous, on n'est pas encore dans le tuyau » (responsable contrôle de gestion).

L'attente est relativement forte. Elle est tout à la fois confiante mais reportée sur l'avenir et converge sur la fonction RH ; « A terme l'idée c'était d'inclure cette grille dans l'entretien annuel, avec une grille de notation pour aider à s'améliorer, que le collaborateur la remplisse aussi, c'est une base de discussion ». « On va avoir la possibilité de juger le niveau des compétences, sur un support, pour donner des pistes de progrès » (Responsable développement Informatique filiale). « C'est une façon d'harmoniser et d'homogénéiser, si demain un salarié arrive dans un autre service » (Responsable Contrôle de gestion). Pour tous, « la difficulté c'est le temps ». « On comprend qu'on ne peut pas tout mettre en œuvre en même temps, que ce n'est pas fini ».

A la Production de Titres Services (coopérative), le lien est fait avec la dématérialisation, mais dans une visée encore « préventive ». « A un terme que l'on ne connaît pas, il faudra arrêter la production » (directeur production). « La capillarité de la GPEC avec la production est faible, peu de gens à la production sont venus de l'extérieur ». « Les entretiens annuels sont réalisés à 40 % ici, en principe un entretien tous les deux ans, la pression vient plus de la qualité que de ma hiérarchie ». « Les référentiels sont fait, on va désormais faire des entretiens annuellement », mais « on est dans une culture du temps long, les choses évoluent lentement, mais une fois que l'acceptation est acquise, les choses se mettent en place rapidement ». « On n'a pas de convention collective, on a un accord d'entreprise, mais que les gens ne connaissent plus. Le fait qu'il y ait un accord est important, c'est toujours beaucoup plus fort quand c'est écrit, même si la culture de l'écrit n'est pas fortement pratiquée » (resp. Prod). Un responsable commercial confirme : « C'est un beau projet, on en entend parler depuis longtemps, c'est plus lent que prévu, on commence à toucher le concret maintenant ».

Pour les managers rencontrés, le sentiment domine que « c'est un projet RH ». « On était plutôt demandeur, mais je suis cela de loin. Je suis présent bien volontiers mais on est toujours pas dans l'utilisation ». Dans un secteur pourtant présenté comme prioritaire, un directeur commercial dit à la fois avoir vu et validé des référentiels, mais ne sait plus dire lesquels exactement, ni combien il y en avait. « J'attends la deuxième visite de la DRH ». L'intérêt de la démarche n'est pas un instant remis en cause. Il est situé essentiellement autour de l'instrumentation des entretiens annuels, lesquels n'ont pas encore eu lieu avec ce support. « Pour moi, la GPEC c'est l'exploitation des données de l'entretien de progrès avec une nouvelle méthode, vers plus d'échanges, de liens, d'exploitation » (Directeur commercial). Notons que les hiérarchiques (managers de proximité ou dirigeants) ne font pas de lien entre la démarche de GPEC et la stratégie, en dehors du dossier « dématérialisation » (dont l'initiative et le calendrier sont soumis à des décisions externes) et une référence assez large à un besoin d'intégration Groupe. En pratique, sur le recrutement, la formation, et même la mobilité, les managers attendent peu de la démarche. Ils ont le sentiment d'un fonctionnement certainement peu formel, mais toujours adapté, efficace. Implicitement, la revendication du « chacun chez soi » est lisible dans les propos des managers.

### **Pour les salariés rencontrés**

Pour l'essentiel, les messages reçus, la compréhension et l'adhésion des salariés est très proche des managers. Ils ont entendu parler des référentiels. Certains en ont déjà vu. Certains ont participé, ou connaissent des collègues qui ont participé à l'élaboration des référentiels. Pour eux également, la GPEC, « cela va améliorer les entretiens annuels, peut-être la formation ». « Le référentiel, c'est bien, c'est précis, tout est marqué. Je devrais avoir un entretien à la fin de cette année, je n'en ai pas eu depuis longtemps, pas d'inquiétude » (opératrice en production). Les salariés sont favorables a priori. Ils manifestent une posture d'attente confiante et sereine, mais « on l'a pas encore vu fonctionner ».

Puis précisément à l'analyse, trois registres de perceptions différentes sont lisibles dans les réponses selon l'appartenance à la Coopérative ou à une filiale et pour les commerciaux :

**Pour les salariés sociétaires de la coopérative**, pour caricaturer, « tout va bien ». En dehors d'une amélioration future de l'entretien, la démarche GPEC est citée comme « un plus », mais sans savoir illustrer ou dire plus précisément sur quel processus particulier l'impact de cette GPEC serait sensible. On en attend un meilleur dialogue (futur) avec le manager (« quand on aura les nouveaux entretiens »). Beaucoup relaient ainsi, avec une conviction sincère l'argumentaire général en faveur de la GPEC (cela devrait améliorer ceci ou cela...), mais sans l'avoir « expérimenté » ou vu mis en œuvre. Même la perspective de dématérialisation des titres, l'introduction de nouveaux produits ou des initiatives de recours à la sous-traitance ne sont pas directement reliées à la GPEC, mais toujours sans soulever d'inquiétude. « On est très bien traité ». « L'ambiance est bonne ». « Je changerais de métier, on me formera au besoin »... Les réponses aux questions intègrent régulièrement une « explication » de cette « attente confiante », en soulignant l'importance des avantages que procure l'appartenance à Titres Services, le fait d'être sociétaire (emploi à vie, respect, proximité, confiance...), l'attachement à l'entreprise, la volonté de « bien travailler ». Plus prosaïquement, l'importance de l'intéressement participation (pour les sociétaires) est régulièrement citée également.

**Pour les salariés des filiales**, l'attente de GPEC paraît à la fois plus forte, toujours a priori favorable mais plus « perplexe ». Le changement, le « choc », c'est l'intégration dans le groupe. Tous soulignent leur satisfaction (et/ou soulagement) d'avoir été intégrés à Titres Services plutôt qu'à son concurrent (privé). Tous disent « notre filiale a beaucoup besoin de Titres Services », « on a besoin d'outils communs ». Tous convergent (commerciaux compris) sur une adhésion spontanée à l'idée de GPEC et aux outils évoqués, même s'ils ne les

connaissent pas vraiment (« j'y ai vu que du bien, on attend le logiciel RH, on attend les outils communs d'entretien annuel... » (salarié filiale). La GPEC est surtout associée à l'intégration au Groupe. Elle fait partie de l'introduction d'une culture et d'un vocabulaire nouveau (« avec l'accord, il y a des termes nouveaux ») avec pour beaucoup l'apparition des entretiens annuels (« on n'en avait pas avant »), de « plans de formation », « on voit l'arrivée de formations qui nous sont proposées, avant il fallait demander et prendre la file d'attente ». « Il y a plus de procédures, mais on comprend mieux les choix (à propos de recrutement ou d'affectation) ». « On voit que les chefs se réunissent, avec des compte rendus, on en a connaissance ». « Avant (filiale service en province), chaque chef de service à son niveau gérait comme il l'entendait ». « Tout était différent d'un service à l'autre, sans ressource RH. Même les RTT n'étaient pas harmonisées au sein de notre société avant ». « L'activité syndicale ici est très récente. On a même dû se syndiquer (pour la renégociation des 35 heures) ». Dans ce registre, la GPEC est vue comme un ensemble d'outils, mais certainement aussi comme un signe parmi d'autres d'une volonté du Groupe d'intégrer les personnels des filiales, d'homogénéiser et d'harmoniser les processus RH. « La filiale fait partie intégrante du groupe par la grâce de cette démarche ». « Il n'y avait que des avantages pour les salariés et la société ». « C'est une manière de se mettre au même niveau que les salariés de la SCOP ». « Il y avait un grand enthousiasme de ma part, mais en même temps, la GPEC ? Cela m'était inconnu ! » (Négociateur filiale). « Moi j'attends beaucoup de la fonction RH et de la relation avec le Groupe » et un autre précise : « Moi, je n'attends pas grand-chose de la GPEC, mais je trouve ça bien, la relation au Groupe, c'est rassurant ». « Si on nous dit que le Groupe va apporter plus d'assise, on y est attentif et favorable ». Un dernier ajoute ; « c'est la preuve qu'on n'est pas simplement acheté, mais accompagné ».

**Notons que dans la filiale plus particulièrement rencontrée** à propos de la GPEC (Pole services, société d'informatique implantée en province, passée rapidement de 60 à 120 salariés), **des tensions sont sensibles**. Après un premier discours « convenu », exprimant la satisfaction d'appartenir au Groupe Titres Services, des questions et des insatisfactions émergent sur l'intégration dans le Groupe. A propos de la GPEC, l'allongement de l'attente pose question. « Nous, on n'a pas encore la grille, mais je pense que je vais m'en servir ». Le lien avec la formation ? « C'est peut-être avec la GRH, c'est quand le Responsable RH et le manager auront commencé à travailler sur les binômes, les compétences, l'organisation ». La formation ? « Elle est incluse je pense dans l'entretien annuel ». « Sur le spécifique GPEC, on n'a rien vu ».

**Plus particulièrement pour les commerciaux** des filiales (rencontre de salariés de trois filiales différentes présentes sur le site central), un troisième registre est repérable. Pour résumer « la GPEC, c'est bien mais on n'est pas très concernés ». « On ne connaît pas l'entretien avec les référentiels, mais on connaît depuis toujours les entretiens annuels, bien utilisés, ciblés sur nos objectifs et sur nos dépassements. L'enjeu c'est la part variable ». « On est privilégiés pour l'accès à la formation, au moins pour les formations « obligatoires », sur les produits ». Est-ce que la GPEC a changé quelque chose à ce jour ? Non. A la question « qu'est-ce que la GPEC devrait changer ou améliorer ? », deux réponses émergent. Cela devrait modifier l'espace et la réalité des opportunités de mobilités inter filiales et cela devrait traiter la question de la variabilité (de niveau et de modalités d'attribution) des parts individuelles de rémunération et de l'intéressement participation. Avec les acquisitions et le rassemblement sur un site commun, apparaît fortement **la question des « inégalités » de rémunérations**. La fidélité à l'entreprise ne paraît pas en cause<sup>29</sup>, mais des inégalités (une justice procédurale insuffisante)

---

<sup>29</sup> Sous réserve d'une analyse plus fine du turn over, société par société, en tenant compte des histoires, des nationalités, des dates d'intégration et des caractéristiques d'activité..., le turn over paraît faible, et tout particulièrement pour des sociétés essentiellement constituée de commerciaux.

d'une société à l'autre sont ainsi réelles et perçues. Plus discutée et moins bien comprise encore est la **question de la mobilité**. Si certains ont évolué, c'est en « vertical », au sein de leur propre société, voire au sein de leur propre service. « Nous sommes sur un marché, c'est notre culture, on doit se vendre, mais on est sur un marché fermé ». « On nous parle de Charte de mobilité, mais la mobilité, ça reste un parcours du combattant ». Ils soulignent que « la procédure prévoit qu'on repère nous-mêmes un poste, qu'on prenne l'initiative de demander et de donner les éléments à son propre hiérarchique qui doit « valider », et qu'on retransmette notre souhait au responsable demandeur... ». Ils y voient une raison qui fait que « c'est assez difficile de changer de filiale ».

## 5 - Eléments de synthèse et d'analyse

### Quel sens du « P » la pratique de Titres Services illustre-t-elle ?

La pratique de la mise en œuvre de l'accord n'en fait pas à ce jour une démarche prévisionnelle. Il n'y a pas encore de démarche finalisée d'état des lieux, de projections des vieillissements ou départs prévisibles à moyen termes et de repérage systématique d'écarts en regard d'une déformation des besoins en fonction de la stratégie. Le logiciel attendu devrait pallier ce qui est toujours un objectif.

Il n'y a pas encore de mise en œuvre significative et structurée dans le champ de la prospective (produits, structures, organisations, évolutions qualitative du travail...).

Hormis sur la perspective de dématérialisation (qui touche prioritairement la production sur le plan quantitatif), cette GPEC n'est pas évidemment « préventive ». Il n'y a pas encore de « processus » ou de dispositif d'orientation professionnelle, de mise à niveau, de reconversion par anticipation, de mise en mouvement des populations les plus sensibles.

La GPEC de Titres Services est largement encore, par construction et du fait des délais de son déploiement, une démarche instrumentale. Deux effets sont clairement repérables ; un effet de renforcement des **processus d'intégration des sociétés filiales récemment acquises** et un effet de **professionnalisation de la gestion RH**.

Une caractéristique de cet accord est ainsi dans le pari d'une valeur ajoutée de l'instrumentation des entretiens individuels à l'aide des référentiels de compétences. Cette valeur ajoutée est attendue s'agissant de la concertation et des travaux de groupes métier par métier auxquels donnent lieu l'élaboration de ces référentiels. Elle est surtout attendue et postulée s'agissant des entretiens annuels « nouvelle formule », à travers des synthèses que devraient pouvoir en faire les responsables de ressources humaines et notamment des services formations, mais sans qu'il soit encore possible de le constater.

L'accord en même temps est un signal de la volonté d'intégration qui est bien interprété comme tel, avant même que les pratiques formelles et instrumentées soient mises en place.

**Aux deux questions** posées centralement par la recherche, le cas de l'accord GPEC de Titres Services :

- Ne permet pas de répondre à la question de l'effectivité de l'accord de GPEC sur les pratiques de GRH. En effet, du fait de la diversité (et de la faible formalisation) des pratiques héritées dans les filiales et des délais dans la mise en œuvre de l'instrumentation, les faits, les données et nos observations ne permettent pas de constater des évolutions notables ni surtout, de les relier à l'accord de GPEC.
- Quels impacts en termes de sécurisation des parcours ? Cette question posée habituellement pour des sociétés « classiques » n'est pas posée à Titres Services dans les termes habituels tant les parcours sont déjà « sécurisés » ou vécus comme tels. Non pas que le risque sur les emplois n'existe pas. Mais sa perspective est d'autant plus improbable, à un horizon opérationnel de gestion, que la

croissance reste très forte, que les résultats financiers et opérationnels sont très bons, et que la culture de la SCOP exclue un usage de la RH comme variable d'ajustement technique ou financier.

Par la GPEC et le long travail d'élaboration des référentiels, la fonction RH de Titres Services tente de se donner les moyens d'une professionnalisation et d'un levier d'intervention auprès des opérationnels, tant pour les aider que pour y trouver les moyens de leur imposer des pratiques au nom de la particularité des enjeux proprement sociaux, culturels et RH. La GPEC ici n'est pas un dépassement ou un complément de la GRH, mais un prétexte de son initialisation sur un mode plus formel, centralisé et professionnel.

## **Nos interlocuteurs**

DRH Groupe

Responsable recrutement et développement social groupe

Responsable formation groupe

Ont été rencontrés :

*Sur la filiale Titres Informatiques* située à Dinan :

- Deux managers (responsable développement)
- 3 salariés (chargé de clientèle, gestionnaire de compte client, adjoint RH)
- 1 signataire CFDT de l'accord groupe, gestionnaire de compte client.

*Sur le site central, salariés sociétaires de la SCOP et commerciaux* de filiales

- 2 représentants du personnel (ex DS CFDT, assistante de direction) et (ex DS FO et signataire, responsable RH, filiale C).
- 3 commerciaux (issus de trois filiales, dont un délégué du personnel CFDT),
- Le Directeur de la production,
- Le Directeur commercial Titres Services
- Une opératrice expédition
- Un coordinateur de production

## **Annexe 1 - L'accord de Groupe Titreservice du 23 novembre 2009 et l'instrumentation de GPEC**

### **Les principes et la structure de l'accord**

L'accord a été signé le 23 novembre 2009 par le PDG du Groupe et les trois organisations syndicales représentées ; CFDT, CGT-FO et la CGT.

L'accord en préambule assigne une ambition à la GPEC. Dans une préoccupation fortement affirmée d'accompagner le développement économique par un développement social (« notamment au profit des collaborateurs »), la GPEC est définie et recherchée comme « un moyen de renforcer la culture groupe par la mise en place d'un langage commun, d'outils partagés et le développement de mobilité intra-groupe ». Visibilité et cohérence sont les mots clés.

Cet accord fait suite et fait référence à une charte mobilité. Le thème est ainsi quasiment absent de l'accord mais intègre un sous chapitre relativement important sur les seniors. En termes de priorisation, les métiers sensibles (cf. plus haut) et les seniors, doivent faire l'objet d'une « attention particulière ».

En matière de structuration institutionnelle, une caractéristique réside dans un choix de simplicité et d'évitement de la multiplication des instances.

Les dispositions liminaires proposent ainsi une « étroite association avec les CE d'entreprises du groupe ». « Ils sont en effet représentés au sein de l'Observatoire des métiers et des compétences » qui constitue, avec le comité de pilotage, la traduction « institutionnelle » de la GPEC à Titres Services. Les informations et la concertation dues aux CE (en matière de stratégie) sont les mêmes.

Le titre 2 portant sur « la conduite de la démarche » met en place un comité de pilotage par une simple « promotion » du Comité de Direction Groupe, lequel assume les missions de communication, de priorisation, de validation de la démarche GPEC, en principe au moyen d'une réunion tous les deux mois.

**Au-delà d'une expression des rôles et de l'appel à l'implication de tous les acteurs (salariés, encadrement, DRH), les titres 2 et 3 définissent la GPEC à la rencontre d'un observatoire des métiers et d'un diagnostic des emplois et des compétences piloté par le Comité de Direction Groupe érigé en comité de pilotage.**

L'**observatoire** est composé de 6 membres permanents (3 représentants du personnel élus de différents CE, 2 personnes de la DRH et une personne représentant les sociétés implantées à l'étranger), renforcés d'une commission dont les membres sont nommés par les membres permanents, variables en fonction des référentiels métiers à traiter. L'un et l'autre sont assistés de « groupes métiers » réunis sur un mode « ad hoc », avec 7 à 10 participants, pour les besoins de l'élaboration des référentiels.

### **L'occasion d'un accord sur les seniors**

Le titre 4 est l'occasion d'un « quasi » accord spécifique sur les seniors. Ce chapitre (4.5), par différence avec les autres, engage l'entreprise sur des objectifs chiffrés (et une liste d'indicateurs). Des engagements sont ainsi pris pour :

- le maintien d'au moins 5% des effectifs par des salariés âgés de plus de 55 ans,
- d'une proportion de 20% au minimum des salariés de plus de 45 ans qui accèderont à des « actions de formation leur permettant de développer leur compétences et leurs qualifications ».
- répondre favorable à au moins une demande sur trois de salariés de plus de 45 ans s'agissant d'être tuteur et d'être formé à cet effet,
- inscrire au catalogue des formations des actions de préparation à la retraite.

L'article 4.5.4 détaille même les indicateurs et modalités de suivi des actions mises en œuvre pour ce public.

### **Un accord et une mise en œuvre fortement marqués par une phase d'instrumentation**

**La dimension « instrumentale » de la GPEC** est très présente dans l'accord, par les définitions et la mise en place d'instances spécifiques à la GPEC.

Dans des documents de présentation, la GPEC est définie sur un mode « classiquement adéquationniste » ; état des lieux des compétences disponibles, action de réduction des écarts, anticipation des besoins futurs prévisibles. Cette phase d'instrumentation initiée et codifiée par l'accord a été longue, sans doute plus longue que prévue et elle n'est pas terminée au moment où nous écrivons.

Cette phase et l'instrumentation qui en fait l'objet sont présentées, vécues et commentées comme un préalable permettant de rendre possible un « processus de gestion des compétences » dont le dispositif essentiel est la campagne d'entretiens annuels (ou « de progrès », lesquels analysés et synthétisés doivent permettre des « propositions de plans d'actions »<sup>30</sup>.

**Sous le titre 3 intitulé « Diagnostic des emplois et des compétences »**, la démarche est essentiellement instrumentale. Elle est conçue en deux temps : la réalisation d'une cartographie et la construction d'un référentiel d'une part, l'exploitation des entretiens individuels d'autre part.

La cartographie est acquise à ce jour en termes de nomenclature mais tous les effectifs des différentes filiales, notamment à l'étranger ne sont pas encore indexés ou référencés selon cette nomenclature de manière satisfaisante. Cause ou conséquence, le logiciel dont l'achat et l'adaptation sont toujours en cours n'est pas disponible.

**Cette cartographie** (en aout 2011), compte 7 familles (management, commercial, production, informatique, RH, Finances, support) et 25 métiers (par exemple, la famille « commercial » compte 3 métiers, ventes, gestion, clientèle).

Dans chaque métier sont identifiés des emplois types (par exemple, « attaché commercial » au sein du métier « vente » de la « famille commercial ») puis, au niveau de l'entretien individuel, les postes (« délégué grand comptes régionaux » par exemple). Le choix a été fait de limiter à ce niveau le travail de description des compétences. Par construction, les référentiels devant décrire les compétences de plusieurs emplois types et de nombreux postes différents, ils donnent lieu à des travaux de groupes sur plusieurs réunions et des listes de 4 à 8 pages « serrées » (dont la lisibilité est améliorée parfois par le format A3).

La construction des référentiels des compétences consiste à recenser, à l'aide de groupes emplois, métier par métier, les différentes missions (ou activités). Dans chaque groupe métier, la DRH veille à ce qu'il y ait :

Un représentant de chaque pôle

Un représentant de chaque poste du métier

Un représentant (parlant français) des filiales à l'étranger

Mission par mission (exemple « vendre »), des sous ensembles de « pratiques professionnelles » (exemple « propose une solution adaptée en fonction du diagnostic réalisé ») sont listées.

---

<sup>30</sup> Dans un document de présentation PPT, il est fait allusion à des revues de personnel dont il ne semble pas qu'elles soient encore organisées ni même bien codifiées encore.

Elles sont elles-mêmes hiérarchisées entre « standard », « professionnel », « spécialiste », « expert ». Chaque « pratique professionnelle » fait ensuite l'objet d'un repérage des « savoirs associés » (exemple, « connaître les techniques de l'écoute active ») et des aptitudes professionnelles (« sens de l'analyse », ou « confiance en soi » par exemple).

Enfin, notons que l'accord propose en annexe un glossaire (une segmentation en 4 niveaux) et la liste des 32 sociétés du Groupe entrant dans le champ d'application de l'accord.



# Cas Turboservice

## 1. L'entreprise

Turboservice appartient à un groupe mondial à capitaux français occupant 93 500 salariés répartis dans le monde. Il conçoit, produit, commercialise, maintient et répare des machines et matériels mécaniques et électromécaniques complexes et de grande taille. Il exerce trois types d'activités réparties en 5 divisions de taille mondiale elles aussi. Outre son activité productive, le groupe vend des prestations de services dans le cadre d'opérations de maintenance, d'assistance technique et de modernisation/modification des matériels installés. Turboservice (15 000 salariés dans le monde) est la division du groupe spécialisée dans ces activités et Turboservice SA (TSA) est la filiale en France Turboservice.

Son activité de service est relativement prévisible dans la mesure où la maintenance peut être préventive (et donc planifiée) ou curative (et donc non planifiable mais pouvant être estimée). L'activité, en croissance, est peu touchée par la crise, voire en bénéficie dans la mesure où l'absence d'investissement en matériel neuf induit une utilisation plus longue et /ou plus intense du parc installé. La société embauche près de 10% de ses effectifs chaque année et regroupait en 2010 2 000 salariés en France dont 1569 sont rattachés à l'établissement Nord parisien, en proche banlieue parisienne.

## 2. L'accord Turboservice SA

L'accord a été signé le 13 septembre 2010, par 2 (CFE-CGC et CFDT) des 5 organisations syndicales du groupe, CGT, CFTC et FO n'ayant pas signé, mais ne s'étant pas opposé. Il est signé pour une durée de 3 ans et fait suite à un accord signé en 2004 dans le cadre d'une importante restructuration et dont l'objectif premier était de bénéficier des départs CATS et CASA autorisant le départ de salariés âgés en préretraite. Il s'inscrit à la fois dans un contexte d'abandon de l'activité productive (en 2004) au profit du développement d'une activité de maintenance (dans les années suivantes) et dans le cadre d'un accord groupe dit « *accord de GPEA*<sup>31</sup> » signé en janvier 2006 puis renégocié et signé de nouveau en janvier 2009 (cf. leurs présentations et description en annexe 1).

### Les principes et la structure de l'accord

Après avoir rappelé que l'accord s'inscrit dans le cadre de « *l'application de l'accord groupe France* » le préambule indique qu'il « *fait référence aux dispositifs de gestion des ressources humaines en place au sein de la société A.P.S. depuis 2005* » et poursuit trois objectifs :

- montrer « *en quoi* » ces dispositifs « *permettent* » à la fois pour « *l'entreprise de prévoir ses besoins en personnel* » et de favoriser pour « *chaque salariés le développement de ses compétences, de sa performance ainsi que son déroulement de carrière* ».
- poser « *les jalons de nouvelles organisations du travail adaptées aux nouveaux contextes organisationnels et fonctionnels de l'entreprise* »
- consacrer « *le concept de Responsabilité sociale de l'Entreprise en le déclinant opérationnellement* »

L'accord est composé de deux parties.

- Un corps principal formalise les 6 points résultant de la négociation : « *Le droit*

---

<sup>31</sup> Gestion prévisionnelle des emplois et des âges

*individuel à la formation (DIF) » ; « Les espaces carrière » ; « Le tutorat et le transfert de connaissance » ; « L'expérimentation du travail à domicile » ; « Les indicateurs de suivi et de résultat » ; « la GPECSC<sup>32</sup> et le dialogue social ». Un septième et dernier point de l'accord précise les « dispositions générales » (durée, dépôt,...).*

- Une annexe présente, en trois parties distinctes, les « processus et outils de la politique RH » permettant la mise en œuvre des 3 objectifs ci-dessus cités (cf. infra Les outils de la GPECSC).

La structure de l'accord reflète un processus atypique, commencé en 2005 par la mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines et poursuivi en 2010 par la signature d'un accord visant à les intégrer dans un processus de dialogue social.

### **Un engagement sur l'information sur le lien entre stratégie, prévision d'emploi et compétence**

La GPEC a commencé à se mettre en place en 2005 sous la forme d'un diagnostic emploi réalisé par chacune des lignes d'activité (trois au total) sur les trois années à venir. Le diagnostic indique « les orientations de développement du Business et leurs déclinaisons en termes d'emplois ». Ce « diagnostic emploi complet » est présenté « chaque année pour information consultation » aux CCE et « pour information » au Comités d'Établissements. Il est important de préciser que les structures juridiques sont alignées sur les lignes d'activité. La représentation du personnel est structurée par trois Comités d'établissement (CE) correspondant chacun à une ligne d'affaire et un Comité Central d'Entreprise (CCE). Il y a donc une cohérence entre la nature et le contenu du dialogue social et l'objet de l'activité.

### **La mise en place des organes de la GPECSC**

L'accord prévoit la mise en place d'une « commission d'application et de suivi » composée de « deux représentants de chacune des organisations syndicales signataires de l'accord et de la direction ». Elle se réunira « au moins deux fois par an », « notamment dans le mois précédent l'information-consultation annuelle du CCE » et « pourra se réunir à la demande de l'une ou l'autre des parties la composant ». Toute « organisation syndicale de salariés représentative au niveau de l'entreprise, qui n'est pas signataire du présent Accord, pourra y adhérer ultérieurement ». Les « différents points abordés dans le cadre » de l'accord donnent lieu « à une information-consultation annuelle du CCE et/ou des CE » qui « seront regroupés et ce de façon à conserver la cohérence de la politique globale de la société en matière de GPECSC ».

### **Les outils de la GPECSC**

Les outils de la GPECSC se répartissent en trois parties (qui structurent l'annexe de l'accord). On distingue les « outils déjà existants », ceux visant à promouvoir « une nouvelle organisation du travail » et ceux visant à favoriser « l'égalité des chances ».

#### Les « outils déjà existants » de la GPECSC

Ce sont les outils permettant « l'anticipation des besoins en ressources », la « satisfaction des besoins identifiés », le « grading des postes de cadres », l'utilisation d'un logiciel de gestion des ressources humaines « au service des démarches individuelles et collectives » et « la transmission et le développement des savoir-faire ».

L'anticipation repose sur les « diagnostics emploi » à trois ans qui, avec l'évaluation des « prévisions de départs », notamment à partir de la pyramide des âges, donne lieu à l'élaboration de « workforce planning » précisant « les volumes de départ à remplacer et de

---

<sup>32</sup>Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences, des Savoirs et des Carrières

*recrutement à réaliser* ». Cette prévision « permet de quantifier les besoins de recrutement par filière de métier en séparant les besoins permanents, CDI et les besoins à durée limitée, CDD », de façon « cohérente avec la prévision budgétaire définie » et « un plan de recrutement est établi chaque année ». Pour « donner une meilleure visibilité à chaque salarié sur l'emploi qu'il occupe et les compétences qui y sont associées, ainsi que les parcours de formation permettant de les développer, un référentiel Métiers/Compétences/Formation » est réalisé et « notamment utilisé dans le cadre des EAD<sup>33</sup> ». La formation étant « l'un des domaines RH majeur qui met en œuvre les actions nécessaires au développement des différents business ainsi qu'à la gestion des carrières des différents salariés ». Les « orientations formation » sont établies chaque année en déclinaison « des objectifs stratégiques et de la politique d'ensemble précisée par la direction » et présentées « pour information-consultation au CCE et aux différents CE ». À partir des orientations et des besoins de formation issus des plans de développement des salariés », une « version définitive » du plan de formation est construite et « à son tour présentée aux CE et CCE ».

La satisfaction des besoins identifiés repose sur des « démarches individuelles ». Un parcours d'intégration est défini par les RH, après un processus de recrutement qui privilégie « les mobilités internes ». Chacun est ensuite encouragé à « être acteur de son propre développement », l'un des « leviers majeurs » de ce processus étant « l'Entretien Annuel de Développement » (EAD), lequel est précisément détaillé dans l'accord. L'étape 1 vise à l'évaluation des objectifs et de la performance, l'étape 2 à la fixation de nouveaux objectifs, l'étape 3 à l'établissement de plans de développement ou d'amélioration de la performance, l'étape 4 est réservée aux cadres et vise à évaluer les différents savoir-faire et le « potentiel d'évolution » et l'étape 5 vise à établir un plan de succession.

La politique de rémunération repose sur « un élément clef » qui est « la différenciation » et vise à « reconnaître la performance globale (technique, comportementale, know how) », à « maintenir la motivation et la reconnaissance des compétences clefs », à « garantir l'équité », à « respecter la cohérence selon : le niveau du poste, la performance, le potentiel, le positionnement salarial au regard du marché » et à « respecter les budgets et délais ».

Le « grading » des cadres est propre au groupe et utilise « une classification internationale » basée sur une méthode de comparaison des métiers de même niveau, permettant de « mesurer la réalité des promotions » et de « situer les rémunérations » de la société « par rapport au marché ».

Le logiciel de gestion des ressources humaines permet « au RH d'atteindre leur population, aux managers de visualiser de mettre à jour des informations concernant leur équipe, aux salariés eux-mêmes pour mettre à jour certaines de leurs informations ou leurs commentaires »

La transmission et le développement des savoir-faire se fait à travers un « knowledge centre dont la mission est « la capitalisation, le développement et le partage des savoir faire de l'entreprise »

---

<sup>33</sup> Entretien Annuel de Développement

#### La promotion d'une « nouvelle organisation du travail »

Le travail à domicile, dont le point 4 de l'accord prévoit une expérimentation, est l'outil majeur de cette nouvelle organisation. Il est volontaire, limité à une journée par semaine, ne concernera au plus que 50 personnes pour la période d'expérimentation et « *parce qu'il modifie seulement les conditions de travail, n'affecte pas la qualité de salarié* ». Sous réserve « de la conformité des installations électriques, des connexions ADSL et des lieux de travail, « *l'employeur fournit, installe et entretient les équipements complémentaires* » ainsi qu'un « *service technique approprié* » et « *si besoin, une formation* ».

La contribution de la société, « *en application de sa politique de RSE* » à l'ouverture de « *deux crèches interentreprises* » et la mise en place d'un service dit « *kiosque service* » permettant « *aux salariés qui y recourent de gagner du temps sur l'accomplissement de certaines tâches de la vie quotidienne (pressing, cordonnerie, procédures administratives, achat de titres de transport, ...)* », constituent les deux autres éléments contribuant à la « nouvelle organisation du travail ».

#### Favoriser « l'égalité des chances »

Cinq dispositifs sont présentés dans cette partie de l'accord :

- « *La charte entreprise territoire de la communauté d'agglomération<sup>34</sup>* » par laquelle la société s'engage à « *renforcer la part des salariés du bassin d'emploi dans ses effectifs* », à « *accueillir les habitants du bassin d'emploi en apprentissage* », à « *participer aux événements locaux en faveur de l'emploi* » et à « *travailler de concert avec les entreprises d'insertion du territoire* ».
- S'inscrire dans la démarche du groupe, dans le cadre du plan banlieues « *en faveur des jeunes issus de milieux sociaux ou zones géographiques dites « défavorisés »* »
- L'accord signé par l'entreprise en janvier 2010 pour « *l'emploi des travailleurs handicapés* ».
- L'égalité professionnelle hommes femmes.
- Le « *plan seniors* » dont les dispositions sont reprises dans l'annexe de l'accord

### **3. La GPEC à l'épreuve des perceptions des salariés et des managers**

L'activité de la société est orientée vers la maintenance et la réparation sur site. Il y a donc deux populations bien distinctes : l'une qui se rend quotidiennement dans l'un des établissements de la société pour réaliser son travail et qui est en support de la seconde qui travaille dans les sites des clients de la société en France comme à l'étranger. Les différents points de l'accord de GPEC ne concernent pas de la même façon ces deux populations. La première est fortement concernée par l'expérimentation concernant le travail à domicile et l'espace carrière alors que la seconde est beaucoup plus concernée par le tutorat. Les personnes interviewées appartiennent à la première population.

#### **Des salariés peu mobiles et demandeurs d'une meilleure articulation vie privée/vie professionnelle**

Toutes les personnes interviewées connaissent l'existence d'un accord de GPEC qui est accessible sur l'intranet et à propos duquel ils reçoivent des communications de la DRH. Par rapport aux quatre mesures opérationnelles de l'accord (DIF, tutorat, espace carrière et travail à domicile), ils font ressortir les points suivants. L'espace carrière a été utilisée dès son ouverture parce que, même s'il existe une bourse aux emplois accessible en ligne, « *un*

---

<sup>34</sup> Le nom du territoire concerné a été remplacé par sa qualification générique (communauté d'agglomération) pour préserver l'anonymat du cas

*entretien peut être un plus pour mieux se connaître* ». Cette recherche d'un accompagnement concerne la mobilité interne car les salariés rencontrés indiquent être « *trop âgés* » pour changer. Tous partagent l'idée qu'au-delà de 45 ans, le marché du travail est trop incertain : « *quand on a un certain âge faire le saut c'est difficile* », on « *voit les difficultés des jeunes* » ; « *si un senior prend un risque et se plante c'est plus difficile* » et « *il n'y a pas de filet* ».

Le **DIF**, est connu et les salariés rencontrés ont des droits non utilisés d'une part parce qu'ils bénéficient « *de formations à l'intérieur* » et d'autre part car « *ils n'ont pas le temps en dehors du travail* ». Le DIF est perçu comme un outil dont on peut se servir « *si on veut changer de travail* », sinon : « *on s'en passe* ». Pour autant, « *on s'en sert aussi beaucoup pour les langues* ».

**Le tutorat** vise à « *transmettre l'expérience à un jeune* » et est identifié comme concernant uniquement les services opérationnels (« *ce n'est pas pour nous* »). L'expérience de la transmission de savoir en situation professionnelle existe (« *j'ai déjà transmis* ») mais « *ça s'appelle pas du tutorat* », lequel est « *technique, pour les jeunes sur les chantiers* ». En fait, les salariés indiquent que Les organisations « *changent très souvent* », les « *personnes changent* » les « *méthodes changent* » et qu'ils « *s'adaptent vite* ». Le tutorat est donc utile mais « *dans les métiers très spécialisés* » car « *il faut un savoir faire spécifique à transmettre* ».

Le travail à domicile est plébiscité par les salariés qui l'utilisent, lesquels ont tous un long temps de transport lié à la situation de l'établissement (en région parisienne) et au regroupement d'établissements opéré en 2005. Ils décrivent un moment de travail (une journée) qui est à la fois :

- « *cool* » parce que l'on est « *chez soi* », qu'il n'y a « *pas de transport* » que l'on « *organise son travail* » et son temps ;
- plus productive car il est possible de « *faire des choses que je n'ai pas le temps de faire* » sur le lieu de travail et de travailler « *différemment* », avec plus de concentration et dans un environnement plus calme alors que ce serait fait de façon « *plus hachée* » sur le lieu de travail.

**Le télétravail** demande bien sûr « *une petite organisation* », mais elle est légère et le pli se prend vite. L'amélioration liée à la baisse des temps de transports, à un rythme de travail différent et auto organisé ainsi qu'un environnement (chez soi) agréable apparaît très forte aux salariés qui ont choisi cette option.

Outre la situation en région parisienne, il importe de mentionner ici que l'organisation des bureaux en open space » contribue, selon les salariés, à rendre les conditions de travail plus difficiles.

Les **Entretiens annuels de développement** sont associés à la GPEC. Ils sont faits par la hiérarchie (le manager), une fois par an et centrés sur des objectifs (bilan de l'année passée, les objectifs à venir). Ces thèmes occupent une place importantes (« *on parle beaucoup de ça* ») mais d'autres thèmes sont abordés : plan de développement, formation, les problèmes rencontrés, l'avenir à quelques années, les envies d'évolution, la mobilité (France étranger, groupe). L'entretien est long (« *2 à 3 heures, minimum* » ou alors « *c'est fait en deux temps car on n'a pas le temps de tout aborder* »). Les entretiens ont évolué dans le temps : « *avant il y avait deux feuilles avec des petites cases et on ne l'a plus* ». Pour autant, sur « *le fond* » les priorités budgétaires sont perçues comme favorisant les demandes de formation jugées prioritaire par les managers. Les salariés soulignent aussi que des différences existent dans les entretiens selon les managers et que le « *référentiel métiers* » élaboré pour mettre en rapport les parcours professionnels et les formations associées ne semble pas utilisé dans les entretiens

## **Des managers RH convaincus par la GPEC indépendamment de l'accord dont les effets ne sont pas perçus**

Les **Entretiens annuels de développement** sont faits pour évaluer l'année n-1 sur la base des « *objectifs et exigences du poste* » et depuis peu pour « *l'évaluation du know how lié au métier* ». Dans une deuxième partie, on parle action de développement. Les dires des managers concordent avec ceux des salariés sur la durée de ces entretiens : « *de 1h1/2 à 2h* » et pour ce qui concerne les « *référentiels métiers* » qui ne sont « *pas forcément utilisés* ». C'est « *un soutien aux managers* » mais il n'est « *pas obligatoire* » et il « *n'est pas forcément simple à manier* ». Il n'y a pas forcément d'exemplaire papier et donc ce n'est pas accessible aux opérationnels hors établissement. Pour ces derniers, le processus d'EAD est pris plus en amont (décembre) et il est « *plus cadré* », avec des grilles d'évaluation type.

Pour ce qui concerne le **Tutorat**, l'accord a mis une rétribution qu'il n'y avait pas avant et le sujet est donc « *devenu très sensible* », la question se posant de savoir qui est tuteur et qui ne l'est pas. Les compétences critiques sont les « *compétences difficiles à trouver sur le marché du travail* » ou « *celles à développer quand la personne est recrutée* » ou encore celles « *essentielles pour le business* ». Dans ce domaine, l'accord a « *fait du rétroactif* » c'est-à-dire qu'il a pris des processus de tutorat en cours et les a « *fait rentrer dans l'accord* ». Dès lors « *là où les choses se faisaient plutôt spontanément, on se pose plus de questions* » du fait de l'existence d'une procédure et d'une rémunération.

L'**espace info carrière**, a pour objectif « *la mobilité interne* » et a été bâti comme « *un dispositif complémentaire à ce qui existe* » car « *si on ne s'occupe pas de la mobilité, elle va se faire à notre dépend* ». Si quelqu'un se met en mobilité, « *c'est transparent et on le prévoit dans notre planning et on a un contrat moral avec le manager pour trouver une solution satisfaisante* ». En fait la relation manager / RH « *évolue* » : « *aujourd'hui on a connaissance des mutations en cours et on gère au fil de l'eau, plutôt bien* ».

Globalement les managers rencontrés jugent qu'il « *n'y a pas d'effet majeur de cet accord car on n'a fait que formaliser un certain nombre de choses qui existaient déjà* ». Pour autant « *il y a un début de changement de culture* » et l'accord a permis « *de poser des règles sur un certain nombre de sujets* ».

## **4. Les éléments factuels de bilan**

Les éléments factuels du bilan sont difficiles à rattacher à l'accord. Depuis 2005, il y a eu 180 stagiaires DIF, ce qui est peu mais la courbe est ascendante. L'accord n'a pas permis, un an après son entrée en vigueur, de constater une inflexion particulière qui serait liée à la possibilité de « *prendre son DIF* » sur le temps de travail mais il est trop tôt pour se prononcer sur ce point.

14 salariés ont opté pour effecteur une journée de travail par semaine à domicile., ce qui paraît également peu relativement à l'engouement exprimé.

La commission de suivi s'est réunie chaque fois qu'a été préparée la mise en œuvre d'un dispositif (travail à domicile, espace carrière, ...) et il y a donc dans le cadre de l'accord « *une part de travail commun sur la façon dont on va le décliner* » (direction).

Les organisations syndicales disposent d'informations (les diagnostics emplois à 3 ans) dont elles ne disposaient pas avant.

## 5. Éléments d'analyse et synthèse du cas

Le processus qui a conduit à la mise en œuvre de l'accord peut être retracé en trois grandes étapes

### **Une restructuration de grande ampleur et une réorientation de l'activité**

Le site sur lequel se sont déroulées les interviews est un site emblématique et historique du groupe qui était, jusqu'en 2004, un site de fabrication et accessoirement, abritait les opérations « d'après vente ». La restructuration de 2004/2005 a vu 2/3 des salariés licenciés, la moitié de ces derniers ayant bénéficié d'une préretraite, l'autre moitié d'une cellule de reclassement. Le choix stratégique opéré à l'époque par le groupe a été, outre l'abandon de la fabrication, le développement d'une activité de maintenance / réparation. Du point de vue des ressources humaines, la réussite de cette stratégie reposait à la fois sur :

- la possibilité de conserver un savoir faire issu du passé industriel, important mais très peu formalisé (nos divers interlocuteurs indiquent qu'il n'y a pas de formation externe pour la plupart des métiers techniques qu'ils exercent) ;
- L'orientation vers une activité de service dans laquelle les rythmes de travail et les rapports aux clients diffèrent profondément de l'activité industrielle précédemment exercée.

Par ailleurs, l'ensemble des activités de la région parisienne, auparavant réparties sur 4 sites, ont été regroupées sur l'un d'entre eux, occasionnant des temps de transport beaucoup plus long pour les salariés travaillant sur les 3 sites supprimés.

### **La mise en place d'une GPRH**

La GPEC a été mise en place de façon unilatérale par la direction au moment de la restructuration, comme une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Le processus a débuté par une vérification des compétences acquises par les salariés, particulièrement les anciens, avec un objectif d'exactitude visant à savoir sur quelle compétence l'entreprise pouvait s'appuyer pour opérer son virage stratégique, dans un contexte où le premier accord de GPEC, signé en 2004, avait pour objectif essentiel de permettre l'organisation des départs en préretraite via les dispositifs CASA / CATS.

Dès l'origine, une Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines s'est donc mise en place pour essayer de prévoir avec quelles ressources humaines les charges estimées pouvaient être réalisées. Dans cet exercice l'entreprise bénéficiait d'un avantage : la longueur du cycle (2 ans) donne le temps de prévoir. Le travail a d'abord porté sur les diagnostics emploi, « *c'est-à-dire le lien entre l'évolution du business et l'impact de cette évolution avec l'emploi et les compétences* » (Direction) dans le cadre d'une organisation associant « *patrons d'activité* » et « *Ressources Humaines* ». Puis a été mise au point une méthode qui permet de tirer de ce diagnostic un workforce planning (nombre d'emplois, compétences etc..), et de « *dérouler la mécanique en matière d'entretiens annuels de développement* ». L'ensemble est orienté pour « *faire en sorte que les emplois de demain soient pourvus par les salariés d'aujourd'hui* » en privilégiant « *la mobilité interne* ». Un processus de négociation de la GPEC est intervenu ensuite.

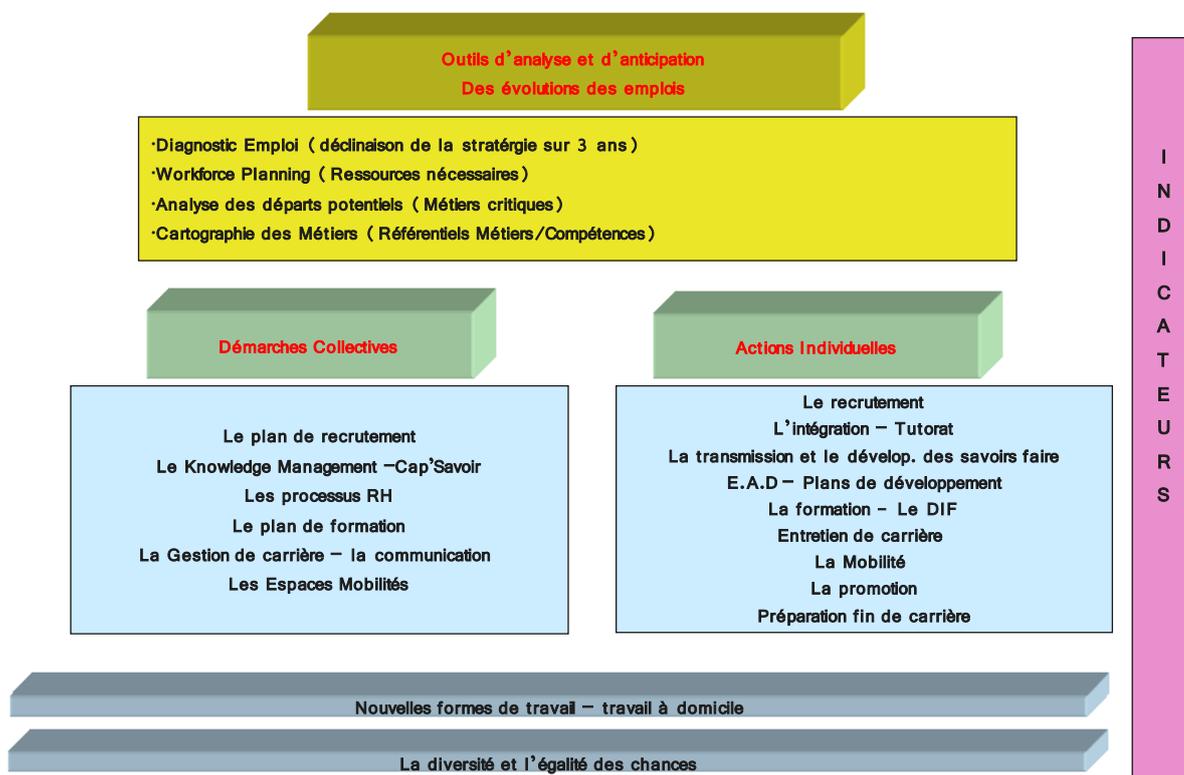
La direction indique n'avoir pas voulu que la GPEC apparaisse comme un effet de mode vis-à-vis des partenaires sociaux et a donc ouvert les négociations et contractualisé avec les OS sur la base de pratiques existantes. C'est ainsi que les négociations se sont ouvertes en 2009.

### **La négociation d'un accord de GPEC**

« C'est une chose d'être consulté c'en est une autre d'être co-partenaire d'un dispositif ». Cette formule résume une partie des raisons pour laquelle, à l'initiative de la direction, a été engagé un processus de négociation en vue d'aboutir à un accord de GPEC. L'objectif était double : donner une nouvelle dimension aux outils opérationnels mis en place depuis 2005 et faire de la GPRH, qui allait à cette occasion devenir GPEC, un élément du dialogue social. Coté direction, il s'agissait donc de s'assurer d'une « *compréhension sociale des objectifs et des moyens mis en œuvre dans le cadre de la GPEC* », de s'assurer que les Organisations syndicales « *s'approprient* » ce qui était fait, de « *faire en sorte que derrière les mêmes mots on ait les mêmes définitions* » et de « *les informer et recevoir leur feedback* ». De cette implication des Organisations Syndicales dans la GPEC, il était aussi attendu une plus large diffusion de la GPRH dans l'entreprise et auprès des salariés. A cet objectif, s'est ajouté celui d'élargir la GPEC a d'autres aspects que stricto sensu la structure et le volume des effectifs et des compétences : « *le bien être à l'intérieur de l'entreprise, le transfert des savoirs et l'égalité professionnelle homme femme* ».

Après réflexion sur la meilleure manière de procéder, la proposition de travail faite fut celle-ci :

## Vue de synthèse du Plan de Travail



Pour les organisations syndicales signataires, l'objectif premier était d'acquérir une visibilité sur le devenir de l'entreprise et surtout des emplois dans l'entreprise. Il en est attendu de pouvoir comprendre ce qui se passe, de pouvoir influencer sur les décisions et de ne pas se retrouver « *convié autour de la table pour préparer un plan social* ». Les signataires ont été porteur d'enrichissements de l'accord de groupe (des deux côtés, participaient à la négociation au sein de la société des personnes ayant participé à la négociation à l'échelle du groupe) et aux dispositifs existants : possibilités d'utiliser le DIF sur le temps de travail, mise en place d'une expérimentation sur le travail à domicile (non intégrée dans l'accord groupe), élargissement à d'autres éléments de la vie au travail tels que l'égalité homme / femme ou l'accord concernant les travailleurs handicapés (« *avant on payait l'amende à l'AGEFIPH* »).

La négociation a duré 4 à 5 mois avec des discussions difficiles notamment sur la question du déroulement de carrière (qu'est ce qu'une carrière, faut-il créer un droit à ? Une obligation ?), et sur les relations entre GPEC et licenciements, les Organisations syndicales ne voulant pas entrer dans une logique qui les amènerait à approuver, voire à cogérer, un plan social. La négociation fut suivie par l'ensemble des organisations syndicales et les signataires considèrent que le refus de signature par les autres organisations syndicales tient à des raisons de positionnement qui sont sans rapport avec l'entreprise.

#### **Les conditions du déploiement de l'accord**

L'accord a été diffusé auprès du personnel (via l'intranet) et reste accessible sur le même intranet. Par ailleurs, la mise en œuvre opérationnelle des outils décrits dans l'accord (Espace carrière, travail à domicile) ont donné lieu à des travaux communs des signataires.

#### **Les enseignements généraux du cas**

L'activité de Turboservice est relativement prévisible, mais surtout elle repose sur la capacité de l'entreprise à maintenir dans le temps, sur plusieurs décennies, les savoirs faire nécessaires à la maintenance d'équipements complexes à très long cycle de vie et évolutifs dans le temps. Par ailleurs, les compétences requises sont suffisamment spécifiques pour ne pas être enseignées en dehors de l'entreprise et la maintenance suppose que certains gestes techniques nécessaires à la production – maintenant abandonnée - ne soient pas oubliés. La formalisation, l'entretien et le développement des compétences était donc un enjeu majeur de la réussite du déploiement de l'activité de service. On peut par ailleurs penser que suite au traumatisme que constitue, pour un collectif de travail, une restructuration de l'ampleur décrite précédemment, une mobilisation des salariés autour de perspectives d'avenir était particulièrement nécessaire.

L'accent mis sur les compétences ne s'est donc pas traduit uniquement par la place d'une GPRH mais aussi par la mise au point d'un outil complexe couplant cartographie des métiers et formations et par le montage d'un ambitieux « knowledge center » faisant appel aux technologies vidéos. Le premier outil, le référentiel métier, part de la cartographie des métiers et décrit, pour chacun d'eux, les compétences qu'il est nécessaire de posséder pour l'exercer ainsi que la liste des formations et des organismes de formation agréés par le groupe pour les réaliser. C'est un outil qui semble peu utilisé par les managers durant les entretiens mais qui constitue, pour le RH, une référence. Le « knowledge center » est un centre de formation utilisant les techniques vidéo similaires à celles utilisées dans les jeux, pour reproduire l'environnement dans lequel sont implantés les produits à entretenir ainsi que les produits eux-mêmes. Plus fortement que dans d'autres cas, les prestations vendues par Turboservice dépendent de compétences difficiles à trouver – voire introuvables – directement sur le marché du travail et longues à acquérir. D'où l'importance de la formation interne pour le processus de production lui-même. Les promoteurs de la GPEC dans l'entreprise tirent de cette situation une forme de loi qu'ils formalisent : si la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences n'est pas regardée comme vraiment indispensable à la gestion prévisionnelle de l'activité, si elle n'est pas considéré comme un élément déterminant de la survie et du développement de l'entreprise, elle peut éventuellement servir à créer du lien social (« *ce qui est très bien* ») mais ne peut pas peser sur l'activité de l'entreprise, ni sur l'emploi ni sur l'employabilité des salariés.

Ce cas est emblématique d'une GPEC qui reste « adéquationniste » dans un contexte de développement de l'activité et qui – fait relativement rare dans notre échantillon – insiste sur le recrutement. Pour autant on retrouve à l'occasion des entretiens un certain nombre de constats rencontrés dans d'autres cas. Le DIF est un outil qui « décolle » mais lentement et dont l'adéquation aux besoins des salariés et de l'entreprise n'est pas spontané. Il est en fait

véritablement utilisé lorsqu'il réunit trois conditions : être perçu par le salarié comme profitable personnellement et professionnellement et être regardé par l'entreprise comme ayant un intérêt pour l'activité professionnelle du salarié. Ainsi, 2/3 de formations engagées dans le cadre d'un DIF ont été des formations en langue (principalement l'anglais qui est à la fois utile « *professionnellement* » et qui « *sert dans les voyages* »). Par contre, les formations visant à « *démystifier internet* » n'ont pas attiré de stagiaire alors que dans d'autres univers professionnels elles ont été appréciées. La VAE est très peu utilisée du fait de l'importance de « *l'investissement personnel* » à réaliser et le CIF est un peu utilisé. Le cas donne aussi de précieuses indications sur les circonstances permettant le développement du tutorat. Le volontariat est bien sûr une condition nécessaire, en ce qu'il traduit, de la part du salarié expérimenté et donc généralement senior, l'envie de « *s'occuper d'un jeune* » et il doit être épaulé par une formation adéquate. Mais surtout il ne peut en réalité prendre place que lorsqu'un réel savoir technique ou savoir faire existe, lequel doit être transmis et n'est pas enseigné par le système de formation. Si ces conditions ne sont pas remplies, il n'y a pas de « *matière* » pour le tutorat, lequel ne constitue donc pas une « *solution pour les seniors* »

Par ailleurs, le développement de la GPEC produit des effets sur les pratiques RH. Au-delà de l'évolution des entretiens annuels d'évaluation (appelés entretiens annuels de développement dans le cas présent) et de l'implication du management dans ces entretiens, la « *vision GPEC* » pousse à mettre en rapport les indicateurs entre eux d'une façon différentes de ce qui était pratiqué avant. Ainsi les 290 recrutements prévus pour 2012 n'induisent-ils plus seulement des interrogations en termes de recrutements stricto sensu (par quels canaux, selon quels échelonnements, etc....) mais aussi des questionnements en terme de formation (combien de nouveaux recrutés devra-t-on formé et à quoi) qui ne se faisaient pas jour auparavant. Cette démarche permet aussi à la GRH de sortir de la logique des budgets annuels, pour avoir une vision à un peu plus moyen, ou long, terme et regarder les métiers qui vont se développer, diminuer etc....

Enfin, on notera qu'au-delà de son noyau central, inclus dans la rubrique « *Les outils déjà existants de la GPECSC* », l'accord sert en quelque sorte de « *véhicule* » à deux expérimentations. L'une sert à tester le travail à domicile dans une agglomération où les temps de transport sont les plus élevés de France (rubrique : « *promotion d'une nouvelle organisation du travail* »). L'autre tente d'inscrire l'accord dans le contexte plus global de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (rubrique : « *favoriser l'égalité des chances* »). L'expérimentation sur le temps de travail a été demandée par les Organisations Syndicales signataires et l'inscription de l'accord dans le cadre de la RSE leur convient. Il est possible de considérer que l'ensemble constitue un « *deal* » relativement classique dans lequel la légitimation de pratiques de gestion (La GPRH), leur acceptation par les Organisations Syndicales s'est échangée contre une visibilité à long terme sur l'activité et des contreparties sociales. On peut cependant formuler l'hypothèse selon laquelle l'accord constitue l'opportunité de tester les termes d'un deal plus global basé sur une approche des conditions de réalisation du travail dans son environnement. Dans cette perspective :

- l'expérimentation sur le travail à domicile permet d'allier bien être des salariés et productivité ;
- la charte avec la communauté d'agglomération et l'accueil les habitants du bassin d'emploi en apprentissage participent d'une promotion de l'image de métiers industriels déconsidérés auprès des établissements techniques de proximité et de l'image de l'entreprise dans une banlieue dite sensible ;
- la référence aux accords pour l'emploi des travailleurs handicapés, l'égalité professionnelle hommes femmes et le plan senior vise à répondre à une demande de

plus en plus forte de la société, ayant (AGEFIPH) ou susceptible d'avoir (Senior, égalité professionnelle hommes femmes) une incidence financière en promouvant des principes de justice procédurale au sein du collectif de travail.

Sans que cette hypothèse puisse être pleinement confirmée, on notera que le sujet de la RSE et de son lien avec les accords de GPEC a été évoqué dans plusieurs entretiens dans d'autres cas.

## **Nos interlocuteurs**

Mr., Directeur des Ressources Humaines France et Relations Sociales Groupe Heavy Metal

Mr., directeur des ressources humaines de Turboservice

Mrs., (CFE-CGC) et I (CFDT) Délégués syndicaux centraux (signataires)

Mr. Et Mme, juriste en charge des relations sociales et responsable RH; (chargée de coordination responsabilité sociale de l'entreprise); (responsable recrutement et mobilité); (responsable développement RH d'un département) managers de proximité :

Un groupe de 3 salariés.

## **Définition de la GPEC donnée par l'accord**

*« Pour l'application de cet accord, il est retenu la définition commune aux partenaires de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : la GPEC recouvre l'organisation du dialogue social en matière de prévision des besoins en ressources humaines de l'entreprise en terme d'emplois critiques, d'emplois croissants, d'emplois décroissants, de plans d'adaptation associés, ainsi que l'ensemble des dispositifs accessibles aux salariés mis en œuvre dans ce cadre. »*

Page 3 de l'accord de 2007



# Annexe 1 : Le contexte des cas Motrice et Turboservice : les accords de GPEA du groupe Heavy Metal

## 1. Le groupe

Le groupe est un groupe mondial, à capitaux français (près du tiers du capital détenu par un autre groupe français), coté en bourse, occupant 93 500 salariés répartis dans le monde. Il conçoit, produit, commercialise, maintient et répare des machines et matériels mécaniques et électromécaniques complexes et de grande taille. Il exerce trois types d'activités réparties en 5 divisions de taille mondiale elles aussi. Il est l'un des leaders mondiaux dans chacune de ses activités et, si une partie significative de son activité se réalise dans les pays développés, la majorité de ses commandes viennent maintenant des pays émergents.

## 2. Les accords de GPEA et leur contexte

Le groupe a traversé, au début des années 2000, une crise de grande ampleur et a procédé à de nombreuses restructurations dans la totalité de ses activités. Le premier accord a été signé au début de l'année 2006, juste au sortir de cette crise, et voulait répondre à deux problèmes :

- Le recrutement du groupe avait été faible durant la décennie qui avait précédé son entrée en crise et les mesures d'âges avaient massivement été utilisées dans le cadre des restructurations qui avaient accompagné cette dernière. De ce fait, alors même que l'activité du groupe repose sur des métiers mobilisant des compétences dont l'acquisition requiert un long apprentissage interne, les pyramides des âges présentaient un profil en « queue d'avion », une forte proportion de salariés se concentrant entre 45 et 56 ans.
- Vue de la fin de la première moitié des années 2000, l'une des conséquences de la disparition programmée des « mesures d'âge » induisait, pour les salariés appartenant à la tranche des 50 – 56 ans, une cessation d'activité pouvant intervenir 5 ans après l'âge de départ en préretraite de ceux qui étaient partis dans le cadre des plans sociaux précédents.

Lorsque la négociation sur un « *accord cadre relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des âges* » (GPEA) a débuté, la DRH groupe avait pour objectif de résoudre ces deux questions. On peut aussi penser que, du point de vue des relations sociales, aboutir à un accord après une période particulièrement éprouvante de restructuration était un enjeu important. Le premier accord est court (10 pages) et chacune des 7 sections qui le constituent est brève (de l'ordre de la ½ page) à l'exception du Titre fixant les règles de la fin de carrière, qui occupe 50% du volume de l'accord. Il est structuré de la façon suivante :

- Le **Préambule** indique que la direction du groupe « Heavy Metal » « *affirme que sa stratégie nécessite le maintien de sa base industrielle européenne et française* » et constate que « *compte tenu de la structure des âges dans les sites français qui comprend une proportion très importante de salariés de plus de 50 ans (...) il est nécessaire de définir*

*des règles communes aux différents secteurs en ce qui concerne le renouvellement des compétences ».*

- Le **Titre 1** définit l'objet de l'accord (« *définir les principes rendus indispensables dans la gestion des emplois et plus particulièrement dans les modalités de départ à la retraite et le renouvellement des emplois et des compétences pour compenser ces départs* ») et son champ d'application (« *chacune des filiales française du groupe* »).
- Le **Titre 2** fixe les règles de « *la fin de carrière dans le groupe* », les catégories bénéficiaires, l'ancienneté minimale et les conditions financières rendant accessibles : la réduction progressive d'activité (RPA), les départs en retraite anticipée, l'allocation de départ en retraite (ADR), la prévoyance et la couverture sociale associées ainsi que les conditions d'adhésion.
- Le **Titre 3** indique la « *politique d'embauche du groupe* » en indiquant avec prudence que celle-ci vise à « *préparer le renouvellement des compétences* », « *dans la mesure où auront été enregistrées des commandes permettant d'assurer les charges de travail* ». A cet occasion l'accord propose de mettre en place un « *taux de remplacement* » adapté « *par famille de métiers* » et de recourir à l'apprentissage.
- Le **Titre 4** se réfère explicitement à l'ANI du 5 décembre 2003 et à son avenant du 13 octobre 2005 pour indiquer que « *entretien à mi-carrière, DIF, VAE et période de professionnalisation feront l'objet de négociation dans les filiales* ». une section particulière (point 4-2) valorise la mobilité, « *un des principaux leviers du développement individuel et collectif, qu'il s'agisse de la mobilité géographique, dans un pays ou à l'international ou de la mobilité fonctionnelle* » sans préconiser ni mettre en place de mesure particulière, hors une référence à l'intranet groupe.
- Le **Titre 5** est dédié à « *la mise en place de la GPEC dans les activités du groupe* » et acte de l'engagement du groupe « *à mettre en place, au plus tard à l'automne 2006, dans chacune des filiales françaises, un diagnostic annuel de l'emploi* » qui « *permettra de distinguer les familles d'emplois en émergence, en développement ou en régression* ».
- Le **Titre 6** traite du « *cas d'une filiale en Plan de Sauvegarde de l'Emploi* » pour indiquer que le taux de remplacement prévu au Titre 3 serait alors inapplicable et que les personnes ayant adhéré aux dispositifs de RPA prévu au titre 2 seraient prioritaires.
- Le **Titre 7** établit les conditions de suivi, de publicité, de dépôt et de durée (3 ans) de l'accord

Comme ce sera le cas pour les accords Motrice et Turboservice seules la CFDT et la CFE-CGC sont signataires, FO et la CGT ayant refusé de signer.

Le second accord - intitulé « *Accord de GPEA 2009 – 2011* » - a été signé exactement 3 ans après le premier, la DRH tenant à ce que les accords soient à durée déterminées pour « *capitaliser dans un nouvel accord les acquis du précédent* ». L'accord est plus développé (13

pages d'une typographie plus dense) mais surtout, malgré son titre, ressemble plus aux autres accords de GPEC que nous avons pu étudier dans le cadre de nos monographies, que celui que nous venons de brièvement présenter. Il est composé des sept sections (un préambule et six « Titres ») suivantes :

- Le **préambule** se réfère explicitement à l'article L-320-2 du code du travail, rappelle l'accord précédent et affirme la volonté des signataires « *de poursuivre cette démarche de négociation sociale et de définir un socle commun aux filiales française du groupe, dans le but d'informer les représentants des salariés sur la stratégie de l'entreprise, sur les perspectives d'emplois, de promouvoir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en associant les salariés à l'élaboration de leur parcours professionnel* »
  
- Le **Titre 1** fixe « *les modalités de l'information et de la consultation* » des CCE et CE « *sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi* », stratégie s'entendant comme « *la définition d'axes essentiels lui permettant de se développer dans ses secteurs en France* ». Cette section de l'accord précise que les données prévisionnelles « *à deux ou trois ans* » seront présentés aux CE « *une fois par an* » puis détaille les plus largement ce qui « *constituera la base du diagnostic de l'emploi* » communiqué au CE ».
  
- Le **Titre 2** indique « *les mesures d'accompagnement de la GPEC* » et les liste : plan de formation, DIF, mobilité interne et externe, politique de promotion et entretien annuel. La formation « *doit être utilisée comme un outil de développement professionnel et personnel* » de l'individu et « *l'orientation donnée aux filiales* » est que « *les plans de formation devront réserver au minimum 20% de leur budget aux actions de formation* ». Les filiales pourront « *négocier avec les OS l'utilisation du DIF pour des formations réalisées en tout ou partie sur le temps de travail* ». La mobilité interne « *participe au développement des talents dans le Groupe et à la création d'opportunité de carrière pour les individus* ». Pour éviter que l'accent ne soit mis uniquement sur les diplômes, les offres internes devront faire apparaître « *l'expérience et les compétences requises* » et « *chaque fois que c'est possible, les formations permettant d'atteindre le niveau théorique du poste requis* ». L'intention affirmée concernant la mobilité externe est de « *se doter d'outils permettant d'anticiper les difficultés* » et de « *distinguer le temps de l'anticipation de celui du plan de sauvegarde des emplois* ». Pour ce faire, la possibilité est donnée d'organiser, « *dans les entreprises des départs volontaire comprenant le dispositif du congé de mobilité* ». A la fin de la « *période maximale* » du congé ou de manière anticipée « *lorsque qu'une situation stable* » d'emploi a été trouvée, le contrat de travail est rompu. La politique de promotion interne vise à proposer « *aux candidats qui en remplissent les conditions un parcours qualifiant avec un diplôme de niveau 2 (licence/master 1)* » et de promouvoir « *au sein des filiales du Groupe des parcours ouverts aux ouvriers et aux ATAM* ». L'entretien annuel qui est « *le moment où le manager évalue le travail des membres de son équipe* » doit aussi être « *celui de la réflexion sur le parcours professionnel* » et un « *entretien de carrière* » « *tous les 5 ans* » destiné aux salariés de plus de 40 ans qui en font la demande ou aux salariés de plus de 45 ans ayant plus de 20 ans d'ancienneté, est institué. Enfin, l'accord prévoit qu'« *un entretien distinct de l'entretien annuel, appelé entretien de redéploiement pourra également être organisé* » pour l'information du salarié « *sur le caractère éventuellement menacé de son emploi* » en s'appuyant, « *au besoin, sur l'aide des Ressources Humaines* ».
  
- Le **Titre 4** intitulé « *la place des seniors dans Heavy Metal* » reprend les éléments

concernant les fin de carrière, déjà développés dans le Titre 2 du précédent accord, en introduisant le Tutorat et en affirmant la nécessité de renforcer la place des seniors dans l'entreprise

- Le **Titre 5** introduit des « *indicateurs et objectifs* ». Il est fixé un objectif de pourcentage de salariés actifs de plus de 55 ans en 2010 et 2011 de 14,5% et 14,75% et 11 indicateurs (heures de formations moyenne par individu pour toute catégories, nombre ou pourcentage de mobilité interne, nombre de salariés actifs de plus de 60ans ...) associés à l'accord.
- Le **Titre 7** établit les conditions « *d'application et de suivi* », de révision en cas « *d'évolution législative ou conventionnelle* » de publicité, de dépôt et de durée (3 ans) de l'accord

Ces accords groupes ont donné lieu à un suivi statistique :

- Le suivi du premier accord indique (pour les 11 entreprises tête de réseaux du groupe en France) les dates d'information des CE et CCE (réalisée dans tous les cas dès 2006) et les avis ; les RPA par année (Près de 800 sur la période + 100 candidats) ; l'ouverture de négociation d'accords de GPEC complémentaires à l'accord groupe (3 accord signé à fin 2008, 3 en cours de négociation et 5 non signés), le nombre d'apprentis (140, essentiellement dans 3 entreprises) présent à mi-2007, les autres contrats jeunes (31 dans une seule entité), la mise en place du diagnostic (implanté dans 3 entreprises, en cours d'analyse dans une, en cours de négociation dans 3 autres, non implanté dans 1 et non renseigné pour 1). Le taux de remplacement annoncé par site (qui varie entre 25% et 100%) et n'est qu'une fois défini aussi par métier ; et l'introduction d'entretien à mi-carrière (réalisé dans 5 cas, non réalisé dans 5 autres et en cours de négociation dans le dernier cas).
- Le suivi du second accord a donné lieu à un tableau différent. Des regroupements ont été faits dans les entités suivies (5 + le groupe) et les indicateurs sont classés par titre de l'accord (cf. ci-dessus), de 3 à 6 indicateurs permettant de suivre chaque titre. De cet ensemble plus complexe, il ressort les points suivants, à fin 2010. L'information prévue au titre 1 est faite partout mais tous les indicateurs n'ont pas été produit (le diagnostic annuel RH manque dans 3 cas sur 5, les hypothèses de turn-over et les prévisions de recrutement sont peu présentes) et la consultation n'a pas eu lieu dans 1 cas. Concernant les mesures d'accompagnement de la GPEC, le nombre de postes pourvu en mobilité est de 100 par an en 2009 et 2010 et le nombre de promotions sur les 2 années est de près de 600 pour le premier collège, 1150 pour le second et 800 pour le 3<sup>ème</sup>. Les entretiens annuels sont réalisés à plus de 80% sauf dans 2 cas, qui concerne à chaque fois le premier collège (réalisation à hauteur de 60% et 5%). Le pourcentage de plan de développement est fort dans 2 cas et faible dans les trois autres, sauf pour le 3<sup>ème</sup> collège. Enfin les entretiens de carrière ne se sont développés que dans une entité sur 5. Le tutorat s'est développé dans trois entités sur 5 ou il concerne respectivement 120, 55 et 90 cas. A l'échelle du groupe Les salariés de plus de 55 ans représentaient 14,1% de l'effectif en 2010 et les plus de 60 ans 2,6%

Les cas Motrices et Turboservice, analysés dans les monographies présentent en détail les accords et leur mise en œuvre dans deux contextes très différents (une activité industrielle dont le développement prévu est contrarié par le crise et une activité de service en

développement) qui donne un exemple de ce que peut être la diversité des situations qu'un accord de groupe doit cadrer. Mais il faut surtout insister ici sur deux points qui interagissent : le temps nécessaire au développement des pratiques et les enjeux importants que constituent les passages d'un échelon à l'autre.

Motrice a signé son premier accord le 8 janvier 2008 soit deux ans après la signature de l'accord de GPEA au niveau du groupe. Turboservice a signé son premier accord le 13 septembre 2010, soit presque 5 ans après le premier accord de GPEA et près de 2 ans après la signature du second. Paradoxalement, elle apparaît comme la plus avancée dans la mise en œuvre de ce second accord dans les tableaux comparatif du groupe. Cet état de fait s'explique par la démarche particulière engagée au sein de cette société : la GPEC a été mise en pratique dès 2005, avec la volonté affichée de ne signer un accord qu'après qu'elle ait été effectivement mise en œuvre (cf. cas Turboservice ci-après). Les statistiques remontées au groupe reflètent donc 5 ans de pratique.

Au sein d'un groupe de grande taille, la signature d'un accord de groupe ne vaut pas application aux autres échelons. L'accord Motrice particulièrement montre le chemin qui doit être parcouru entre un accord groupe, sa déclinaison dans une société de 11 établissements. L'établissement étudié dans la monographie s'est emparé de l'accord en 2009, à l'occasion d'une inversion de ses prévisions et pour gérer une toute autre situation (un sureffectif) que celle à laquelle il se préparait (une croissance de l'activité). Le fait que l'un des négociateurs de l'accord « central » (le centre étant successivement le groupe puis la société) soit présent dans l'établissement peut éventuellement faciliter l'avancée de la transposition, mais les deux cas semblent indiquer que le véritable enjeu réside dans l'appropriation, l'adaptation à leur contexte propre, par les acteurs « locaux » (l'échelon « local » étant successivement le société puis l'établissement), du contenu et des possibilités de l'accord. On peut d'ailleurs formuler l'hypothèse, suite au cas Motrice, que, dans les sociétés à établissements multiples, c'est cet échelon qu'il faut observer pour juger de l'application, ou non, de l'accord, comme des difficultés progrès ou résultat de sa mise en œuvre.



# Annexe 2 : Guide d'entretien

## DG/ DRH/ Représentants du personnel

### Contexte

- Caractéristiques de l'organisation, histoire récente de l'organisation
- Organisation et histoire de la GRH
- Effectifs de l'entreprise et familles professionnelles
- Situation générale de l'emploi (croissance, décroissance, redéploiement...)
- Lien avec le bassin d'emploi
- Autres accords

### Raisons de la signature d'un accord de GPEC

- Impulsion initiale
- Diagnostic de départ : pratiques insuffisantes avant l'accord ?
- Pourquoi fallait-il signer un accord ?
- Relations entre acteurs, ce qui a été difficile dans la négociation
- Liaison autres accords
- Effets attendus
- Autres finalités
- Communication autour de l'accord

### Démarche GPEC promue par l'accord

- Dispositifs ou instruments nouveaux
- Ce qui est déjà mis en œuvre ou pas encore
- Quels moyens ont été déployés ?
- Ce qui manque dans cet accord
- Processus de gestion et de management impactés

### Effets de la mise en œuvre

- Résultats de la mise en œuvre de l'accord (processus, relations de travail)
- Content de la mise en œuvre ?
- Qu'est ce que cet accord a changé ?
- Avantages et inconvénients de la mise en œuvre ?
- La mise en œuvre a-t-elle été évaluée ?
- Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre ?
- Actions correctives et ajustements

### **Bilan et perspectives**

- Décalages dispositif officiel/ réel
- Décalages intentions initiales/ résultats
- Recommandations à d'autres organisations qui se lanceraient dans la démarche ?
- Quelles perspectives pour la suite ?

### **Managers/ salariés**

#### **Raisons de la signature d'un accord de GPEC**

- Avez-vous participé à la conception de l'accord ?
- Effets attendus
- Autres finalités
- Communication autour de l'accord

#### **Démarche GPEC promue par l'accord**

- Dispositifs ou instruments nouveaux
- Ce qui est déjà mis en œuvre ou pas encore
- Quels moyens ont été déployés ?
- Ce qui manque dans cet accord
- Processus de gestion et de management impactés

#### **Effets de la mise en œuvre**

- Résultats de la mise en œuvre de l'accord (processus, relations de travail)
- Content de la mise en œuvre ?
- Qu'est ce que cet accord a changé ?
- Avantages et inconvénients de la mise en œuvre ?
- La mise en œuvre a-t-elle été évaluée ?
- Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre ?
- Actions correctives et ajustements

### **Bilan et perspectives**

- Décalages dispositif officiel/ réel
- Décalages intentions initiales/ résultats
- Recommandations à d'autres organisations qui se lanceraient dans la démarche ?
- Quelles perspectives pour la suite ?